



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Economía y Empresa

Máster Universitario en Control de Gestión/ *Controlling*

**El Cuadro de Mando Integral en  
organizaciones no gubernamentales de  
desarrollo (ONGD): Propuesta aplicable  
para la Fundación Ayuda en Acción**

|                                        |                              |
|----------------------------------------|------------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | Alberto Farrán Rodríguez     |
| Tipo de trabajo:                       | Abierto                      |
| Individual/grupal                      | Individual                   |
| Director/a:                            | Luis Carlos Sánchez Martínez |
| Fecha:                                 | 02/02/2026                   |

## Resumen

El presente trabajo propone la adaptación, diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para entidades del sector no lucrativo, centrándose en el caso práctico de una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) española, la Fundación Ayuda en Acción. El objetivo principal fue desarrollar una herramienta de gestión estratégica que pudiera facilitar la toma de decisiones y alinear todas las actividades de esta organización con su misión principal: la generación de un impacto social positivo en las zonas de intervención donde desarrolla su actividad.

La metodología empleada combinó diferentes fases. En primer lugar, se realizó un análisis estratégico tanto externo (a través de las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter) como interno (a través de una matriz DAFO).

A continuación, se desarrolló un diagnóstico económico-financiero de la Fundación Ayuda en Acción, incluyéndose una revisión de los Estados Financieros auditados -Balance de Situación, cuenta de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujos de Efectivo- y el cálculo y análisis de un conjunto de ratios claves.

Como resultado, se obtuvo un diagnóstico de la situación global que permitió definir los objetivos estratégicos de la organización y, con ellos, desarrollar una propuesta de CMI, que incluyó un mapa estratégico y una batería de indicadores claves (KPIs) que permitieron alinear la gestión operativa con la misión y los objetivos estratégicos de la fundación.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral, ONG, Entidades no Lucrativas, Análisis estratégico

## Abstract

This paper proposes the adaptation, design, and implementation of a Balanced Scorecard (BSC) for entities in the non-profit sector, focusing on the case study of a Spanish Non-Governmental Development Organization, the “Ayuda en Acción” Foundation. The main objective was to develop a strategic management tool that could facilitate decision-making and align all the organization's activities with its main mission: to generate a positive social impact in the areas where it operates.

The methodology employed combined different phases. First, a strategic analysis was carried out, both externally (using the PESTEL and Porter's Five Forces tools) and internally (using a SWOT matrix).

Next, an economic and financial diagnosis of the Ayuda en Acción Foundation was developed, including a review of the audited financial statements—balance sheet, income statement, and cash flow statement—and the calculation and analysis of a set of key ratios.

As a result, an assessment of the overall situation was obtained, which made it possible to define the organization's strategic objectives and, with them, develop a BSC proposal, which included a strategy map and a set of key performance indicators (KPIs) that allowed operational management to be aligned with the foundation's mission and strategic objectives.

**Keywords:** Balanced Scorecard, NGO, Non-profit organizations, Strategic analysis

## Índice de contenidos

|        |                                                                                               |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Introducción .....                                                                            | 8  |
| 1.1.   | Presentación y justificación .....                                                            | 8  |
| 1.2.   | Planteamiento del problema .....                                                              | 10 |
| 1.3.   | Objetivos .....                                                                               | 11 |
| 1.3.1. | Generales.....                                                                                | 11 |
| 1.3.2. | Específicos .....                                                                             | 11 |
| 2.     | Descripción de la Fundación Ayuda en Acción.....                                              | 13 |
| 2.1.   | Datos generales de las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) en España ..... | 13 |
| 2.2.   | Datos generales de la Fundación Ayuda en Acción .....                                         | 15 |
| 2.3.   | Planificación estratégica .....                                                               | 17 |
| 3.     | Análisis externo e interno .....                                                              | 21 |
| 3.1.   | Análisis externo.....                                                                         | 21 |
| 3.1.1. | PESTEL.....                                                                                   | 21 |
| 3.1.2. | Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter .....                                               | 30 |
| 3.2.   | Análisis interno (DAFO).....                                                                  | 35 |
| 4.     | Diagnóstico económico y financiero .....                                                      | 39 |
| 4.1.   | Análisis del balance de situación .....                                                       | 39 |
| 4.1.1. | Análisis vertical .....                                                                       | 40 |
| 4.1.2. | Análisis horizontal.....                                                                      | 42 |
| 4.2.   | Análisis Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....                                                  | 45 |
| 4.2.1. | Análisis vertical .....                                                                       | 45 |
| 4.2.2. | Análisis horizontal.....                                                                      | 48 |
| 4.3.   | Análisis Flujo de Caja.....                                                                   | 49 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 4.3.1. Análisis horizontal.....                      | 50 |
| 4.3.2. Análisis vertical .....                       | 51 |
| 4.4. Análisis de ratios .....                        | 52 |
| 5. Diagnóstico de la situación global .....          | 55 |
| 6. Cuadro de Mando Integral .....                    | 57 |
| 6.1. Mapa estratégico .....                          | 57 |
| 6.2. Plan de acción .....                            | 64 |
| 6.3. Diseño de indicadores de seguimiento.....       | 65 |
| 6.4. Implantación del Cuadro de Mando Integral.....  | 67 |
| 7. Conclusiones.....                                 | 70 |
| 8. Recomendaciones, limitaciones y prospectiva ..... | 73 |
| Referencias bibliográficas.....                      | 74 |

## Índice de figuras

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Cifras globales 2023 ONG de Desarrollo socias de la CONGD .....      | 15 |
| <b>Figura 2:</b> Cifras globales 2024 Fundación Ayuda en Acción .....                 | 16 |
| <b>Figura 3:</b> Prioridades institucionales Fundación Ayuda en Acción (2023-25)..... | 18 |
| <b>Figura 4:</b> Análisis PESTEL Fundación AeA .....                                  | 35 |
| <b>Figura 5:</b> Análisis DAFO Fundación AeA .....                                    | 38 |
| <b>Figura 6:</b> Las cuatro perspectivas del CMI.....                                 | 59 |
| <b>Figura 7:</b> Propuesta Mapa Estratégico Fundación AeA.....                        | 63 |

## Índice de tablas

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: <i>Principales actividades Plan de Actuación 2025 Fundación AeA</i> .....                   | 19 |
| Tabla 2: <i>Tipología de ingreso Plan de Actuación 2025 Fundación AeA</i> .....                      | 19 |
| Tabla 3: <i>Inflación países intervención Fundación Ayuda en Acción (2021-24)</i> .....              | 26 |
| Tabla 4: <i>ODS vinculados con la protección del planeta y lucha contra el cambio climático</i> .... | 28 |
| Tabla 5: <i>Balance de Situación: Activo</i> .....                                                   | 39 |
| Tabla 6: <i>Balance de Situación: Patrimonio Neto y Pasivo</i> .....                                 | 40 |
| Tabla 7: <i>Análisis vertical Activo</i> .....                                                       | 40 |
| Tabla 8: <i>Análisis vertical Pasivo y Patrimonio Neto</i> .....                                     | 41 |
| Tabla 9: <i>Análisis horizontal Activo</i> .....                                                     | 42 |
| Tabla 10: <i>Análisis horizontal Patrimonio Neto y Pasivo</i> .....                                  | 44 |
| Tabla 11: <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i> .....                                                | 45 |
| Tabla 12: <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias: análisis vertical</i> .....                             | 46 |
| Tabla 13: <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias: análisis horizontal</i> .....                           | 48 |
| Tabla 14: <i>Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA</i> .....                                       | 49 |
| Tabla 15: <i>Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA: Análisis horizontal</i> .....                  | 50 |
| Tabla 16: <i>Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA: Análisis vertical</i> .....                    | 51 |
| Tabla 17: <i>Evolución de las ratios financieras Clave (2021-2024)</i> .....                         | 54 |
| Tabla 18: <i>Propuesta indicadores estratégicos (KPIs) Fundación AeA</i> .....                       | 66 |

## 1. Introducción

El presente trabajo tiene por objeto analizar cómo el Cuadro de Mando Integral clásico de Kaplan y Norton (1992,1996) puede adaptarse a entidades no lucrativas o del tercer sector, teniendo en consideración las propias particularidades e idiosincrasia de este sector, en el cual el objetivo principal no es la maximización de beneficios sino el cumplimiento de la misión, el impacto positivo generado en sus intervenciones y garantizar la sostenibilidad.

Por otro lado, la pérdida de confianza en el sector necesita mecanismos y herramientas de gestión que garanticen la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas frente a su base social, donantes públicos/privados y al conjunto de la sociedad en general.

Este trabajo propone el caso práctico de un Cuadro de Mando Integral aplicado a una de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (en adelante ONGD) más relevantes y reconocidas del sector, la Fundación Ayuda en Acción (en adelante Fundación AeA).

Para fijar los objetivos estratégicos de la organización objeto de estudio, se empleó una metodología que combinó un análisis del entorno a través de diferentes herramientas de análisis estratégicas y se complementó con un exhaustivo análisis de sus cuentas anuales y una selección de diferentes ratios que resultaron relevantes y que enriquecieron el diagnóstico.

Para finalizar, se realizó una propuesta de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de identificar indicadores estratégicos (o sus siglas en inglés, KPI “*Key Performance Indicators*”) que estén alineados con la misión y el objetivo general de AeA.

### 1.1. Presentación y justificación

La elección de este tema surge de la inquietud, como profesional y voluntario involucrado en ONGD por más de veinticinco años, donde he podido constatar que cada vez es más necesario implementar y desarrollar en este tipo de organizaciones herramientas de gestión relevantes y contrastadas como es el Cuadro de Mando integral.

Por consiguiente, este estudio propone una propuesta de Cuadro de Mando integral adaptado a las particularidades y requerimientos de las ONGD.

Esta propuesta se encuadra en un contexto global con múltiples y heterogéneos desafíos: más de ochocientos millones de personas viven en situación de pobreza extrema, y la desigualdad



en el acceso a servicios esenciales, como agua potable y saneamiento, sigue siendo un grave problema en amplios sectores de la sociedad. El calentamiento global está provocando crisis alimentarias severas, y el contexto geopolítico actual ha incrementado significativamente la población desplazada, que ya alcanza los ciento veinte millones de personas (Naciones Unidas, 2025).

El mundo actual está inmerso en contextos que se han venido a denominar entornos VICA (siglas referidas a los términos “Volatilidad, Incertidumbre, Fragilidad y Ambigüedad”) y las ONGD se enfrentan a retos cada vez más exigentes y de mayor complejidad, con un menor grado de financiación por los recortes de grandes donantes, lo que exige un mayor grado de eficiencia en la gestión de recursos y una adaptabilidad a estos entornos.

Paralelamente, la pérdida de confianza y el descrédito en diversas instituciones afectan también a las ONGD. Aunque estas organizaciones siguen siendo percibidas como relativamente creíbles, se observa una erosión creciente en su reputación (Edelman, 2024).

Frente a estos desafíos, se hace imprescindible desarrollar estrategias desde muy diferentes aristas que permitan la consecución de los objetivos marcados, apoyándonos en un Cuadro de Mando Integral para poder medir los siguientes hitos críticos:

**Generar impacto y aprendizaje en la intervención de los programas de cooperación internacional y ayuda humanitaria:** implementando el enfoque MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*) para garantizar un seguimiento riguroso de las actividades, evaluar su impacto y sostenibilidad, rendir cuentas a donantes y otros *stakeholders*, y sistematizar lecciones aprendidas para mejorar la calidad futura de las intervenciones.

**Fortalecer la transparencia y la reputación institucional:** Mediante el desarrollo de políticas y manuales internos, así como la formación continua de trabajadores y voluntarios.

**Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución:**

- Incrementando la cartera de potenciales donantes tanto privados como públicos, a través de convocatorias o acuerdos bilaterales;
- Fidelizar y ampliar la base social, en la cual personas físicas o jurídicas se comprometen a realizar aportaciones puntuales o recurrentes para apoyar el fin fundacional de este tipo de instituciones analizadas.

**La gestión del capital humano** frente al desafío de conciliar un alto grado de profesionalización con unos sólidos estándares éticos, como factor crítico para la retención del talento y la consecución de la misión organizacional.

## 1.2. Planteamiento del problema

El Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión estratégica propuesta en este estudio desarrollada por Kaplan y Norton (1992,1996), fue conceptualmente diseñada para el sector lucrativo, por lo tanto para el tercer sector la aplicación de la perspectiva financiera estaría invertida, es decir, no es un fin conseguir beneficios sino que el objetivo es que los ingresos captados se puedan traducir en fondos que cubran las necesidades de los proyectos y generar un impacto en el territorio.

Kaplan no es ajeno a este punto, publicando un proyecto de investigación en el año 1996 y un artículo sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral al sector no lucrativo (Kaplan, 2001).

Como señalan Carreras Fisas et al. (2011) en base al trabajo realizado en esta área por Kaplan, la adaptación del cuadro de mando integral al tercer sector revela las siguientes adaptaciones que se detallan a continuación:

- Se propone incorporar a la misión de la organización como una nueva perspectiva que no se recoge en el sector privado lucrativo, posicionándose en la parte superior del plan estratégico.
- La perspectiva de clientes puede generar una ambigüedad en organizaciones donde no encaja esa terminología. Kaplan propone dividir la perspectiva de clientes en dos:
  - a) Donantes: instituciones públicas o privadas con las cuales se suscriben acuerdos bilaterales de colaboración y personas físicas que realizan aportaciones voluntarias para apoyar la misión de la organización.
  - b) Destinatarios de los programas de intervención.
- Flexibilidad: este modelo adaptado permite ponderar la importancia de cada perspectiva, lo cual ayuda a que las organizaciones definan qué cuadro de mando se adapta mejor y está alineado con sus objetivos estratégicos (punto muy relevante este, teniendo en consideración la heterogeneidad de organizaciones que conforman este sector).

Se pretende, por tanto, adaptar la metodología de un Cuadro de Mando Integral a las necesidades de una ONGD internacional, tomando como referencia las adaptaciones mencionadas para desarrollar un plan estratégico y una batería de indicadores clave (KPIs) aplicables a la institución AeA.

### 1.3. Objetivos

Detallamos a continuación el objetivo general y sus respectivos objetivos específicos con los se propuso una propuesta metodológica que pueda ser valiosa para la Fundación AeA.

