

RESUMEN EJECUTIVO

Romper el ciclo del hambre

Cómo las entidades financiadoras internacionales pueden dejar de atrapar a sus entidades beneficiarias en el ciclo del hambre y empezar a desarrollar su capacidad de recuperación

Investigación sobre la cobertura de costos de administración que proporcionan las entidades financiadoras a las ONG nacionales en diez países



Autoría del informe

Tim Boyes-Watson
*director global de Incidencia
e Iniciativas en Humentum*

Siham Bortcosh
Asociada de Humentum

Equipo de investigación

Siham Bortcosh

Tim Boyes-Watson

Rob Hayes

Jo Baker

Kelly Holmes

Juan Manuel Palacios

Phil Gibby

Oscar Ramirez Smith

Resumen ejecutivo

Breves antecedentes de la investigación y las metodologías utilizadas

Humentum es la principal organización mundial sin fines de lucro que trabaja con organizaciones humanitarias y de desarrollo para mejorar su funcionamiento y hacer que el sector sea más equitativo, responsable y resiliente. Funders for Real Cost, Real Change (FRC), una colaboración de fundaciones privadas¹, encargó esta investigación e informe para reunir pruebas sobre el grado en que el financiamiento de las entidades donantes internacionales cubre los costos reales de administración de las ONG nacionales. El informe también ofrecerá recomendaciones sobre cómo las entidades financiadoras podrían proporcionar una cobertura de costos adecuada y fortalecer la salud financiera y la resiliencia de sus entidades beneficiarias.

El equipo de investigación de Humentum trabajó con ONG nacionales en diez países de África, Asia, América Latina y Europa, que son entidades beneficiarias de al menos una de las fundaciones privadas que participan en la colaboración. Durante esta investigación, 81 ONG completaron una amplia encuesta sobre la salud financiera y la cobertura de costos, y 75 de ellas también presentaron un cuestionario de autoevaluación sobre sus prácticas de recuperación de costos. Humentum adaptó una metodología de clasificación de costos reconocida internacionalmente que se utilizó para analizar hasta tres años de datos financieros y detalles de los acuerdos de financiamiento restringido más importantes de la entidad beneficiaria. Estos datos financieros se cotejaron con la documentación justificativa de un subconjunto de 38 de estas ONG. Estas 38 ONG, junto con otras 12 de la cohorte original de 81, participaron en 50 entrevistas de evaluación detalladas que permitieron al equipo de investigación hacer juicios informados sobre su situación financiera y sus prácticas de recuperación de costos.

¹Funders for Real Cost, Real Change (FRC) fue una colaboración de 12 instituciones filantrópicas privadas facilitada por BDO FMA que exploró formas de mejorar la recuperación de costos indirectos en las subvenciones de proyectos de 2019-2021. Para conocer más sobre la colaboración, consulte la sección "Antecedentes y objetivos de la investigación" del informe, que sigue al resumen ejecutivo, o visite realcostfunders.org

Tres conclusiones clave:

CONCLUSIÓN CLAVE 1

La mayoría de las entidades financiadoras no cubren adecuadamente los costos de administración de sus entidades beneficiarias, lo que contribuye a un ciclo del hambre² con importantes repercusiones negativas para la organización.

Los datos financieros recogidos de las 38 ONG incluyeron detalles de sus mayores acuerdos de financiamiento restringido o basado en proyectos para cada año. El análisis de Humentum de estos 286 acuerdos de financiamiento restringido que provinieron de 92 entidades financiadoras diferentes mostró que



de los acuerdos de financiamiento restringido (63 %) de las entidades que otorgan el financiamiento restringido (68 %) proporcionaron menos de la parte justa de los costos de administración.

Aunque el grado de cobertura de los costos de administración proporcionados a través de estos acuerdos de financiamiento restringido varió en un amplio rango, ningún grupo de entidades financiadoras estaba proporcionando consistentemente una parte completa y justa³ de los costos de administración relacionados con las actividades del proyecto que estaba financiando.

La encuesta cualitativa más amplia, realizada a 81 ONG (de las que las 38 mencionadas anteriormente eran un subconjunto), reveló cuáles eran las cinco funciones organizativas con mayor escasez de recursos:

1. Función de protección⁴ (54 % de las personas encuestadas)
2. Función de recaudación de fondos/desarrollo de negocios (53 % de las personas encuestadas)
3. Locales (43 % de las personas encuestadas)
4. Función de recursos humanos (38 % de las personas encuestadas)
5. Sistemas y funciones de gestión de información/tecnología (36 % de las personas encuestadas)

Cuando se les preguntó por las principales repercusiones de una cobertura de costos inadecuada:



afirmaron no ser capaces de atraer o retener personal con los conocimientos y la experiencia adecuados.