#### 1.3.1. Generales

Diseñar y proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral que responda a las necesidades de una ONGD, estructurando y adecuando las perspectivas clásicas a un entorno de gestión que actúa con una lógica diferente a la del resto de sectores.

#### 1.3.2. Específicos

Como punto de partida, se presenta una breve descripción del denominado “Tercer Sector” o “Sector no Lucrativo”. Dado que se trata de un sector muy amplio y diverso, el análisis se centrará en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. Así mismo, se comparte información relevante y detallada de la fundación objeto de estudio. Para ello, se ha analizado toda la documentación pública disponible en su página web, especialmente la relacionada la misión, la visión y principales líneas estratégicas. Dicha información será fundamental para la construcción de la propuesta de nuestro CMI.

El segundo objetivo consiste en realizar un diagnóstico integral de esta fundación. En primer lugar, se abordarán los factores externos a través de un análisis PESTEL, para posteriormente realizar la aplicación de un análisis de las cinco fuerzas de Porter adaptado a la realidad del sector de las ONGD.

Una vez realizados ambos análisis, se presentará una propuesta de matriz DAFO que nos permitirá trabajar los objetivos estratégicos institucionales.

El tercer objetivo será el estudio y evaluación de la situación económica y financiera de la Fundación AeA, punto crítico para cualquier ONGD. Para ello, se analizarán los estados financieros auditados del periodo 2021-2024, realizando un análisis horizontal y vertical del Balance de Situación, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y del Flujo de Caja.

Complementariamente, se finalizará este ejercicio con el cálculo e interpretación de ratios clave que nos ayudará a tener una visión clara de la salud económica y financiera de esta entidad.

Con toda esta información analizada, el objetivo final será la construcción de una propuesta de CMI, proponiéndose un mapa estratégico en el que se incluyan las diferentes perspectivas adaptadas a este modelo de negocio, los objetivos estratégicos y una batería de indicadores de seguimiento (KPIs) asociados a cada uno de estos objetivos, que permitirán hacer un seguimiento del grado de avance de la estrategia institucional.

## 2. Descripción de la Fundación Ayuda en Acción

El sector de las ONGD se erige como un actor fundamental en la arquitectura de la cooperación internacional española. En este contexto de relevancia sectorial, el presente trabajo se propone, por tanto, analizar en profundidad a la fundación AeA, sentando las bases para un análisis posterior tanto interno como externo.

### 2.1. Datos generales de las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) en España

Como punto de partida, teniendo en consideración que el presente trabajo se centra en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), sería importante clarificar el significado del término, cuándo nace y qué perfil de organizaciones incluye.

El término “*non-governmental organizations*” (NGO u ONG en sus siglas traducidas en lengua castellana) es citado por primera vez en el tratado internacional de la Carta de las Naciones Unidas (1945), donde se recoge explícitamente que esta tipología de organizaciones podrá ser consultada en asuntos de la competencia del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Dentro del ordenamiento jurídico español, la *Ley 1/2023, de 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global* en su artículo 38 proclama la siguiente definición del término ONGD:

“A los efectos de esta ley se consideran ONGD aquellas entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fin de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación para el desarrollo sostenible y la acción humanitaria. Las ONGD habrán de gozar de plena capacidad jurídica y capacidad de obrar, y deberán disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos” (p. 36).

Las principales ONGD de España se articulan mayoritariamente a través de la Coordinadora de ONGD en España (en adelante CONGDE), la cual está conformada, según sus estatutos (2022), por entidades de derecho privado sin ánimo de lucro, las cuales pueden asociarse como entidades “socias” (ONGD) o “entidades asociadas” (entidades que no cumplen los requisitos

para tener la condición de socias pero que se identifican plenamente con la visión, misión y valores de la CONGDE).

Esta coordinadora nació en el año 1986 por nueve ONGD, de las cuales una de ellas es la organización objeto de estudio, la Fundación AeA, estando conformada en 2025 por 75 ONG de Desarrollo, seis entidades asociadas y 17 coordinadoras autonómicas, que a su vez integran a más de 600 organizaciones (Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo, s. f.).

La relevancia de este sector se visibiliza con los datos del último informe disponible (Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo - España, 2024) con datos que corresponden a 2021 y 2022 explicitando como principales hitos del sector:

- Proyectos en 100 países en los que se trabajó con 47 millones de personas.
- El sector emplea a 8.111 personas.
- La base social ascendió a 2,53 millones de personas físicas y jurídicas (un crecimiento del 4,12% con respecto a los datos del informe previo presentado en el ejercicio 2021).
- 17.200 personas censadas como voluntarios de las entidades asociadas a la CONGDE.
- 930 millones de euros de ingresos, de los cuales el 55,12% provenían de recursos públicos y el 44,88% de recursos privados.

**Figura 1: Cifras globales 2023 ONG de Desarrollo socias de la CONGD**



Fuente: La Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo. Informe del Sector de las ONGD 2023. Gráfico basado en el código original de Fernando Anido para la Coordinadora

Este diagnóstico, resumido y concentrado en indicadores clave, nos muestra el papel fundamental de las ONGD como actores imprescindibles en el ámbito de la cooperación internacional y acción humanitaria en España.

## 2.2. Datos generales de la Fundación Ayuda en Acción

La Fundación AeA (2021) es una organización internacional, de nacionalidad española, apolítica, aconfesional y sin ánimo de lucro.

La fundación se regirá por la *Ley 50/2022, de 26 de diciembre de Fundaciones*.

El órgano de gobierno, representación y administración de AeA es el Patronato, compuesto por un número que abarca un mínimo de siete miembros y un máximo de quince. El Patronato no percibe ningún tipo de retribución por el desempeño de sus responsabilidades.

Los valores que rigen para la consecución de los objetivos de AeA se concretizan en el respeto por los derechos humanos, máxima transparencia, sin intereses partidistas, ideológicos o gubernamentales, empatía, compromiso por la sostenibilidad, la innovación y la generación de alianzas para generar sinergias y maximizar el impacto de sus acciones (Ayuda en Acción, s. f.).

La visión de AeA, según se establece en su Estrategia Institucional 2023-25, aspira a una sociedad equitativa donde se erradique la pobreza y la exclusión. Para ello, centra su visión en la infancia, la adolescencia y la juventud como protagonistas del cambio, promoviendo condiciones que aseguren el ejercicio de sus derechos y la construcción de sociedades más justas (Ayuda en Acción, 2023).

AeA trabajó en el año 2024 en 18 países: en Europa, la organización desarrolla su labor en España y Portugal. En África, sus intervenciones se concentran en Etiopía, Mali, Mozambique, Níger y Uganda. En Latinoamérica, está presente en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú y Venezuela.

**Figura 2:** Cifras globales 2024 Fundación Ayuda en Acción



Fuente: Memoria Ayuda en Acción, 2024



Como principal hito a nivel de trabajo en red, AeA se unió en el año 2019 como miembro de un consorcio de ONGD europeas (Alliance 2015). Este consorcio fue fundado en el año 2000 y actualmente está representado por un total de siete ONGD europeas, todas ellas de tamaño medio en el contexto de las ONGD internacionales (presupuestos entre los 30 y 350 millones de euros): Ayuda en Acción (España), ACTED (Francia), CESVI (Italia), Concern Worldwide (Irlanda), Helvetas (Suiza), People in Need (República Checa) y Welthungerhilfe (Alemania).

Su misión común es vertebrar y agregar valor al trabajo humanitario y de desarrollo de sus miembros, el cual se enmarca en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas en 2015 (Alliance 2015, 2021).

En su última publicación disponible, las prioridades en el ejercicio 2024 se centraron en la transformación de los sistemas alimentarios, la resiliencia climática y el fortalecimiento de las alianzas con la sociedad civil, con acciones conjuntas en más de 90 países. (Alliance 2015,2024).

### 2.3. Planificación estratégica

Para la realización de la propuesta de un CMI, este apartado analizará la estrategia actual de la Fundación AeA, centrándose en el estudio de dos documentos públicos clave: por un lado, la revisión del **marco estratégico**, en el cual se definen las principales líneas de intervención y prioridades institucionales. Por otro lado, se examina el **Plan de Actuación** para 2025, que concreta los principales objetivos y actividades planificadas para dicho ejercicio.

#### Marco estratégico

La estrategia de AeA se vertebra en las cuatro líneas programáticas principales (Ayuda en Acción, 2023):

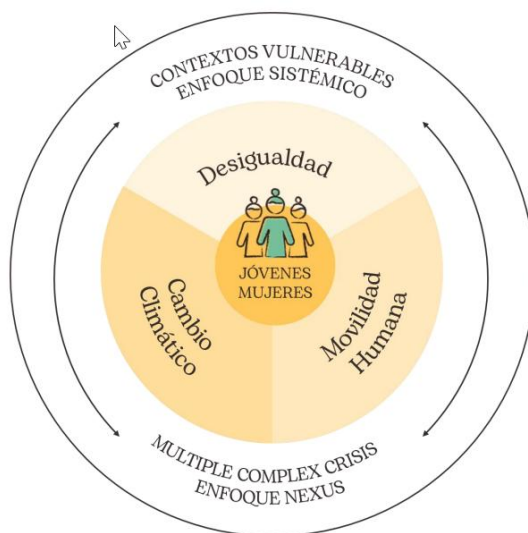
- **Mujer y juventud:** estos grupos destinatarios tienen un papel protagónico en la intervención de AeA y se canalizan en diferentes vertientes, como son procesos educativos, acceso a oportunidades de empleo y programas de emprendimiento.
- **Inclusión socioeconómica:** fomento de mercados inclusivos y eliminación de barreras que impiden el acceso a la educación, el empleo y el emprendimiento, focalizándose en sectores de población vulnerables.

- Movilidad humana segura: protección de derechos fundamentales de las personas refugiadas, migrantes o desplazadas internas, facilitando su integración socioeconómica.
- Cambio climático y sostenibilidad: Promoción de la economía verde y adaptación al cambio climático.

Complementariamente, AeA se compromete en su estrategia 2023-25 abordar las siguientes prioridades:

- Respuesta a desafíos globales.
- Enfoque sistémico y triple nexus: nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la construcción de paz para reducir la vulnerabilidad y abordar las causas subyacentes de los conflictos (OECD, 2019).
- Mujeres y jóvenes en el centro.
- Actor más global.
- Incidencia en políticas públicas.

**Figura 3:** *Prioridades institucionales Fundación Ayuda en Acción (2023-25)*



Fuente: Estrategia Institucional 2023-2025 Ayuda en Acción

### **Marco normativo y planificación operativa 2025 (Plan de Actuación)**

De acuerdo con el artículo 25 de la *Ley 50/2002 de 26 de diciembre, de Fundaciones*, “El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un

*plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente”.*

El Plan de Actuación es un documento formal en el cual las entidades sujetas a su presentación detallan su plan operativo anual, indicando sus principales objetivos y actividades planificadas en todo el ejercicio, indicadores de impacto y los recursos con los que esperan contar con base en los ingresos estimados que la entidad espera conseguir.

En el Plan de Actuación presentado por AeA para el ejercicio 2025, el cual está publicado en la página web corporativa de esta entidad, presenta las principales actividades desagregadas en el siguiente cuadro, proporcionando también el objetivo de beneficiarios esperados.

**Tabla 1: Principales actividades Plan de Actuación 2025 Fundación AeA**

| Actividades de la entidad                                                                               | Beneficiarios |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| A1. Activ. promoción, sensibilización, incidencia y soporte a nuestros proyectos desde España           | 12.939        |
| A2. Actividades de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria en América Latina, África y Asia       | 558.163       |
| A3. Prog. de apoyo a la infancia, adolescencia y familias en situación de vulnerabilidad y desigualdad  | 3.426         |
| A4. Actividades y Servicios de Innovación en programas de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria | N/A           |

Fuente: elaboración propia en base al Plan de Actuación 2025 de la Fundación Ayuda en Acción, 2024

Dentro de cada bloque de actividades incluidas en el Plan de Actuación, la fundación recoge las líneas de intervención correspondientes, las cuales guardan coherencia con la estrategia institucional 2023-25 aprobada por la entidad.

La previsión de recursos económicos a emplear para el ejercicio 2025 se estima en una proyección que asciende a 58,9 millones de euros frente a una previsión de ingresos proyectada que alcanzaría los 57,8 millones de euros. Los ingresos se detallan, de manera desagregada, de la siguiente forma:

**Tabla 2: Tipología de ingreso Plan de Actuación 2025 Fundación AeA**

| Tipología de ingreso                                   | Total estimado      |
|--------------------------------------------------------|---------------------|
| Ventas y otros ingresos de las actividades mercantiles | 16.000 €            |
| Subvenciones del sector público                        | 27.296.318 €        |
| Aportaciones privadas                                  | 30.502.806 €        |
| <b>TOTAL</b>                                           | <b>57.815.124 €</b> |

Fuente: elaboración propia en base al Plan de Actuación 2025 de la Fundación Ayuda en Acción, 2024

En el texto de dicho plan se recoge que hay una apuesta por el objetivo de equilibrio financiero, para ello se proyecta un incremento del 26% de los ingresos totales, canalizado

principalmente por fuente de financiación de instituciones público-privadas. Por otro lado, se pretende conseguir el objetivo de minimizar el descenso de ingresos de su base social española y reforzar la base social internacional en los países donde tiene captación local. Asimismo, se pretende aplicar medidas de contención en los gastos operativos de la entidad. Se hace mención de que las pérdidas del ejercicio proyectadas se financiarán con reservas institucionales de ejercicios pasados (Fundación Ayuda en Acción, 2024).

### 3. Análisis externo e interno

Una vez presentada la misión, visión y plan estratégico de la Fundación AeA a través de la revisión de la documentación disponible en su página web, se procede a continuación a la realización de un diagnóstico, tanto a nivel interno como externo, en el cual se intentará desglosar las principales debilidades y fortalezas internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que puedan darse en el entorno externo del sector de las ONGD, para finalizar con una propuesta de una matriz DAFO en la que nos apoyaremos para nuestra propuesta del CMI.

#### 3.1. Análisis externo

El objetivo marcado para este subepígrafe es diagnosticar el entorno particular en el que actúan las ONGD. Para ello, se propondrán dos análisis diferentes pero complementarios, que en su conjunto proporcionarán información relevante que ayude a la definición de los objetivos estratégicos de la Fundación AeA y, posteriormente, el diseño de su CMI:

**Análisis PESTEL:** esta herramienta nos permitirá realizar un diagnóstico de la influencia que tienen para esta organización los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

**Análisis de las cinco fuerzas de Porter:** en este modelo se realizará un diagnóstico de las diferentes fuerzas que actúan en el sector de la cooperación internacional, enfocado principalmente en la rivalidad existente entre ONGD, el poder de negociación de proveedores, donantes y beneficiarios directos de la intervención, la entrada de nuevos competidores en el sector y la existencia de alternativas al trabajo realizado por la ONGD.

##### 3.1.1. PESTEL

El análisis PESTEL será una herramienta fundamental para comprender mejor el entorno externo en el que opera la Fundación AeA. La identificación de todos los factores (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) será un ejercicio muy valioso para la construcción de la estrategia institucional.

##### **Factores políticos**

El factor político es uno de los que mayor impacto tiene si nos focalizamos en los países en los cuales la Fundación AeA tiene intervención, siendo crítico para una organización que opera en contextos muy diversos y extremadamente volátiles de Latinoamérica y África.

El análisis de este factor podríamos acotarlo fundamentalmente en tres categorías de riesgo con impacto alto para las ONGD:

Inestabilidad política y conflictos armados: el Grupo Banco Mundial, que se define a sí mismo como una institución que apoya a los países en desarrollo mediante vías de financiamiento y traspaso de conocimiento con el objetivo de luchar contra la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible, identifica la inestabilidad política como una de las principales amenazas a las cuales se enfrentan la mayoría de los países donde AeA opera, donde podríamos citar como ejemplos significativos, de los muchos existentes, los golpes de estados reciente en Mali y Níger con transiciones políticas lideradas por militares, unido esto al crecimiento de los ataques yihadistas, contribuyen a tensionar y desestabilizar esta área del Sahel. Asimismo, el conflicto activo en Mozambique en la provincia de Cabo Delgado, que ha causado más de cinco mil víctimas desde el inicio del conflicto en 2017, es otro claro ejemplo de cómo la violencia de grupos extremistas puede desestabilizar un país (Grupo Banco Mundial, s. f.).

Restricciones a la labor de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y ONG: actores internacionales, como son las ONGD, son instituciones que incomodan a muchos gobiernos donde trabaja la Fundación AeA, especialmente con organizaciones que trabajan en el ámbito de los derechos humanos, que velan por la transparencia y luchan contra la corrupción en diferentes ámbitos y espacios. Como ejemplos de gran magnitud, podemos citar la sistemática violación al derecho de la protesta y la represión de la disidencia política en Venezuela y las restricciones a muchas de las organizaciones sociales en Nicaragua, donde el gobierno de Daniel Ortega canceló las actividades de más de 2.000 ONG entre agosto de 2022 y septiembre de 2023 según se recoge en el último informe de la situación de los derechos humanos en el mundo publicado por la organización Amnistía Internacional. AeA también se enfrentaría a restricciones a este tipo de instituciones en países como Etiopía, Níger, Mali y Venezuela (Amnistía Internacional, 2025).

Contracción de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD): a nivel internacional, el contexto geopolítico actual ya nos anticipa que la AOD se recortará progresivamente en los próximos

años. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) pone de manifiesto la proyección de una caída en la AOD de entre el 9% y el 17% y lo más preocupante, la reducción por primera vez en los últimos treinta años de recortes en la AOD de los cuatro principales donantes: Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (OCDE, 2025)

El gobierno actual de Donald Trump en el año 2025 decidió cancelar el 90% de los contratos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), el mayor donante mundial de ayuda humanitaria a nivel mundial. Según el Center for Global Development (2025), el Congreso de Estados Unidos ratificó un paquete de recortes que ascendía a más de 8.000 millones de dólares en AOD, de los cuales 1.300 millones en ayuda humanitaria y 4.200 millones fueron recortados en la partida de fondos de desarrollo económico y asistencia al desarrollo.

A nivel nacional, el Plan Director de la Cooperación Española 2024-2027 refuerza el compromiso por alinear la cooperación con la Agenda 2030, priorizar las regiones de América Latina y el Caribe, Norte de África, Oriente Próximo y África Subsahariana, reforzar el enfoque Nexus humanitaria-paz-desarrollo e impulsar el trabajo de las ONGD como actores fundamentales en el ecosistema de la cooperación española. Asimismo, se pretende conseguir el objetivo de alcanzar el 0,7% de la Renta Nacional Bruta (RNB) para AOD en el 2030. Estos ejes estratégicos que se enmarcan en este Plan Director están muy alineados con los de la Fundación AeA, por lo tanto, se puede ver como una oportunidad para reforzar la colaboración con el gobierno de España y organismos públicos regionales y locales (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2024).

Sin embargo, esta oportunidad identificada podría estar condicionada por el actual contexto de inestabilidad geopolítica, ya que el incremento en la partida de gasto militar promovido por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Unión Europea (UE) amenaza con poner en riesgo la consecución de los objetivos de este Plan Director por recortes presupuestarios y por ende, los de las ONGD.

Hacer mención a su vez de que la debilidad del gobierno de coalición actual puede marcarnos un escenario de elecciones anticipadas y todas las encuestas marcan un giro favorable a otros partidos de la oposición, de ideología más conservadora que los partidos que conforman el actual gobierno.

## **Factores económicos**

El actual entorno económico global está condicionado y estrechamente vinculado al contexto geopolítico, el cual está actualmente marcado por la inestabilidad e incertidumbre; por lo tanto, se puede traducir en amenazas que pongan en riesgo la misión de AeA. En el análisis realizado nos hemos querido concentrar en los siguientes aspectos claves para que puedan ser incluidos en la construcción del cuadro de mando integral:

Fuentes de financiación:

Financiación de donantes particulares: fuente de financiación clave para muchas ONGD, entre ellas AeA, representando el 47% del total de sus ingresos obtenidos en el ejercicio 2024.

Un estudio encargado por la Asociación Española de Fundraising a nivel nacional (2024) identifica que el 33% de las personas encuestadas argumentan que el principal motivo por el cual no colaboran con una ONG es por motivos económicos; por lo tanto, la estabilidad económica es un factor clave a la hora de colaborar con instituciones no lucrativas. La actual carestía de la vida y la crisis de la vivienda actual está impactando fuertemente a un amplio espectro de la sociedad española, lo cual dificulta enormemente la capacidad de ahorro de las familias, constituyéndose como una amenaza de gran magnitud para las ONGD, provocando una bajada sustancial de fondos provenientes de cuotas y donaciones de su base social. La relevancia de este punto es crítica para la Fundación AeA, ya que cuenta en 2024 con el apoyo de una base social de 93.100 colaboradores, de los cuales 83.701 eran residentes en España y 9.399 en América Latina.

Financiación pública y privada institucional: la fuente de financiación pública va a estar muy conectada con el factor político mencionado previamente, ya que la proyección a corto plazo nos encuadra en un escenario pesimista en el cual se prevé un descenso en los fondos destinados a la AOD. Aunque el Gobierno de España ha reiterado su compromiso de cumplir con los objetivos estratégicos marcados en su Plan Director de la Cooperación Española 2024-2027, existe un riesgo muy elevado de que se produzcan recortes para afrontar otras prioridades estratégicas para España.

Por otro lado, con respecto a la financiación privada, Gómez (2025) recoge en el informe realizado por el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) una creciente implicación del sector privado en la financiación de ayuda humanitaria. No obstante,



prevalecen los acuerdos marcos a través de colaboraciones puntuales, por lo tanto, el reto radicaría en reforzar la creación de alianzas estratégicas entre ambos sectores, un escenario *win-win* para ambas partes, ya que el sector privado impulsa su Responsabilidad Social Corporativa (RSC), obtiene beneficios fiscales y retorna en un valor añadido por la preocupación creciente por temas sociales entre los consumidores. Por otro lado, las ONGD consiguen financiar sus propuestas a través de la entrada de fondos por esta vía de financiación.

Impacto diferencial cambiario: la mayoría de las ONGD trabajan en países que cuentan con monedas locales volátiles y, por otro lado, el grueso de las subvenciones público-privadas están referenciadas en divisa fuertes como son el Euro y Dólar norteamericano, lo cual puede repercutir en impactos directos en la ejecución presupuestaria de los proyectos y, por ende, en la consecución de los objetivos y resultados esperados. Podemos citar un ejemplo relevante y reciente como fueron las reformas impulsadas por Etiopía en el año 2024 para incentivar las inversiones del sector privado, conseguir estabilidad en términos macroeconómicos y garantizar un crecimiento sostenible (Banco Nacional de Etiopía, 2024). Con esta batería de medidas, en las que se incluyó que los bancos pudieran comprar y vender divisas libremente con sus clientes, devaluó la moneda birr etíope con respecto al dólar norteamericano aproximadamente un 30%.

Inflación: tiene un impacto directo tanto en países receptores de las ayudas monetarias como en los países donde se captan fondos.

En los países donde se realiza la intervención, tiene especial incidencia porque provoca desajustes presupuestarios por el incremento de los costes operativos y de soporte; por lo tanto, complejiza la consecución de los objetivos planificados, impactando en el volumen de beneficiarios o la calidad de la intervención. Adicionalmente, la inflación en países con las rentas per cápita más bajas a nivel global puede suponer un riesgo muy grave en términos de soberanía alimentaria. Si analizamos los incrementos por inflación en los países donde trabaja AeA, podemos observar que Etiopía y Venezuela son dos claros ejemplos de países con una presión muy preocupantes.

**Tabla 3: Inflación países intervención Fundación Ayuda en Acción (2021-24)**

| Países área intervención Ayuda en Acción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Bolivia                                  | 0.9  | 0.7  | 1.7  | 2.6  | 5.1  |
| Colombia                                 | 2.5  | 3.5  | 10.2 | 11.7 | 6.6  |
| Etiopía                                  | 20.4 | 26.8 | 33.9 | 30.2 | 21.0 |
| Guatemala                                | 3.2  | 4.3  | 6.9  | 6.2  | 2.9  |
| Mali                                     | 0.4  | 3.9  | 9.6  | 2.1  | 3.2  |
| Mozambique                               | 3.5  | 6.4  | 10.3 | 7.1  | 4.1  |
| Nicaragua                                | 3.7  | 4.9  | 10.5 | 8.4  | 4.6  |
| Ecuador                                  | -0.3 | 0.1  | 3.5  | 2.2  | 1.5  |
| El Salvador                              | -0.4 | 3.5  | 7.2  | 4.0  | 0.9  |
| México                                   | 3.4  | 5.7  | 7.9  | 5.5  | 4.7  |
| Níger                                    | 2.9  | 3.8  | 4.2  | 3.7  | 9.1  |
| Perú                                     | 2.0  | 4.3  | 8.3  | 6.5  | 2.0  |
| Uganda                                   | 3.3  | 2.2  | 7.2  | 5.4  | 3.3  |
| Venezuela                                | ..   | ..   | ..   | ..   | ..   |
| Honduras                                 | 3.5  | 4.5  | 9.1  | 6.7  | 4.6  |
| Costa Rica                               | 0.7  | 1.7  | 8.3  | 0.5  | -0.4 |

Fuente: Inflation, consumer prices (annual %) World Development Indicators (World Bank Group)

En los países donde se captan fondos, la inflación actúa como uno de los factores más limitantes para fidelizar a la base social, ya que muchos socios y simpatizantes se ven obligados a tener que recortar sus contribuciones que destinan a las ONGD.

### Factores sociales

Para este análisis, se ha optado por un enfoque que priorice los factores sociales vinculados a la sostenibilidad y el posicionamiento de la Fundación AeA más que por un análisis de factores sociales vinculados a los países donde opera la institución.

Estos factores se priorizan en los tres ejes que detallamos a continuación:

*Compliance*, transparencia y rendición de cuentas:

World Compliance Association define el término *compliance* como el “Conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos” (2020)

La integridad, la transparencia y la rendición de cuentas deberían estar en el ADN de todas las organizaciones lucrativas y estas deben, proactivamente, promover e implementar mecanismos y controles que garanticen cumplir con eficacia y eficiencia con todas estas cuestiones. Asimismo, los diferentes *stakeholders* vinculados a estas organizaciones

(donantes, colaboradores, voluntarios, etc.), el Estado y la sociedad civil en general deben mostrar tolerancia cero con todo tipo de actitudes y comportamientos reprobables.

Por otro lado, resulta necesario revisar el grado de adecuación de la legislación vigente en materia de *compliance* y rendición de cuentas, ya que muchas veces se ha desarrollado bajo la lógica de la empresa mercantil, lo cual se traduce en muchos casos en la ausencia de un marco normativo específico y no responde a las particularidades de este sector.

Reputación y confianza: las ONGD se enfrentan a un cada vez mayor descrédito y pérdida de confianza por parte de muchos sectores de la sociedad, así se hace mención explícita en una publicación realizada por PWC y Esade (Carreras et al., 2024). Cabe destacar, a su vez, que muchos mensajes lanzados a través de las redes sociales y en discursos de ciertas formaciones políticas intentan poner en tela de juicio - e incluso criminalizar - las acciones y el trabajo de muchas ONGD.

Cultura de la solidaridad: se observan cambios en las tendencias y patrones de comportamiento con respecto al concepto “solidaridad”. Uno de los grandes retos y desafíos a los que se enfrentan las entidades lucrativas es cómo pueden comunicar su misión y valores a las nuevas generaciones para así engancharlas (lo que en términos de marketing se definiría como el *engagement*) y evitar ser consideradas como organizaciones obsoletas y desfasadas de los tiempos actuales. La comunicación será una herramienta clave para propagar y concienciar sobre la necesidad de su trabajo.

Estos tres ejes no deben verse únicamente como un riesgo sino también como una oportunidad, ya que si se apuesta por una hoja de ruta que refuerce y priorice estos puntos abordados, podrá tener como resultado un valor diferencial y un mayor crédito a nivel reputacional y de posicionamiento con respecto a su competencia en el sector.