El equipo de investigación tuvo conocimiento de otros impactos negativos en las entrevistas de evaluación detallada con 50 de estas 81 ONG. Escuchamos varias historias de personal que aceptaba trabajar con un salario reducido, para intentar mantener programas o funciones que no contaban con suficiente financiamiento. El equipo de investigación descubrió, que incluso las ONG que consiguieron recuperar el 100 % de los costos administrativos reales en promedio de toda su cartera de entidades financiadoras, seguían experimentando lo que podría describirse como “costos faltantes”, que representan los costos de lo que se necesitaría para financiar adecuadamente las funciones básicas.

²El término “ciclo del hambre” fue desarrollado por el grupo Bridgespan a lo largo de varios años de trabajo sobre la cobertura de costos descrita aquí (philanthropy.com). El ciclo del hambre de las organizaciones sin ánimo de lucro se ha definido como “una tendencia debilitante de infra inversión en infraestructura organizacional, que se alimenta de informes financieros potencialmente engañosos y de las expectativas de las entidades donantes de que los gastos generales sean cada vez más bajos” (researchgate.net).

³Una parte completa y justa se define como la parte de los costos de administración asociados a las actividades financiadas por un acuerdo o acuerdos de financiamiento restringido, calculada de acuerdo con la tasa de costos de administración general de la organización para el año correspondiente.

⁴La protección se refiere a la responsabilidad de las organizaciones de asegurarse de que su personal, sus operaciones y sus programas no perjudiquen a las/los niños/as ni a personas adultas vulnerables, y que no las expongan al riesgo de sufrir daños y abusos. Abarca tanto la prevención de la explotación y el abuso sexual como otras formas de daño potencial.

CONCLUSIÓN CLAVE 2

La cobertura inadecuada de los costos y el acceso limitado a los ingresos no restringidos están haciendo que la mayoría de las ONG tengan dificultades para lograr una salud financiera estable.

El análisis de los niveles de reserva de las 38 ONG con datos financieros verificados reveló que el



de las ONG tenían reservas no restringidas equivalentes a 21 días o menos, de gastos anuales.

El nivel medio de ingresos no restringidos fue del 17 %, con una mediana del 9 %. La investigación desarrolló un conjunto de criterios objetivos para evaluar la salud financiera y descubrió que el 66 % de estas 38 ONG tienen una salud financiera baja o media-baja. Los ingresos de la mayoría de las ONG se concentraron en unos pocos acuerdos de financiamiento, y el acuerdo de financiamiento más importante representó un promedio del 40 % de los ingresos totales.

CONCLUSIÓN CLAVE 3

Para dejar de atrapar a las entidades beneficiarias en el ciclo del hambre y empezar a crear resiliencia, las entidades financiadoras tendrán que proporcionar: a) una cobertura total de los costos; b) medios para que las entidades beneficiarias puedan contribuir a las reservas no restringidas; y c) apoyo para reforzar la capacidad de recuperación de costos de las entidades beneficiarias.

Aunque la evidencia de la infrafinanciación sistémica de los costos de administración por parte de la mayoría de las entidades financiadoras de esta investigación es clara, encontramos razones para creer que dichas entidades necesitan hacer más que cerrar esta brecha de financiamiento para permitir que sus entidades beneficiarias sean financieramente resilientes. Nuestra investigación sugiere que las ONG nacionales de los diez países incluidos en este estudio tenían opciones limitadas para desarrollar fuentes de ingresos sin restricciones. Suponiendo que estas conclusiones de la investigación sean generalizables, a menos que las entidades financiadoras empiecen a proporcionar una parte de sus subvenciones como no restringidas, la mayoría de las ONG nacionales seguirán sin poder generar las reservas no restringidas necesarias para mitigar los riesgos financieros a los que se enfrentan.

Esta investigación desarrolló marcos de valoración sistemática para analizar dos factores clave de la salud financiera: la calidad de los ingresos de que disponen las ONG y su capacidad relativa en las prácticas de recuperación de costos⁵. La investigación reveló, que la mayoría de las entidades beneficiarias con acceso a una buena calidad de ingresos y prácticas de recuperación de costos relativamente desarrolladas, lograron una sólida salud financiera. Esto implica que las entidades financiadoras deben adoptar un enfoque de “ambos/y además”, que implica mejorar la calidad de los ingresos al proporcionar una mejor cobertura de los costos y al menos algunos ingresos no restringidos, así como apoyar a las entidades beneficiarias para que refuercen sus prácticas de recuperación de costos.