### **Factores tecnológicos**

La revolución tecnológica, asociada a la transformación digital y los avances en Inteligencia Artificial (IA), representará un cambio de paradigma a nivel global y, por tanto, también impacta en el sector de las ONGD

Según PwC España y Esade (2021), el uso de las nuevas tecnologías supondrá un enorme desafío y una valiosa oportunidad para las ONGD, traduciéndose en un uso más eficiente y

eficaz de sus recursos y un mayor impacto en las intervenciones, poniendo en riesgo incluso la supervivencia y relevancia de muchas instituciones si no se aborda su adaptación digital.

Asimismo, este factor tiene conexión con el factor social mencionado anteriormente a través del *engagement* de estas organizaciones con las generaciones nativas digitales.

La organización objeto de este estudio, la Fundación AeA, no es ajena a esta transformación digital y ha iniciado su proceso de adaptación con diferentes iniciativas, como es el lanzamiento de “Designing Opportunities”, una plataforma digital de innovación abierta (colaborativa), cuyo objetivo principal es el impacto social. La Fundación AeA lidera esta plataforma en la cual hay más de 24.000 profesionales y *startups* que buscan soluciones a los retos propuestos.

Por otra parte, la Fundación AeA actualmente tiene implementadas soluciones tecnológicas como son Salesforce para la gestión de su base social y el ERP SAP, integrando la información financiera y contable en una única plataforma.

Conectado con el objetivo de este estudio, la implementación de un cuadro de mando integral a través de un sistema de BI (*Business Intelligence*) agilizará el análisis de la información relevante recopilada por la institución, ayudando así en la toma de decisiones

#### **Factores ecológicos**

No cabe discusión entre la comunidad científica que el mayor desafío al que se enfrentará la humanidad es el cambio climático y el desarrollo sostenible. Las Naciones Unidas, siendo conscientes de la magnitud del problema, promulgaron en el año 2015 un plan global denominado “Agenda 2030”, la cual define 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas específicas, de entre los cuales seis de ellas tienen una vinculación directa con la protección del planeta, la gestión sostenible de sus recursos y la promoción de iniciativas para frenar de manera urgente el cambio climático (Naciones Unidas, 2015).

**Tabla 4:** ODS vinculados con la protección del planeta y lucha contra el cambio climático

| N.º    | Objetivo                            |
|--------|-------------------------------------|
| ODS 6  | Agua limpia y saneamiento           |
| ODS 7  | Energía asequible y no contaminante |
| ODS 12 | Producción y consumo responsables   |
| ODS 13 | Acción por el clima                 |
| ODS 14 | Vida submarina                      |

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| ODS 15 | Vida de ecosistemas terrestres |
|--------|--------------------------------|

Fuente: elaboración propia del informe Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Las organizaciones de la sociedad civil fueron un actor clave como órgano consultivo para su creación y se reconoce, a su vez, el papel esencial que tendrán en la implementación de esta agenda.

La crisis climática será un factor determinante que incrementará la desigualdad y provocará desplazamientos de población, hambrunas, conflictos entre países por la gestión de recursos naturales y fenómenos climáticos extremos. Por lo tanto, se vislumbra como una potencial amenaza para las ONGD, ya que se verán obligadas a incrementar su ámbito de actuación si quieren dar respuesta a las necesidades que irán surgiendo a medida que se produzca un deterioro de las condiciones climáticas en el planeta y se materialicen sus efectos.

Por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil que sepan dar respuesta e integren el componente de sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático a la hora de formular nuevas propuestas para futuras convocatorias y subvenciones abiertas por donantes público-privados, conseguirán destacarse con respecto a otras organizaciones del sector, ya que la tendencia nos marca que cada vez se están exigiendo más proyectos que den respuesta en este ámbito. Para afrontar este desafío con garantías, las ONGD deberán contar con personal cualificado para el abordaje e integración de propuestas de cooperación al desarrollo y acción humanitaria con este componente

La estrategia institucional 2023-2025 de la Fundación AeA integra la línea programática denominada “Cambio climático y sostenibilidad”, promoviéndose acciones que protejan el medio ambiente y asistencia humanitaria por efectos del cambio climático.

### **Factores legales**

Para el análisis de los factores legales para una ONGD, vamos a dividirlo en dos marcos jurídicos diferenciados:

Marco jurídico español: factores legales asociados al país de origen de la entidad objeto de análisis que, en este caso, sería España, ya que es el domicilio fiscal de la Sede de la Fundación AeA.

En España, la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*, es una pieza clave en el engranaje jurídico español en este específico sector, ya que, por un lado, estimula la colaboración privada en las entidades sin ánimo de lucro mediante deducciones en el IRPF (Impuesto sobre la Renta Personas Físicas) y el IS (Impuesto de Sociedades) y, por otro, incentiva fiscalmente a estas instituciones, teniendo un régimen especial si cumplen una serie de requisitos para ser consideradas como entidades de utilidad pública.

Marco jurídico en los países donde se realiza la intervención: la existencia o no de convenios de colaboración bilateral entre países y las restricciones que puedan darse en el plano operativo por cuestiones laborales, legales y sectoriales relacionados con las líneas de intervención, será crucial a la hora de decidir la pertinencia o no de actuar en un país y los ejes temáticos en los cuales se priorizará la intervención.

### 3.1.2. Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter

Este modelo, creado en 1979 por Michael Porter, es una herramienta muy reconocida por su utilidad en el ámbito de la estrategia empresarial, que nació con el propósito de determinar las fuerzas competitivas que configuran la estructura de una industria para identificar el nivel de amenazas que puedan representar cada una de estas cinco fuerzas (Porter, M. E., 2008).

Destacar que esta herramienta no fue en su momento ideada para entidades no lucrativas, por lo tanto, este estudio pretende realizar una reinterpretación del modelo para que así pueda encajar con la filosofía y la propia idiosincrasia de este sector, adaptando determinada terminología empleada en la herramienta original por otra que se pueda ajustar más al contexto del sector específico de las ONGD, donde el fin último no es la generación de beneficios sino crear impacto social positivo, sin olvidarnos del factor de la sostenibilidad que garantice la supervivencia de estas instituciones, ya que no podemos olvidar que estas deben ser viables para poder cumplir con su misión.

Procedemos a analizar a continuación cada una de las cinco fuerzas que van a definir la potencial rentabilidad de una ONGD:

#### **Poder de negociación de los clientes**

Como se ha establecido, se propone reinterpretar determinada terminología conceptual de este modelo, por lo que, para esta fuerza, el término “cliente” en el sector de las ONGD no se

ceñiría a la definición estricta que se le da a la empresa con ánimo de lucro, sino que en este sector aglutinaría a *stakeholders* -o grupos de interés- muy diferentes. Es decir, por un lado estarían los beneficiarios (personas destinatarias de la intervención) y, por otro lado, los donantes institucionales y privados que colaboran con las causas sociales de la ONGD por afinidad con su misión.

El poder de negociación de los financiadores es muy alto. Esto se debe a que la decisión de colaborar o no va a depender de unos parámetros y requisitos muy heterogéneos (ideológicos, legales, fiscales, económicos, etc.). Con respecto al poder de los beneficiarios, este también debería ser alto si las ONGD se comprometen a incluir en sus propuestas de intervención mecanismos de participación comunitaria activa y la incorporación de entidades de la sociedad civil locales, mandato cada vez más solicitado en las convocatorias públicas y privadas.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se considera moderado-alto dependiendo del impacto de las variables que detallamos a continuación:

Limitaciones de oferta: a nivel geográfico, por la localización de las áreas de intervención, situadas muchas veces en áreas rurales, imposibilita conseguir un abanico amplio de ofertas a través de negociación con proveedores. Adicionalmente, se une el agravante de trabajo en contextos con un amplio porcentaje de economía informal, lo cual dificulta aún más la búsqueda de bienes o servicios que cumplan con las normativas locales en el ámbito fiscal al no poder proveerse soporte documental válido que justifique la compra.

Variables macroeconómicas: la inflación generalizada de precios y el impacto diferencial cambiario por el tipo de cambio son factores críticos que pueden poner en riesgo la viabilidad de los proyectos aprobados en muchos de los grandes países receptores de la Ayuda Oficial al Desarrollo.

Para mitigar el impacto de estas variables, organizaciones internacionales de cooperación al desarrollo relevantes tienen diferentes mecanismos de actuación como pueden ser aplicar economías de escala negociando compras centralizadas con proveedores internacionales para dar cobertura a diferentes países, abrir procesos de licitaciones públicas tanto a nivel nacional

como internacional y negociar contratos de cobertura cambiaria que protejan a los proyectos de fluctuaciones inesperadas durante su ejecución.

### **Amenaza de nuevos competidores**

El nivel de amenaza por la entrada nuevos competidores -aunque esta acepción no sea la más acertada para definir a organizaciones cuyo fin fundacional es generar impacto social positivo- va a depender si el análisis lo enfocamos fundamentalmente en organizaciones locales, las cuales tendrían un nivel de amenaza elevado por el considerable volumen de organizaciones que se registran anualmente en España o si nos ceñimos al caso particular de organizaciones internacionales, con una relevancia y peso en el sector que sea significativo, para las cuales el nivel de amenazas por la entrada de nuevos competidores se consideraría bajo.

Como el objeto de estudio es la Fundación AeA, que está en el número cinco del *ranking* de ONGD integrantes de la CONGD según se cita en su último informe del sector publicado en el 2023, vamos a considerar el riesgo de amenaza bajo. Para ello, podríamos justificarlo, en cierta manera, por los siguientes factores que consideramos críticos:

- Elevado presupuesto para poder operar en contextos internacionales y contar en sus organigramas con personal cualificado.
- Posicionamiento de marca: es altamente improbable que una nueva ONGD se instale en España y tenga facilidad para conseguir fondos institucionales y privados, ya que las organizaciones más relevantes del sector llevan ya muchos años posicionadas en el mercado y el nivel de desconfianza hacia la entrada de nuevas entidades por parte del público en general sería muy elevado, ya que en este sector el posicionamiento de marca y el grado de confianza son esenciales.

La Fundación AeA lleva trabajando en España desde el año 1981 y su posicionamiento de marca es muy alto, contando con el respaldo institucional tanto a nivel europeo (certificada como Socio de la Unión Europea/FPA para el periodo plurianual 2021-2027) como a nivel nacional (avalada por la AECID, Fundación Lealtad y la CONGDE). Asimismo, es miembro honorífico de la World Compliance Association (WCA). Reseñar que toda la información mencionada en este párrafo es pública en su página web por temas de transparencia y rendición de cuentas.

### **Amenaza de productos sustitutivos**



Esta amenaza es abordada desde tres ópticas diferentes para analizar el impacto que pueden tener en las ONGD y podemos considerarlas, a día de hoy, de grado medio:

- Financiación institucional y privada restringida a proyectos sociales en España: según Cáritas Española (2024), se advierte que la exclusión social en España presenta rasgos estructurales y afecta ya a casi una quinta parte de la población, por lo tanto muchos grupos de interés promueven convocatorias y priorizan colaboraciones a proyectos sociales nacionales. Adicionalmente, para las instituciones públicas el presupuesto anual destinado a fines sociales genera mucho más impacto tangible y redunda en rédito político frente al electorado si se ejecutan en España.
- El cambio climático es ya una de las mayores preocupaciones de la sociedad española, por lo que podría revertir en un mayor apoyo a organizaciones ecologistas, teniendo impacto negativo en la generación de ingresos a las ONGD, aunque la economía verde y el abordaje de la emergencia del cambio climático sean ya desde hace muchos años un componente transversal a toda la intervención de las ONGD.
- Nuevas vías de financiación alternativas mediante colaboración público-privada cuyas líneas temáticas son la inversión sostenible, emprendimiento social y la consecución de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que están abiertas a empresas privadas

En España, la empresa pública Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES, s.f.) financia proyectos con instrumentos *de blending*, que son una estrategia que combina capital público y privado para impulsar inversiones sostenibles y de impacto social. Por lo tanto, podemos afirmar que existirá una competencia por los recursos por la entrada de nuevos actores, como es la empresa privada.

La Fundación AeA creó en el año 2021 “Ayuda Impact Fund SL”, donde los pilares estratégicos son la inversión de impacto mediante instrumentos de financiación, asistencia técnica y colaboración a través de alianzas multisector y modelos de financiación colectiva (Boosting Opportunities, s. f.).

### **Rivalidad entre competidores**

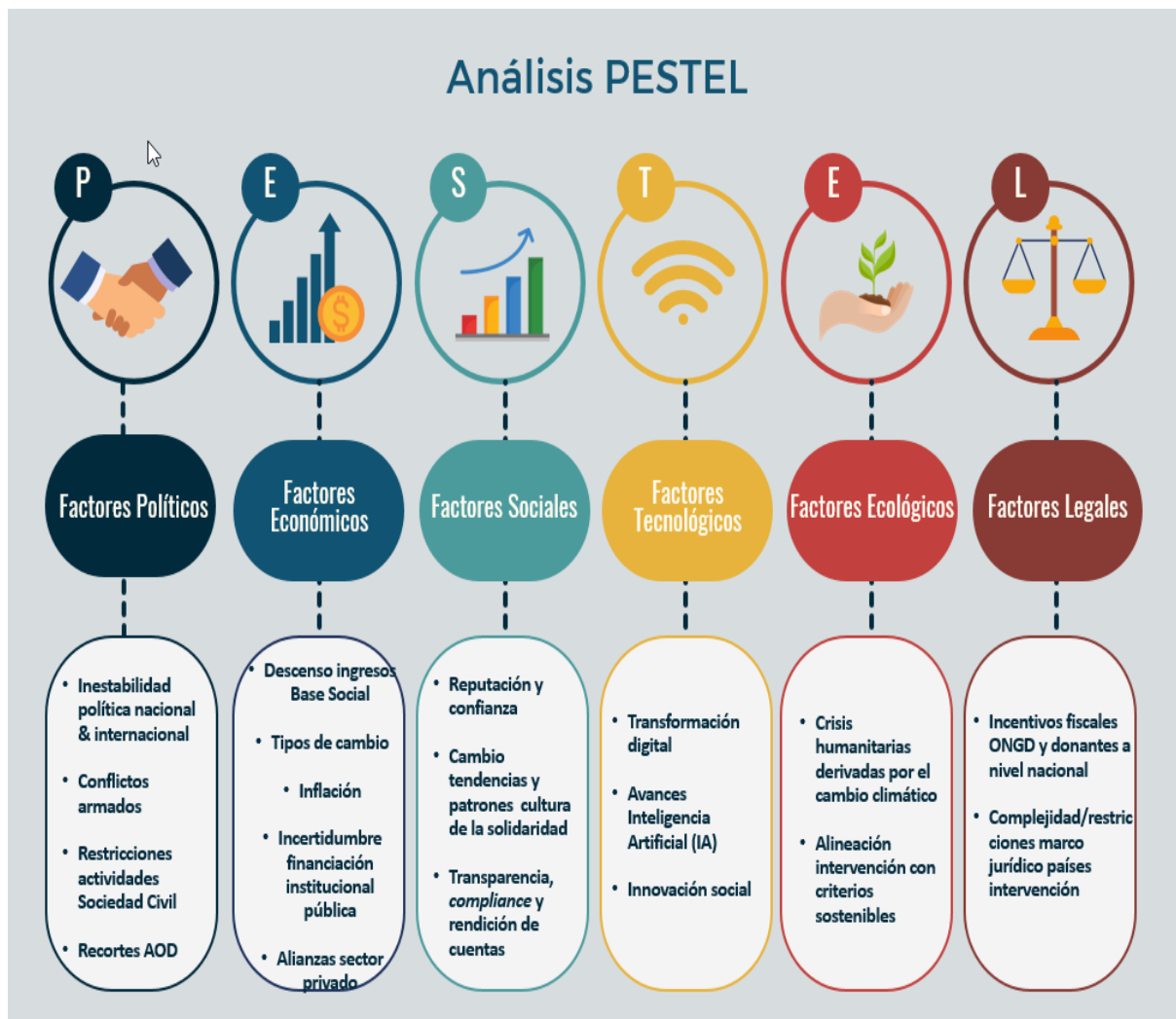
El sector de las ONGD se caracteriza por una rivalidad alta, propia de un sector maduro, ya que cumple con la mayoría de los patrones de comportamiento que definen esta madurez:

crecimiento estancado, alta competitividad entre las ONGD más relevantes del sector, donantes que conocen cómo trabajan estas organizaciones y qué esperan de ellas.

Para la Fundación AeA, la ventaja competitiva con respecto a sus competidores va a estar en cómo se abordan diferentes aspectos cruciales en el corto o medio plazo, enumerando a continuación los que consideramos prioritarios para su abordaje:

- Posicionamiento de marca: muchas ONG de Cooperación Internacional y de Acción Humanitaria adoptan una estrategia de especialización temática, como por ejemplo Save the Children con infancia o Médicos del Mundo con salud. Sin embargo, la Fundación AeA se ha caracterizado históricamente por tener un enfoque multisectorial bajo un enfoque transversal para luchar contra la pobreza y desigualdad, priorizando temáticas en función de los contextos en los que trabaja. Este <<modus operandi>> representa desafíos con respecto a otras organizaciones, lo cual podría derivar en que el público en general se decante por otras opciones que pudieran responder de manera más directa a sus prioridades o sensibilidades temáticas.
- Transformación digital: la revolución digital y la incorporación de la inteligencia artificial en todos los ámbitos serán inequívocamente otra ventaja competitiva a la cual las entidades del sector tendrán que adaptarse e ir progresivamente integrándola en todas sus áreas de actividad, mejorando así la eficiencia interna y el impacto de calidad medible en todas sus propuestas de intervención.

**Figura 4:** *Análisis PESTEL Fundación AeA*



*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2. Análisis interno (DAFO)

Una vez realizado un análisis del entorno externo a través de un PESTEL y una adaptación de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el sector de la cooperación internacional y ayuda humanitaria, se propone a continuación la realización de un diagnóstico a través de un DAFO, herramienta de análisis estratégico que permitirá identificar los principales objetivos estratégicos, los cuales se integrarán en el futuro mapa estratégico y CMI respectivamente.

### **Debilidades:**

**Posicionamiento de marca difuso**, que dificulta transmitir mensajes directos y claros, actuando como una barrera muy grande para la generación de *engagement* con un perfil de donante poco familiarizado con el sector pero que quieren comprometerse con una causa solidaria.

**Dependencia de fuentes de financiación volátiles**, agravado por los recortes en la AOD y por la mayor competitividad por la entrada de nuevos actores privados, comprometiendo la futura de entrada de ingresos y amenazando la sostenibilidad financiera de la Fundación AeA.

**Crecimiento de la estructura de costes operativos**, ya que la intervención en entornos VICA, unido a una previsible reducción de ingresos por la actividad propia de la fundación, puede poner en riesgo los compromisos alcanzados con sus donantes.

### **Amenazas:**

**Disminución de la base social de socios colaboradores**, como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de los hogares españoles (altas tasas de inflación y encarecimiento de la vivienda), y de la creciente crisis reputacional que está sufriendo este sector.

**Incremento y mayor complejidad en la asistencia humanitaria**, impulsados por la inestabilidad que produce manejarse por un contexto geopolítico extremadamente complejo y una aceleración en el impacto a nivel climático. Este escenario incrementará en número y en complejidad las crisis humanitarias, lo cual conllevará dar respuesta de forma ágil y eficiente en un contexto de previsibles recortes de recursos.

**Aumento en la competitividad por la captación de recursos públicos y privados**, compitiendo con otras organizaciones del sector cada vez más especializadas y la irrupción de nuevos actores privados. Este escenario exigirá demostrar elevados estándares de impacto unido a una eficiencia en el uso de los recursos

### **Fortalezas**

**Credibilidad y reputación contrastada**, derivadas de una trayectoria de más de cuarenta y un años en el ámbito de la cooperación internacional, posicionándola como una organización de referencia en el sector de las ONGD, avalado con reconocimientos públicos y privados, siendo

su hito más destacable haber sido acreditada como Embajadora Honoraria de la Marca España en el año 2021 por parte de la Secretaría de Estado de España Global.

**Alta capacidad de adaptación a entornos VICA**, sustentada por una amplia experiencia técnica en múltiples temáticas y contextos complejos, garantizando una ejecución eficaz e impacto positivo medible, lo cual facilita postular a convocatorias de financiación pública y privada muy competitivas y exigentes.

**Modelo de financiación diversificado**, que combina tanto subvenciones públicas como privadas (nacionales e internacionales), así como una base social que realizan aportaciones recurrentes en cuatro países (Perú, Colombia, México y España).

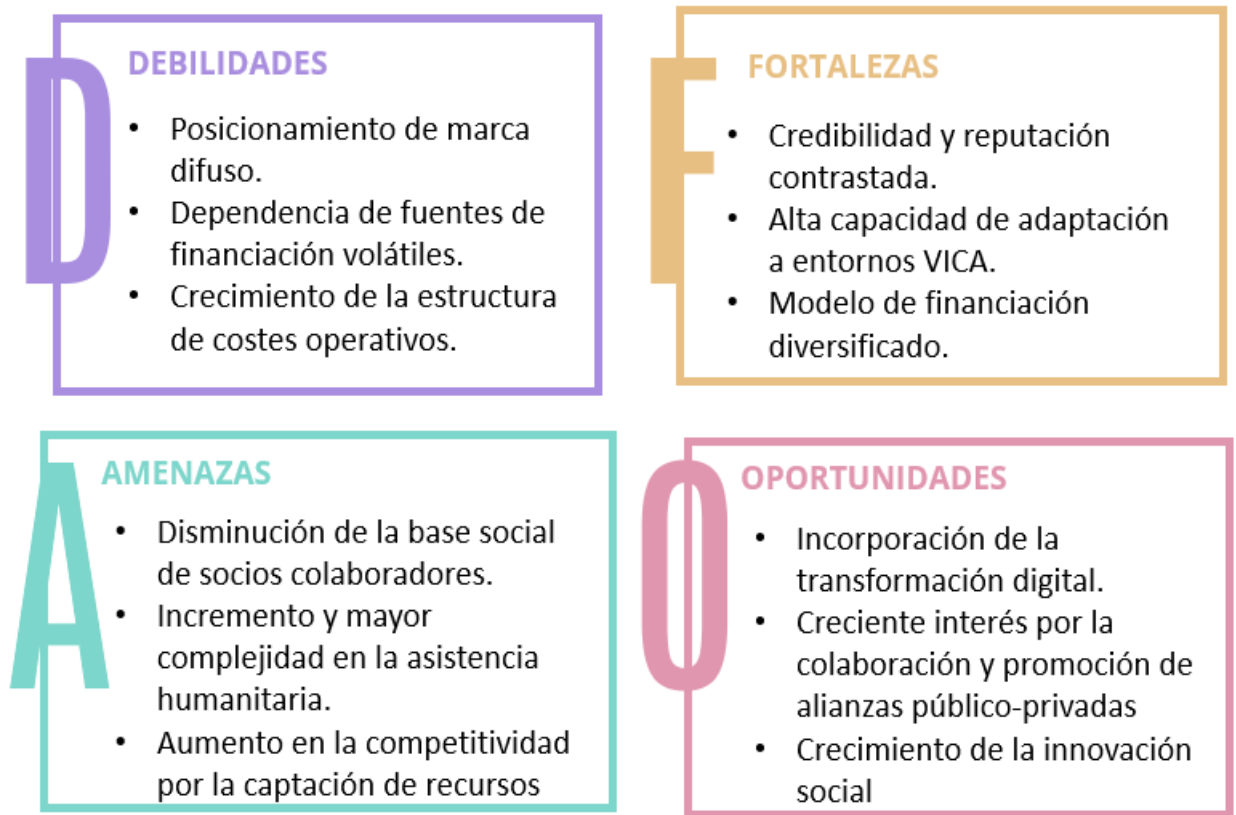
### **Oportunidades**

**Incorporación de la transformación digital** como palanca para la optimización de procesos y una toma de decisiones basada en el análisis de datos (*Business Intelligence*).

**Creciente interés por la colaboración y promoción de alianzas público-privadas** por parte de los donantes institucionales, generándose espacios en los que se promueva el intercambio de conocimientos a través de consorcios, redes y alianzas multiactor tanto con organizaciones del sector de las ONGD como con otros actores (universidades, instituciones públicas, escuelas de negocios, departamentos de Responsabilidad Social Corporativa del sector privado, etc.). Esta demanda debe verse como una oportunidad estratégica para la Fundación AeA, ya que se generarán sinergias mediante el trabajo colectivo con otras entidades y la posibilidad de acceso a nuevas fuentes de financiación.

**Crecimiento de la innovación social**, tejiéndose alianzas con organizaciones no lucrativas, *startups* y universidades para la aplicación de nuevas iniciativas y metodologías innovadoras que incrementen el impacto medible y que sean escalables. Como ejemplo tangible, la fundación AeA está promoviendo diferentes iniciativas innovadoras de entre las cuales podríamos destacar una iniciativa con drones (*flying opportunities*) o la plataforma *designing opportunities*, que diseñan soluciones innovadoras para la transformación social (Calero, 2024).

**Figura 5:** *Análisis DAFO Fundación AeA*



Fuente: elaboración propia

## 4. Diagnóstico económico y financiero

Para elaborar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, primeramente se analizaron las cuentas anuales de AeA. Una vez realizado, se calcularon las principales ratios financieras con el objetivo de conocer de primera mano la situación económica y la salud financiera de esta institución.

Para su abordaje, se han tomado como fuente principal los informes de auditoría de AeA y las cuentas anuales de los ejercicios 2021-2024, documentos públicos extraídos de su página web corporativa.

Cabe destacar que los informes de auditoría fueron realizados por la firma KPMG, la cual confirmó que *“las cuentas anuales expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la Fundación Ayuda en Acción”*.

Mencionar a su vez que, las cuentas anuales han sido formuladas de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable a la misma establecida, respetando dos leyes específicas del sector de las entidades sin ánimo de lucro: *Ley 50/2022, de 26 de diciembre, de Fundaciones* y la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*.

### 4.1. Análisis del balance de situación

En este epígrafe vamos a realizar, en primer lugar, un análisis vertical del balance de situación, para posteriormente abordar un análisis horizontal, desglosado por sus correspondientes masas patrimoniales: Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

El balance de situación perteneciente al periodo 2021-24 de la fundación AeA se incluye como anexo de este trabajo.

**Tabla 5: Balance de Situación: Activo**

| ACTIVO                                         | 2024          | 2023          | 2022          | 2021          |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                     | <b>8.164</b>  | <b>13.026</b> | <b>7.007</b>  | <b>5.746</b>  |
| Inmovilizado intangible                        | 198           | 298           | 346           | 304           |
| Inmovilizado material                          | 999           | 1.192         | 1.017         | 895           |
| Instrumentos de Patrimonio a largo plazo       | 1.158         | 1.503         | 1.503         | 3             |
| Inversiones financieras a largo plazo          | 5.809         | 10.033        | 4.141         | 4.544         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                        | <b>61.494</b> | <b>52.023</b> | <b>51.449</b> | <b>49.668</b> |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta | 55            | 55            | 152           | 203           |

|                                                  |               |               |               |               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Existencias                                      | 632           | 585           | 38            | 64            |
| Usuarios y otros deudores de la actividad propia | 4.705         | 1.625         | 2.838         | 4.520         |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar  | 20.338        | 15.423        | 18.200        | 12.427        |
| Inversiones financieras a corto plazo            | 1.017         | 312           | 286           | 373           |
| Periodificaciones a corto plazo                  | 254           | 113           | 176           | 110           |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes   | 34.493        | 33.910        | 29.759        | 31.971        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>69.657</b> | <b>65.049</b> | <b>58.456</b> | <b>55.414</b> |

Expresado en miles de euros

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

**Tabla 6: Balance de Situación: Patrimonio Neto y Pasivo**

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO                       | 2024          | 2023          | 2022          | 2021          |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                         | <b>14.656</b> | <b>13.358</b> | <b>17.771</b> | <b>18.996</b> |
| Dotación Fundacional                           | 760           | 760           | 760           | 760           |
| Excedentes de ejercicios anteriores            | 14.074        | 18.036        | 19.317        | 17.850        |
| Excedentes del ejercicio                       | 1.306         | -3.845        | -983          | 1.445         |
| Ajustes por cambio de valor                    | -1.484        | -1.593        | -1.324        | -1.059        |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                     | <b>5.761</b>  | <b>10.561</b> | <b>4.696</b>  | <b>3.288</b>  |
| Deudas a largo plazo con entidades de crédito  | 5.761         | 10.561        | 4.696         | 3.288         |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                        | <b>49.240</b> | <b>41.130</b> | <b>35.989</b> | <b>33.130</b> |
| Provisiones a corto plazo                      | 83            | 86            | 250           | 452           |
| Deudas a corto plazo                           | 45.664        | 37.114        | 32.823        | 29.953        |
| Beneficiarios - Acreedores                     | 48            | 26            | 112           | 40            |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.430         | 3.899         | 2.804         | 2.685         |
| Periodificaciones a corto plazo                | 15            | 5             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>          | <b>69.657</b> | <b>65.049</b> | <b>58.456</b> | <b>55.414</b> |

Expresado en miles de euros

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

#### 4.1.1. Análisis vertical

El análisis vertical nos permitirá analizar la composición del balance para los ejercicios 2021-2024, calcular los pesos porcentuales de las masas, observar su evolución y extraer nuestras propias conclusiones con base en la información proporcionada.