La investigación reveló que el 61 % de las 38 ONG de las que recolectamos datos financieros tienen una práctica de recuperación de costos relativamente poco desarrollada. La mayoría de las 81 ONG que respondieron a la encuesta inicial de investigación dijeron que mejorar sus prácticas de recuperación de costos era una prioridad alta o muy alta en los próximos 12 meses. Las ONG participantes señalaron que su participación en este proceso de investigación supuso una oportunidad de aprendizaje:



Hay muchas cosas que surgen de esta investigación que nos han hecho reflexionar profundamente sobre nuestras prácticas, lo que ha sido realmente beneficioso para nuestra organización... nos hemos dado cuenta de que el desarrollo de la capacidad de recuperación de costos es realmente importante y ahora forma parte de la nueva estrategia.

⁵La calidad de los ingresos se refiere a la flexibilidad con la que la ONG debe aplicar sus ingresos para mitigar los riesgos financieros y alcanzar sus objetivos estratégicos, así como a la diversidad relativa de sus fuentes de financiamiento. Las prácticas de recuperación de costos se relacionan con la competencia técnica de las ONG para recuperar los costos de administración desde las entidades financiadoras, así como el grado relativo de recuperación que se logra en la práctica. Los marcos de evaluación completos se detallan en los apéndices 4 y 5.

Implicaciones: las entidades financiadoras deben cambiar hacia relaciones de financiamiento equitativas y responsables

Esperanzas para el futuro de las ONG participantes

Las ONG que han participado en esta investigación nos han contado sus esperanzas para el futuro en una pregunta abierta, que formaba parte de la encuesta completada por 81 ONG. Sus respuestas pueden clasificarse generalmente en tres temas comunes: La necesidad de:

- **un enfoque de asociación a largo plazo más sólido**, que aborde directamente el reto de la dinámica de poder desigual inherente a la relación de financiamiento.
- **acuerdos de financiamiento a largo plazo** con un componente significativo de apoyo operativo general, para permitir que las ONG sean más sostenibles, incluyendo la creación de reservas no restringidas.
- **una mejor cobertura de todos los costos de administración** asociados a los proyectos, incluidas partidas como los costos de puesta en marcha y cierre, con menos reticencia a financiar los costos salariales.

Dada la dinámica de poder desigual, son las entidades financiadoras las que más necesitan cambiar sus prácticas

Las ONG que participaron no se sorprendieron de las principales conclusiones, cuando se compartieron los resultados en dos seminarios web celebrados en noviembre de 2021. La investigación demostró que tienen pocas expectativas sobre el alcance de la cobertura de costos que probablemente recibirán de las entidades financiadoras, y el nivel de salud financiera que es posible alcanzar en su actual contexto de financiamiento. Estas bajas expectativas son una característica integral del ciclo del hambre y de su funcionamiento.

Es probable que la desigualdad de la dinámica de poder se vea incrementada por la dependencia que la mayoría de las ONG participantes tienen de relativamente pocas entidades financiadoras para una gran proporción de sus ingresos. Esto hace que las entidades financiadoras tengan una mayor responsabilidad a la hora de utilizar su poder relativo para cambiar hacia prácticas de financiamiento más equitativas.

El cambio hacia prácticas de financiamiento más equitativas requerirá una mayor rendición de cuentas

En los debates de aprendizaje celebrados dentro de la comunidad filantrópica, para debatir las conclusiones de la investigación, un tema clave que surgió fue la necesidad de una mayor rendición de cuentas de las entidades financiadoras. Entre las formas de mayor rendición de cuentas mencionadas por el personal de las entidades financiadoras en esa sesión de aprendizaje se incluyen las siguientes:

- Una mayor **rendición de cuentas interna** del personal de la entidad financiadora, encargado de revisar los presupuestos de las entidades beneficiarias.
- Una mayor **rendición de cuentas externa** de las entidades financiadoras, para mostrar el alcance de la cobertura de los costos de administración que proporcionan para evitar lo que un presidente de una fundación describió como “polizones”.