#### Análisis vertical del Activo

**Tabla 7: Análisis vertical Activo**

| ACTIVO                                   | 2024       | 2023       | 2022       | 2021       |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>12%</b> | <b>20%</b> | <b>12%</b> | <b>10%</b> |
| Inmovilizado intangible                  | 0%         | 0%         | 1%         | 1%         |
| Inmovilizado material                    | 1%         | 2%         | 2%         | 2%         |
| Instrumentos de Patrimonio a largo plazo | 2%         | 2%         | 3%         | 0%         |
| Inversiones financieras a largo plazo    | 8%         | 15%        | 7%         | 8%         |



| ACTIVO CORRIENTE                                 | 88%         | 80%         | 88%         | 90%         |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Activos no corrientes mantenidos para la venta   | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Existencias                                      | 1%          | 1%          | 0%          | 0%          |
| Usuarios y otros deudores de la actividad propia | 7%          | 2%          | 5%          | 8%          |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar  | 29%         | 24%         | 31%         | 22%         |
| Inversiones financieras a corto plazo            | 1%          | 0%          | 0%          | 1%          |
| Periodificaciones a corto plazo                  | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes   | 50%         | 52%         | 51%         | 58%         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

El análisis vertical del Activo nos muestra que el activo corriente presenta un papel dominante en estos últimos cuatro ejercicios, representando entre el 80-90% del total del activo. Estos porcentajes tan elevados son comunes en este tipo de organizaciones por la naturaleza de su financiación, ya que los donantes transfieren el grueso de los fondos concedidos por adelantado. Por este motivo, la Tesorería presenta un elevado porcentaje (50-58%), saldo que disminuirá progresivamente a medida que se avance con la ejecución de los proyectos.

Es importante reseñar que, en este sector, la tesorería elevada no es ociosa, ya que los fondos están comprometidos y restringidos por los donantes a proyectos específicos.

También La partida “Deudores y otras “cuentas comerciales por cobrar” representan un elevado porcentaje (22-31%), correspondiente a créditos con Administraciones Públicas por subvenciones otorgadas.

En el epígrafe “Activos no corrientes”, con mucho menor peso porcentual, destaca la partida “Inversiones financieras a largo plazo” (7-15%), que para la Fundación AeA representa, en un alto porcentaje, partidas a cobrar por subvenciones plurianuales concedidas.

### **Análisis vertical del Pasivo y Patrimonio Neto**

**Tabla 8:** *Análisis vertical Pasivo y Patrimonio Neto*

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO            | 2024       | 2023       | 2022       | 2021       |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>              | <b>21%</b> | <b>21%</b> | <b>30%</b> | <b>34%</b> |
| Dotación Fundacional                | 1%         | 1%         | 1%         | 1%         |
| Excedentes de ejercicios anteriores | 20%        | 28%        | 33%        | 32%        |
| Excedentes del ejercicio            | 2%         | -6%        | -2%        | 3%         |
| Ajustes por cambio de valor         | -2%        | -2%        | -2%        | -2%        |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>          | <b>8%</b>  | <b>16%</b> | <b>8%</b>  | <b>6%</b>  |

|                                                |             |             |             |             |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Deudas a largo plazo con entidades de crédito  | 8%          | 16%         | 8%          | 6%          |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                        | <b>71%</b>  | <b>63%</b>  | <b>62%</b>  | <b>60%</b>  |
| Provisiones a corto plazo                      | 0%          | 0%          | 0%          | 1%          |
| Deudas a corto plazo                           | 66%         | 57%         | 56%         | 54%         |
| Beneficiarios - Acreedores                     | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 5%          | 6%          | 5%          | 5%          |
| Periodificaciones a corto plazo                | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>          | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

El Patrimonio Neto experimenta una reducción pronunciada (21-34%), explicada fundamentalmente por el consumo de los excedentes de ejercicios anteriores (en la memoria se explica que el encadenamiento de resultados contables negativos obedece a una decisión institucional de aplicar los excedentes generados durante el periodo 2019-2021).

El “Pasivo no corriente” representa una horquilla porcentaje del 6-16% en el periodo analizado, produciéndose un descenso relevante en el ejercicio 2024 en la partida “otros pasivos financieros a largo plazo”, que corresponde a subvenciones de carácter reintegrable pendientes de imputarse a la cuenta de resultados que se reclasificaron a corto plazo.

Pasivo corriente: horquilla porcentaje (60-71%). Su incremento porcentual en el ejercicio 2024 obedece en gran medida, por la reclasificación de la partida “otros pasivos financieros” de largo plazo a corto plazo y la adjudicación de nuevas subvenciones otorgadas y no llevadas en su totalidad a resultados, aunque sería recomendable analizar si dicho crecimiento no esté producido también por retrasos en la ejecución de los proyectos.

#### 4.1.2. Análisis horizontal

Mediante el análisis horizontal se pretende analizar la variación porcentual de las diferentes masas patrimoniales para los ejercicios comprendidos entre 2021 y 2024.

##### Análisis horizontal: Activo

**Tabla 9: Análisis horizontal Activo**

| ACTIVO                                   | Var. 24-23  | Var. 23-22 | Var. 22-21 |
|------------------------------------------|-------------|------------|------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>-37%</b> | <b>86%</b> | <b>22%</b> |
| Inmovilizado intangible                  | -34%        | -14%       | 14%        |
| Inmovilizado material                    | -16%        | 17%        | 14%        |
| Instrumentos de Patrimonio a largo plazo | -23%        | 0%         | 50000%     |
| Inversiones financieras a largo plazo    | -42%        | 142%       | -9%        |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                  | <b>18%</b>  | <b>1%</b>  | <b>4%</b>  |

|                                                  |           |            |           |
|--------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|
| Activos no corrientes mantenidos para la venta   | 0%        | -64%       | -25%      |
| Existencias                                      | 8%        | 1439%      | -41%      |
| Usuarios y otros deudores de la actividad propia | 190%      | -43%       | -37%      |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar  | 32%       | -15%       | 46%       |
| Inversiones financieras a corto plazo            | 226%      | 9%         | -23%      |
| Periodificaciones a corto plazo                  | 125%      | -36%       | 60%       |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes   | 2%        | 14%        | -7%       |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>7%</b> | <b>11%</b> | <b>5%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

La evolución del activo muestra un crecimiento moderado en el periodo analizado (5-11%), produciéndose un descenso pronunciado en el activo no corriente en 2023-24 (-37%) que se canaliza en un incremento en el activo corriente (18%).

**Activo no corriente:** se observa un crecimiento significativo hasta 2024, seguido de un descenso del -37% en 2024, que responde principalmente por tres factores: no se está invirtiendo en inmovilizado material en la misma medida en que se deprecian los bienes, por el reconocimiento de un deterioro en el valor de una inversión en la sociedad Ayuda Impact Funds, S.L. (sociedad creada para impulsar inversión de impacto mediante instrumentos de financiación) y, por último, por la reclasificación a corto plazo por créditos de subvenciones concedidas, siendo el factor más determinante.

Destacamos que el extraordinario incremento del 50.000% en “Instrumentos de Patrimonio” en 2022 obedece a la aportación de 1,5 millones de euros a la ya mencionada empresa Ayuda Impact Fund, S.L. Esta inversión representa una nueva línea de actividad para la institución, por lo que su evolución en los próximos años determinará si será o no una apuesta estratégica para la Fundación AeA.

#### **Activo corriente:**

Con respecto a la partida “Existencias”, en el periodo 2021-22, los importes no eran reseñables y en los dos últimos ejercicios se ha observado un incremento sustancial de su saldo por anticipos a proveedores. La memoria no aporta datos adicionales, pero sería recomendable entender los motivos de tal sustancial incremento en el saldo para los últimos dos ejercicios.

Para las partidas “Usuarios y otros deudores de la actividad propia” y “deudores comerciales y otras cuentas por cobrar”, vinculadas en su gran medida por subvenciones otorgadas, experimentaron un fuerte crecimiento en el periodo 2024 con respecto al ejercicio anterior.

El factor determinante que marcará las variaciones de estas partidas es el éxito o fracaso en la captación de nuevos recursos.

#### Análisis horizontal: Patrimonio Neto y Pasivo

**Tabla 10:** *Análisis horizontal Patrimonio Neto y Pasivo*

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO                       | Var. 24-23  | Var. 23-22  | Var 22-21  |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                         | <b>10%</b>  | <b>-25%</b> | <b>-6%</b> |
| Dotación Fundacional                           | 0%          | 0%          | 0%         |
| Excedentes de ejercicios anteriores            | -22%        | -7%         | 8%         |
| Excedentes del ejercicio                       | -134%       | 291%        | -168%      |
| Ajustes por cambio de valor                    | -7%         | 20%         | 25%        |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                     | <b>-45%</b> | <b>125%</b> | <b>43%</b> |
| Deudas a largo plazo con entidades de crédito  | -45%        | 125%        | 43%        |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                        | <b>20%</b>  | <b>14%</b>  | <b>9%</b>  |
| Provisiones a corto plazo                      | -3%         | -66%        | -45%       |
| Deudas a corto plazo                           | 23%         | 13%         | 10%        |
| Beneficiarios - Acreedores                     | 85%         | -77%        | 180%       |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | -12%        | 39%         | 4%         |
| Periodificaciones a corto plazo                | 200%        |             |            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>          | <b>7%</b>   | <b>11%</b>  | <b>5%</b>  |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

Con respecto al **Patrimonio Neto** se identifica una tendencia decreciente en los excedentes de ejercicios anteriores, atribuible a la decisión de aplicar los excedentes generados en el periodo 2019-21 (según se indica en su memoria institucional, los remanentes están sujetos a la obligación legal de aplicarlos en un máximo de cuatro ejercicios desde el ejercicio siguiente a su obtención, según disposición de la Ley 49/2002).

Para el epígrafe **“Pasivo no corriente”** se observa una tendencia oscilante, incrementándose muy sustancialmente en el periodo 2021-23 y produciéndose una contracción del 45% en el periodo 2023-24 por la reclasificación a corto plazo de subvenciones pendientes de ejecución.

Si analizamos el **“Pasivo corriente”**, la partida “deudas a corto plazo” es la más relevante. Esta partida, que está asociada principalmente a subvenciones pendientes de ejecución, ha tenido un crecimiento muy pronunciado, en parte por reclasificaciones a corto plazo, pero también por adjudicación de nuevas subvenciones, donaciones o legados de carácter reintegrable. El incremento del saldo también debería analizarse desde otra vertiente clave, es decir, identificar si obedecen también en parte a retrasos en la ejecución.

## 4.2. Análisis Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Este apartado presenta un análisis vertical y horizontal de la cuenta de Pérdidas y Ganancias para el periodo 2021-24, analizándose el comportamiento de las principales partidas de ingresos y gastos más relevantes.

**Tabla 11:** *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*

|                                                                   | 2024         | 2023           | 2022           | 2021         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Ingresos de la entidad por actividad propia                       | 43.394       | 45.878         | 46.260         | 42.840       |
| Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil      | 2            | 5              | 3              | 0            |
| Otros ingresos de la actividad                                    | 141          | 315            | 106            | 348          |
| Ayudas monetarias, no monetarias y otros                          | (5.870)      | (9.413)        | (15.596)       | (14.993)     |
| Aprovisionamientos                                                | 0            | 0              | 0              | (13)         |
| Gastos de personal                                                | (16.192)     | (15.763)       | (13.384)       | (10.555)     |
| Otros gastos de explotación                                       | (19.998)     | (23.725)       | (18.397)       | (15.982)     |
| <b>EBITDA</b>                                                     | <b>1.477</b> | <b>(2.703)</b> | <b>(1.008)</b> | <b>1.645</b> |
| Amortización del inmovilizado                                     | (579)        | (555)          | (475)          | (359)        |
| Exceso de provisiones                                             | 0            | 140            | 0              | 0            |
| Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado            | 13           | 0              | (6)            | 3            |
| <b>EBIT o BAIT</b>                                                | <b>911</b>   | <b>(3.118)</b> | <b>(1.489)</b> | <b>1.289</b> |
| Ingresos financieros                                              | 27           | 23             | 36             | 39           |
| Variación del valor razonable de los instrumentos financieros     | 0            | 2              | 2              | 0            |
| Diferencias de cambio                                             | 712          | (752)          | 468            | 117          |
| Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros | (345)        | 0              | 0              | 0            |
| <b>EBT o BAT</b>                                                  | <b>1.305</b> | <b>(3.845)</b> | <b>(983)</b>   | <b>1.445</b> |
| Impuesto sobre Sociedades                                         | 0            | 0              | 0              | 0            |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>                                    | <b>1.306</b> | <b>(3.845)</b> | <b>(983)</b>   | <b>1.445</b> |

*Expresado en miles  
de euros*

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias detallada de la fundación AeA de los periodos 2021-2024 se incluye como anexo de este trabajo.

### 4.2.1. Análisis vertical

El análisis vertical nos permitirá determinar el peso relativo de las principales partidas de gastos e ingresos y analizar las variaciones anuales que se produzcan.