Esta rendición de cuentas requerirá una información más transparente de los costos indirectos y de administración, y de cómo se han calculado. Los esfuerzos por aumentar la transparencia deberán mitigar el riesgo de que la publicación de estos datos financieros conduzca a juicios simplistas y engañosos sobre los bajos índices indirectos como indicador de la eficiencia relativa. Esto se ha señalado anteriormente como un motor clave de la carrera hacia el fondo de las bajas expectativas que alimentan el ciclo del hambre.

Tres recomendaciones clave para las entidades financiadoras

Las tres recomendaciones clave que surgen de esta investigación, proporcionan a las entidades financiadoras un enfoque paso a paso, que puede ser adoptado para cambiar sus propias prácticas de financiamiento, invertir en las capacidades de sus entidades beneficiarias para garantizar una mejor cobertura de los costos por parte de todas sus entidades financiadoras y liderar un proceso de transformación en el ecosistema de financiamiento.

1 Las entidades financiadoras deben comprometerse a cubrir sistemáticamente una parte justa y completa de todos los costos administrativos asociados.

1.1 Proporcionar políticas, orientaciones, plantillas y capacitación accesibles tanto para su personal como para sus entidades beneficiarias, a fin de garantizar una cobertura total y justa de los costos.

1.2 Comunicar claramente las políticas y proporcionar orientación para informar a las entidades beneficiarias de lo que tienen derecho a pedir, ya que, de lo contrario, la dinámica de poder les llevará a no pedir lo suficiente.

2 Las entidades financiadoras deben financiar directamente a las entidades beneficiarias para que refuercen su gestión financiera, la recuperación de costos y la capacidad de recaudación de fondos, y proporcionar financiamiento irrestricto para crear reservas.

2.1 Proporcionar capacitación y orientación sobre las prácticas de recuperación de costos necesarias para garantizar una adecuada cobertura de los costos por parte de las entidades financiadoras, entre ellas, la elaboración de presupuestos y tasas de costos de administración, la justificación de estos ante las entidades financiadoras y los mecanismos de carga de los costos incurridos.

2.2 Capacitar a las entidades beneficiarias en técnicas de negociación con las entidades financiadoras y formar al personal de estas para corregir la inevitable dinámica de poder en la negociación.

2.3 Destinar al menos una parte de los acuerdos de financiamiento restringido a un uso no restringido.

3 Las entidades financiadoras deberían recopilar sistemáticamente datos sobre el alcance de la adecuada cobertura de costos. Estos datos deben utilizarse para impulsar la rendición de cuentas interna y motivar a las entidades financiadoras para que aporten su parte íntegra y justa de los costos de administración en los acuerdos de financiamiento restringido.

3.1 Las entidades financiadoras deberían recopilar periódicamente datos anónimos de sus entidades beneficiarias, sobre la adecuada cobertura de los costos, prevista en sus acuerdos de financiamiento restringido para **medir el progreso hacia una recuperación de costos íntegra y justa**. Esto también sirve para informar sobre la capacitación y la gestión continua de su personal de programas, sobre cómo proporcionar una recuperación total de los costos al acordar los presupuestos de las subvenciones.

3.2 Las entidades financiadoras y sus redes deberían compartir los datos sobre la adecuada cobertura de costos, proporcionada a sus entidades beneficiarias para fomentar y abogar por prácticas de financiamiento responsables.

3.3 Las entidades financiadoras deben apoyar iniciativas, como IFR4NPO y Money Where it Counts, que tratan de reforzar la rendición de cuentas a través de las normas internacionales de información financiera pertinentes y de protocolos voluntarios.

Las recomendaciones de esta investigación se ajustan a la serie de opciones identificadas por los doce miembros de la colaboración más amplia de FRC, que las entidades financiadoras pueden adoptar para garantizar que las subvenciones para proyectos apoyen mejor la salud financiera de sus entidades beneficiarias:

- Financiar los índices de costos indirectos reales de las entidades beneficiarias, calculados según una metodología acordada.
- Establecer una tasa de costos indirectos fija o de escala móvil en las subvenciones para proyectos, que sea suficiente para cubrir la mayoría de los costos indirectos de las entidades beneficiarias.
- Conceder subvenciones flexibles para proyectos por importes fijos, que permitan obtener excedentes y no requieran presupuestos que delimiten los costos directos e indirectos.
- Complementar las subvenciones a proyectos con ayudas generales de funcionamiento⁶.

⁶Para saber más sobre estas opciones, consulte Project Grants Need Not Be The Enemy: A Three-Part Series, publicado por FRC (philanthropy.com)

Para leer el informe completo y saber más sobre este proyecto de investigación, visite <https://humentum.org/policy/administration-costs-research-project/>