**Tabla 12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias: análisis vertical**

|                                                                   | 2024      | 2023       | 2022       | 2021      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|-----------|
| Ingresos de la entidad por actividad propia                       | 100%      | 99%        | 100%       | 99%       |
| Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil      | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| Otros ingresos de la actividad                                    | 0%        | 1%         | 0%         | 1%        |
| Ayudas monetarias, no monetarias y otros                          | -13%      | -20%       | -34%       | -35%      |
| Aprovisionamientos                                                | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| Gastos de personal                                                | -37%      | -34%       | -29%       | -24%      |
| Otros gastos de explotación                                       | -46%      | -51%       | -40%       | -37%      |
| <b>EBITDA</b>                                                     | <b>3%</b> | <b>-6%</b> | <b>-2%</b> | <b>4%</b> |
| Amortización del inmovilizado                                     | -1%       | -1%        | -1%        | -1%       |
| Exceso de provisiones                                             | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado            | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| <b>EBIT o BAIT</b>                                                | <b>2%</b> | <b>-7%</b> | <b>-3%</b> | <b>3%</b> |
| Ingresos financieros                                              | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| Variación del valor razonable de los instrumentos financieros     | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| Diferencias de cambio                                             | 2%        | -2%        | 1%         | 0%        |
| Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros | -1%       | 0%         | 0%         | 0%        |
| <b>EBT o BAT</b>                                                  | <b>3%</b> | <b>-8%</b> | <b>-2%</b> | <b>3%</b> |
| Impuesto sobre Sociedades                                         | 0%        | 0%         | 0%         | 0%        |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>                                    | <b>3%</b> | <b>-8%</b> | <b>-2%</b> | <b>3%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

El EBITDA de la Fundación AeA recoge valores negativos en los periodos 2022-23, argumentados por la necesidad de la aplicación de los excedentes generados en el periodo 2019-21. Ya en el año 2024 se revierte esta tendencia, mostrando un 3% de beneficio.

Los Ingresos de la entidad por actividad propia representan el 99-100% de los ingresos de la fundación. Con respecto a esta partida, se considera relevante analizar también los patrones de comportamiento en términos absolutos, centrándonos en dos tipologías de ingresos clave:

- Cuotas de socios: la tendencia negativa en los últimos cuatro ejercicios de esta partida, que es su principal motor de ingresos, plantea un riesgo de sostenibilidad futura para la institución, ya que esta tipología de financiación, en un alto porcentaje, es recurrente.
- Subvenciones, donaciones y legados: se experimenta un incremento muy sustancial en el periodo 2021-23, hecho muy relevante, pero sin embargo, se observa un retroceso en el 2024 lo cual sugiere que se analicen las principales causas que hayan podido

ocasionar este retroceso: número de propuestas presentadas, número de propuestas aprobadas, potenciales retrasos en la ejecución o disminución de convocatorias.

La tendencia nos muestra un cambio en el modelo de financiación: los ingresos provenientes de su base social están detrayéndose. Sin embargo, las subvenciones, donaciones y legados han mostrado un mayor nivel de protagonismo en el periodo 2021-23, aunque revertido en el 2024.

La partida “Ayudas monetarias”, asignada para transferencias a socios locales, que son organizaciones con las cuales se firman acuerdos de colaboración para la ejecución de actividades, muestra un descenso progresivo en su peso porcentual en el periodo 2021-24, por lo que es una muestra significativa de cambio en el modelo de intervención, priorizando la intervención directa (“Equipos Propios”).

Con respecto a los Gastos de personal, se evidencia un significativo aumento porcentual identificado en el periodo 2021-24, que parece responder a la apuesta institucional por la internalización de la intervención con equipos propios, la cual necesita una inversión en personal cualificado. El reto para la organización sería determinar, por un lado, si este aumento es proporcional a los costes de personal de soporte a la intervención y, por otra parte, si el dilema internalización *versus* externalización ha conseguido generar más impacto y una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Adicionalmente, en el análisis a ser realizado debe integrarse la tipología de intervención, es decir, confrontar el volumen de proyectos que requieren la contratación de mucha mano de obra con respecto a los proyectos en los cuales existe un mayor peso para las partidas de bienes adquiridos y servicios.

Para la partida “Otros gastos de explotación”, se experimenta un crecimiento del 25% en el periodo 2021-24, aunque en el 2024 se observa un decrecimiento de 13 puntos. Aunque la memoria económica justifica que ha habido una necesidad de aplicar los excedentes generados de periodos pasados, es imprescindible analizar pormenorizadamente las partidas que han incrementado sustancialmente este gasto desde el ejercicio 2022, permitiendo así confirmar qué porcentaje de este incremento obedece a una inversión necesaria para la intervención y qué porcentaje fue asignado a costes de Soporte.

#### 4.2.2. Análisis horizontal

Para complementar el análisis vertical, se procede al análisis horizontal de la cuenta de Pérdidas y Ganancias para el periodo 2021-24, evaluando así las variaciones que hayan podido producirse en las principales partidas de un ejercicio para otro.

**Tabla 13:** *Cuenta de Pérdidas y Ganancias: análisis horizontal*

|                                                                   | Var. 24-23  | Var. 23-22  | Var 22-21    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Ingresos de la entidad por actividad propia                       | -5%         | -1%         | 8%           |
| Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil      | -60%        | 67%         |              |
| Otros ingresos de la actividad                                    | -55%        | 197%        | -70%         |
| Ayudas monetarias, no monetarias y otros                          | -38%        | -40%        | 4%           |
| Aprovisionamientos                                                |             |             | -100%        |
| Gastos de personal                                                | 3%          | 18%         | 27%          |
| Otros gastos de explotación                                       | -16%        | 29%         | 15%          |
| <b>EBITDA</b>                                                     | <b>155%</b> | <b>168%</b> | <b>-161%</b> |
| Amortización del inmovilizado                                     | 4%          | 17%         | 32%          |
| Exceso de provisiones                                             | -100%       |             |              |
| Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado            |             | -100%       | -300%        |
| <b>EBIT o BAIT</b>                                                | <b>129%</b> | <b>109%</b> | <b>-216%</b> |
| Ingresos financieros                                              | 17%         | -36%        | -8%          |
| Variación del valor razonable de los instrumentos financieros     | -100%       | 0%          |              |
| Diferencias de cambio                                             | 195%        | -261%       | 300%         |
| Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros |             |             |              |
| <b>EBT o BAT</b>                                                  | <b>134%</b> | <b>291%</b> | <b>-168%</b> |
| Impuesto sobre Sociedades                                         |             |             |              |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>                                    | <b>134%</b> | <b>291%</b> | <b>-168%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

La partida “cuotas de socios”, el buque insignia de la institución, sufre un retroceso de un 12% en el periodo 2021-24; por lo tanto, resulta prioritario abordar este punto en el futuro Cuadro de Mando Integral en la búsqueda de iniciativas que fidelicen y atraigan nuevos socios.

Reducción muy significativa del gasto relacionado con la actividad —exceptuando costes de personal— en el periodo 2023-24 en más de 6,8 millones de euros en términos absolutos. Para valorar este descenso tan sustancial, sería muy recomendable determinar si obedece a una política de contención de gastos o, por el contrario, es síntoma de retrasos en la ejecución de los proyectos.



La partida de costes de personal mantiene una tendencia alcista (27%, 18%, 3%) que, aunque se observa una contención en el periodo 2024, demanda un abordaje prioritario para la institución en el corto plazo, ya que puede tensionar financieramente a la institución.

En el ejercicio 2024 se identifica un impacto de 345 mil euros en la partida “Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros”, que obedece a la imputación de un deterioro en el valor de la inversión en la sociedad Ayuda Impact Funds, S.L. Es crucial dar seguimiento a la evolución de esta sociedad por el impacto que pueda tener en futuros ejercicios.

### 4.3. Análisis Flujo de Caja

El Análisis de Flujo de Caja nos permitirá analizar los diferentes flujos de efectivo de la Fundación AeA, comparando tanto horizontalmente como verticalmente los últimos cuatro ejercicios auditados, proporcionando información relevante en materia de liquidez y financiación.

**Tabla 14:** Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA

|                                                                 | 2024            | 2023            | 2022            | 2021            |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (I)</b> | <b>(18.178)</b> | <b>(26.762)</b> | <b>(21.952)</b> | <b>(12.915)</b> |
| Excedente del ejercicio antes de impuestos                      | 1.306           | (3.845)         | (983)           | 2.442           |
| Ajustes al resultado:                                           | (19.484)        | (21.895)        | (20.585)        | (15.375)        |
| Amortizaciones del inmovilizado                                 | 579             | 555             | 475             | 381             |
| Correcciones valorativas por deterioro                          | 345             | 297             | (198)           | 143             |
| Variación de provisiones                                        | (3)             | (164)           | (202)           | (60)            |
| Imputación de subvenciones, donaciones y legados                | (21.077)        | (21.854)        | (21.168)        | (15.523)        |
| Resultado por bajas y enajenaciones del inmovilizado            | (13)            | 0               | 6               | 0               |
| Resultado por bajas y enaj. de instrumentos financieros         | 0               | 0               | (2)             | 0               |
| Ingresos financieros                                            | (27)            | 23              | 36              | 22              |
| Diferencias de cambio                                           | 712             | (752)           | 468             | (338)           |
| Cambios en el capital corriente                                 | (579)           | (1.022)         | (384)           | 18              |
| Existencias                                                     | 47              | 547             | 26              | 10              |
| Deudores y otras cuentas a cobrar                               | (16)            | (537)           | (426)           | (230)           |
| Otros activos y pasivos corrientes                              | (141)           | 63              | (66)            | 0               |
| Acreedores y otras cuentas a pagar                              | (469)           | (1.095)         | 82              | 238             |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (II)</b>  | <b>2.625</b>    | <b>(6.376)</b>  | <b>(1.573)</b>  | <b>10.596</b>   |
| Pagos por inversiones                                           | (298)           | (596)           | (2.148)         | 10.517          |
| Inmovilizado intangible                                         | (35)            | (90)            | (177)           | (141)           |
| Inmovilizado material                                           | (263)           | (601)           | (471)           | (355)           |
| Instrumentos de patrimonio                                      | 0               | 0               | (1.500)         | 0               |
| Otros activos financieros                                       | 0               | 95              | 472             | 11.013          |

|                                                                           |               |               |                |              |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|
| Cobros por desinversiones                                                 | 2.923         | (5.780)       | 575            | 79           |
| Inmovilizado intangible                                                   | 0             | (1)           | 0              | 3            |
| Inmovilizado material                                                     | 344           | 56            | 52             | 76           |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta                            | 0             | 97            | 51             | 0            |
| Otros activos financieros                                                 | 2.579         | (5.932)       | 472            | 0            |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (III)</b>        | <b>16.848</b> | <b>36.537</b> | <b>21.781</b>  | <b>9.061</b> |
| Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero                      | 16.848        | 36.537        | 21.781         | 9.061        |
| Subvenciones, donaciones y legados recibidos                              | 16.848        | 36.959        | 21.882         | 4.175        |
| Devolución de otras deudas                                                | 0             | (422)         | (101)          | 4.886        |
| <b>EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO (IV)</b>             | <b>(712)</b>  | <b>752</b>    | <b>(468)</b>   | <b>338</b>   |
| <b>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III+IV)</b> | <b>583</b>    | <b>4.151</b>  | <b>(2.212)</b> | <b>7.080</b> |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio                         | 33.910        | 29.759        | 31.971         | 21.384       |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio                            | 34.493        | 33.910        | 29.759         | 28.464       |

*Expresado en miles de euros*

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

#### 4.3.1. Análisis horizontal

**Tabla 15: Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA: Análisis horizontal**

|                                                                           | Var. 24-23 (Abs.) | Var. 24-23 (Rel.) | Var. 23-22 (Abs.) | Var. 23-22 (Rel.) | Var. 22-21 (Abs.) | Var. 22-21 (Rel.) |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (I)</b>           | <b>8.584</b>      | <b>-32%</b>       | <b>(4.810)</b>    | <b>22%</b>        | <b>(9.037)</b>    | <b>70%</b>        |
| Excedente del ejercicio antes de impuestos                                | 5.151             | -134%             | (2.862)           | 291%              | (3.425)           | -140%             |
| Ajustes al resultado:                                                     | 2.411             | -11%              | (1.310)           | 6%                | (5.210)           | 34%               |
| Cambios en el capital corriente                                           | 443               | -43%              | (638)             | 166%              | (402)             | -2233%            |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (II)</b>            | <b>9.001</b>      | <b>-141%</b>      | <b>(4.803)</b>    | <b>305%</b>       | <b>(12.169)</b>   | <b>-115%</b>      |
| Pagos por inversiones                                                     | 298               | -50%              | 1.552             | -72%              | (12.665)          | -120%             |
| Cobros por desinversiones                                                 | 8.703             | -151%             | (6.355)           | -1105%            | 496               | 628%              |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (III)</b>        | <b>(19.689)</b>   | <b>-54%</b>       | <b>14.756</b>     | <b>68%</b>        | <b>12.720</b>     | <b>140%</b>       |
| Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero                      | (19.689)          | -54%              | 14.756            | 68%               | 12.720            | 140%              |
| <b>EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO (IV)</b>             | <b>(1.464)</b>    | <b>-195%</b>      | <b>1.220</b>      | <b>-261%</b>      | <b>(806)</b>      | <b>-238%</b>      |
| <b>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III+IV)</b> | <b>(3.568)</b>    | <b>-86%</b>       | <b>6.363</b>      | <b>-288%</b>      | <b>(9.292)</b>    | <b>-131%</b>      |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio                         | 4.151             | 14%               | (2.212)           | -7%               | 10.587            | 50%               |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio                            | 583               | 2%                | 4.151             | 14%               | 1.295             | 5%                |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

Para una correcta interpretación de los Estados de Flujo de Efectivo, es esencial considerar dos particularidades del sector no lucrativo:

- Las ONGD reconocen como ingreso las subvenciones de carácter reintegrable concedidas a medida que estas van ejecutándose; generándose, en muchas ocasiones, por lo tanto, un desfase temporal con respecto a los cobros realizados por las financieras.

- Las fundaciones declaradas de utilidad pública, como es el caso de la Fundación AeA, disponen de un plazo máximo de hasta cuatro años para ejecutar los fondos recibidos, por lo que no existe la obligación formal de consumirlos íntegramente en el mismo ejercicio de su cobro.

Los flujos de explotación del periodo 2021-2024 presentan resultados negativos todos ellos. Analizando su evolución, se observa un descenso del 32% en el 2024 con respecto al periodo 2023, atribuible a diferentes factores como fueron el resultado del ejercicio positivo y variaciones en las partidas “ajustes al resultado” y “cambios en el capital corriente”

En los flujos de inversión y financiación, se evidencia el elevado impacto que tienen las variaciones de las subvenciones de carácter reintegrable:

- Los flujos de efectivo de las actividades de inversión en el 2024 tienen una variación del 141% con respecto al periodo 2023, atribuible en gran medida a la partida “otros activos financieros”
- La variación del 54% en los flujos de financiación durante el 2024 responde, fundamentalmente, al comportamiento de la partida “Subvenciones, donaciones y legados recibidos”.

#### 4.3.2. Análisis vertical

**Tabla 16:** Estado Flujos de Efectivo Fundación AeA: Análisis vertical

|                                                                 | 2024        | 2023        | 2022        | 2021        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (I)</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Excedente del ejercicio antes de impuestos</b>               | <b>-7%</b>  | <b>14%</b>  | <b>4%</b>   | <b>-19%</b> |
| <b>Ajustes al resultado:</b>                                    | <b>107%</b> | <b>82%</b>  | <b>94%</b>  | <b>119%</b> |
| Amortizaciones del inmovilizado                                 | -3%         | -2%         | -2%         | -3%         |
| Correcciones valorativas por deterioro                          | -2%         | -1%         | 1%          | -1%         |
| Variación de provisiones                                        | 0%          | 1%          | 1%          | 0%          |
| Imputación de subvenciones, donaciones y legados                | 116%        | 82%         | 96%         | 120%        |
| Resultado por bajas y enajenaciones del inmovilizado            | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Resultado por bajas y enaj. de instrumentos financieros         | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Ingresos financieros                                            | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Diferencias de cambio                                           | -4%         | 3%          | -2%         | 3%          |
| <b>Cambios en el capital corriente</b>                          | <b>3%</b>   | <b>4%</b>   | <b>2%</b>   | <b>0%</b>   |
| Existencias                                                     | 0%          | -2%         | 0%          | 0%          |
| Deudores y otras cuentas a cobrar                               | 0%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| Otros activos y pasivos corrientes                              | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          |

|                                                                           |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Acreedores y otras cuentas a pagar                                        | 3%          | 4%          | 0%          | -2%         |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (II)</b>            | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Pagos por inversiones</b>                                              | <b>-11%</b> | <b>9%</b>   | <b>137%</b> | <b>99%</b>  |
| Inmovilizado intangible                                                   | -1%         | 1%          | 11%         | -1%         |
| Inmovilizado material                                                     | -10%        | 9%          | 30%         | -3%         |
| Instrumentos de patrimonio                                                | 0%          | 0%          | 95%         | 0%          |
| Otros activos financieros                                                 | 0%          | -1%         | -30%        | 104%        |
| <b>Cobros por desinversiones</b>                                          | <b>111%</b> | <b>91%</b>  | <b>-37%</b> | <b>1%</b>   |
| Inmovilizado intangible                                                   | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Inmovilizado material                                                     | 13%         | -1%         | -3%         | 1%          |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta                            | 0%          | -2%         | -3%         | 0%          |
| Otros activos financieros                                                 | 98%         | 93%         | -30%        | 0%          |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (III)</b>        | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>               | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| Subvenciones, donaciones y legados recibidos                              | 100%        | 101%        | 100%        | 46%         |
| Devolución de otras deudas                                                | 0%          | -1%         | 0%          | 54%         |
| <b>EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO (IV)</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III+IV)</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia sobre las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

En los flujos de explotación, la partida “imputación de subvenciones, donaciones y legados” representa entre el 82% y el 120% en el periodo 2021-2024, lo cual se traduce en que esta organización gestiona un volumen muy elevado de subvenciones de carácter reintegrable.

La inversión sufre una desaceleración en los dos últimos ejercicios si los comparamos con el periodo 2022, en el cual hubo un desembolso muy sustancial por parte de la Fundación AeA, invirtiendo 1,5 millones de euros en la sociedad “Ayuda Impact Funds, S.L.”. La desinversión muestra en el periodo 2023-2024 incrementos y disminuciones en la partida “otros activos financieros”, asociada principalmente a subvenciones.

La partida “subvenciones, donaciones y legados recibidos” se consolida como fuente principal de financiación, manteniendo unos porcentajes cercanos al 100% en los tres últimos ejercicios con excepción del periodo 2021.

#### 4.4. Análisis de ratios

Complementando el análisis realizado de los estados financieros de la Fundación AeA, se ha seleccionado una batería de ratios que nos ayudarán a realizar un diagnóstico de la salud económica y financiera de la entidad, para posteriormente proponer indicadores de gestión que ayuden en la toma de decisiones.

El **Fondo de maniobra** es positivo en el periodo analizado (2021-24) aunque se observa un descenso pronunciado en el ejercicio 2024 si lo comparamos con los saldos de los ejercicios 2021 y 2022.

Las **Necesidades Operativas de Fondos** muestran un incremento muy pronunciado en el 2024 comparado con el ejercicio anterior, siendo el crecimiento mucho mayor que el Fondo de maniobra, por lo que hay que vigilar si los compromisos de pago por parte de las financieras puedan poner en riesgo los compromisos adquiridos con estas, ya que en muchas ocasiones un porcentaje elevado de desembolsos se realiza una vez finalizada la intervención, por lo tanto es clave tener identificado cronograma de desembolsos en futuras convocatorias.

Aunque la **Ratio de Liquidez** está por encima del valor 1, se evidencia una tendencia negativa en todos los ejercicios analizados (de 1,5 a 1,2) que se debe vigilar ya que su margen de maniobra se acorta progresivamente.

La **Ratio de Tesorería** muestra un comportamiento muy similar a la ratio de Liquidez, es decir, un descenso continuado, aunque en ningún ejercicio el valor está por debajo de 1.

Con respecto a la **Ratio de Disponibilidad**, a partir del ejercicio 2022 el disponible ya no cubre el pasivo circulante y se evidencia una reducción anual.

La **Ratio de Garantía** se mantiene con niveles superiores a 1, por lo tanto muestra que existe un equilibrio ya que los activos cubren los pasivos, aunque se ha visto reducido en los últimos ejercicios

Tanto para el **ROI (Return on Investment)** como para el **ROE (Return on Equity)** o rentabilidad de los fondos propios, que mide la capacidad para generar beneficios a partir de la dotación fundacional y los excedentes de ejercicios anteriores, se observan porcentajes negativos para los periodos de 2022-23, atribuibles como ya se hizo mención a la decisión de aplicar los excedentes generados en el periodo 2019-21. El ejercicio 2024 muestra ya para ambas ratios, que son indicadores de sostenibilidad económica, un porcentaje positivo.

La **Rotación del activo** muestra un crecimiento negativo continuo en el periodo analizado, por lo que sería recomendable supervisar si obedece por retrasos en la ejecución de proyectos con financiación externa.

El **margen sobre ingresos de la entidad por actividades** propias mostró niveles negativos en los ejercicios 2022-23 por la ejecución de excedentes generados en ejercicios previos, pero ya en el 2024 se vuelve a observar un valor positivo.

Como resumen, la Fundación AeA muestra solvencia y ha recuperado la rentabilidad en el ejercicio 2024, aunque presenta una evolución descendente en sus niveles de liquidez que sería necesario hacer seguimiento.

Adicionalmente, se recomienda vigilar el incremento tan sustancial de las Necesidades Operativas de Fondos con respecto al Fondo de Maniobra en 2024, ya que si los desembolsos de las financieras no se materializan al mismo ritmo que la ejecución de los proyectos, la entidad podría verse obligada a financiar adelantos a través de pólizas de créditos - traduciéndose en un coste adicional- o tener que recurrir a cubrir dichos desfases con los fondos propios provenientes de su base social.

**Tabla 17:** *Evolución de las ratios financieras Clave (2021-2024)*

| Ratio                           | Fórmula                                                                        | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Fondo de maniobra               | (Patrimonio Neto + Pasivo no corriente) -Activo no corriente                   | 16.538 | 15.460 | 10.893 | 12.254 |
| NOF                             | Activo corriente operativo - Pasivo corriente operativo                        | 14.286 | 18.160 | 13.703 | 22.182 |
| Ratio de liquidez               | Activo corriente / Pasivo corriente                                            | 1,5    | 1,4    | 1,3    | 1,2    |
| Ratio de Tesorería              | (Disponible + Exigible) / Pasivo exigible a corto plazo                        | 1,5    | 1,4    | 1,2    | 1,2    |
| Ratio de Disponibilidad         | Disponible / Pasivo exigible a corto plazo                                     | 1,0    | 0,8    | 0,8    | 0,7    |
| Ratio de garantía               | Total Activo/ Total Pasivo                                                     | 1,5    | 1,4    | 1,3    | 1,3    |
| ROI                             | (Resultado de explotación recurrente) / (Total inversiones productivas medias) |        | -3%    | -5%    | 1%     |
| ROE                             | Resultado del ejercicio / Patrimonio neto medio                                |        | -5%    | -25%   | 9%     |
| Rotación del activo             | Total ingresos actividad propia / Total activo productivo medio                |        | 81%    | 75%    | 65%    |
| Margen sobre ingresos actividad | RER / Ingresos actividad                                                       | 3%     | -3%    | -7%    | 2%     |

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de la Fundación Ayuda en Acción

## 5. Diagnóstico de la situación global

El análisis interno y externo del sector de las ONGD, realizado a través de un análisis PESTEL, la adaptación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la posterior elaboración de una matriz DAFO, evidencia de manera clara que estas organizaciones operan actualmente en un entorno que puede definirse como VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

En el plano geopolítico, se observa actualmente una creciente inestabilidad e incertidumbre por el incremento de las tensiones políticas y escaladas bélicas, con especial incidencia en muchos de los países donde la Fundación AeA tiene intervención. Dicha inestabilidad se ve agravada por el impacto que tiene el cambio climático y las repercusiones catastróficas que puede acarrear, siendo uno de los mayores desafíos a ser abordado globalmente.

La inestabilidad económica y geopolítica global proyectan un escenario pesimista en el cual se prevé una preocupante contracción de la AOD por parte de los principales gobiernos y agencias multilaterales, traducándose en recortes de financiación institucional para las ONGD.

Todos estos factores tendrán repercusión directa sobre distintos ámbitos del sector de la Cooperación Internacional y la Ayuda Humanitaria:

- En la intervención directa en el terreno, traducándose en contexto inflacionarios y fuerte fluctuaciones cambiarias, que amenazarán la sostenibilidad y la viabilidad de la intervención.
- En la financiación, hecho que ya está impactando en las cuentas de resultados de muchas instituciones del sector de la Cooperación Institucional por una caída generalizada de ingresos por actividad propia.
- Aumento de crisis humanitarias como consecuencia del incremento de los conflictos bélicos, la inestabilidad política, los desastres naturales provocados por la crisis climática y el crecimiento de la pobreza por la reducción de las ayudas a los países más vulnerables.

Otro punto destacado identificado en el diagnóstico realizado son los retos relacionados con la confianza, la reputación, la credibilidad y la “cultura de la solidaridad”, así como una cierta desafección por parte de las nuevas generaciones al modelo actual de las ONG. Por lo tanto,

unos de los mayores retos a los cuales tendrá que enfrentarse el sector de las ONGD es, por un lado, promover una cultura de rendición de cuentas, el aumento de la transparencia y la comunicación frente a sus principales *stakeholders* y, por otro, conseguir enganchar a la generación Z y venideras con propuestas atractivas que puedan encajar con sus expectativas y necesidades.

Por otro lado, la transformación digital y la evolución de la IA supondrá un desafío, ya que ofrecerá soluciones innovadoras y la optimización en la gestión de los recursos. Para ello, se necesitará contar con inversión en recursos y personal en un escenario de recortes presupuestarios.

Asimismo, se observa la aparición de nuevas vías de financiación alternativas en las cuales entran en juego nuevos actores ajenos a las ONGD, lo cual hace replantear nuevas estrategias a nivel de posicionamiento, trabajo en red y desarrollo de propuestas innovadoras.

El análisis económico-financiero realizado evidencia una tendencia descendente en las aportaciones de la base social, lo cual plantea abordar de forma inminente un plan de acción para corregir esta tendencia para así poder garantizar la sostenibilidad futura de la organización. Por el contrario, se observa que los ingresos de financiación externa han compensado en cierta medida esta caída, aunque el escenario de reducción de la AOD podría limitar esta compensación, lo cual se traduciría en potenciar la búsqueda de canales de financiación alternativa.

En conclusión, la Fundación AeA se enfrenta a un enorme desafío: menores ingresos, mayores costes operativos, un entorno que se antoja cada vez más competitivo y una creciente pérdida de reputación y confianza de la sociedad en general, cada vez más exigente y que reclama mayores cotas de transparencia.

Para abordar todos estos desafíos y retos globales, se evidencia la necesidad de impulsar herramientas de gestión en este tipo de organizaciones que traduzcan la misión y la estrategia institucional en objetivos estratégicos e indicadores claves de gestión que permitan hacer un seguimiento de estos.

Dicho esto, se propone la realización de una propuesta de CMI, el cual se abordará en el siguiente epígrafe mediante un mapa estratégico, su correspondiente plan de acción y la propuesta final de diseño de indicadores clave (KPIs).



## 6. Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (1997) el CMI (Cuadro de Mando Integral) como “*un sistema que traduce la misión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento*”, ayudando así a que la estrategia sea fácilmente entendida por todos los miembros que conforman la organización, proponiéndose una hoja de ruta con objetivos y planes de trabajo que estén alineados a la estrategia institucional.

Partiendo de esta definición, se propone adaptar esta metodología al contexto particular de las ONGD, en particular para la Fundación AeA, entidad objeto de estudio en este TFM.

Retazola *et al.* (2012) proponen una serie de modificaciones del CMI para integrarlo y alinearlo a las especificidades de las entidades no lucrativas, no focalizándose en la perspectiva financiera, como ocurre con las empresas tradicionales, sino poniendo la misión de la organización y la generación de impacto social en el centro del CMI.

Esta adaptación conlleva también una redefinición de la perspectiva de clientes, orientándola más a los intereses del conjunto de *stakeholders*, tanto internos (como puede ser el Patronato de la Fundación AeA como su personal contratado o voluntario) como externos (redes, plataformas, financieras, base social, gobiernos, beneficiarios de la intervención, etc.)

Partiendo de esta adaptación, se realiza una propuesta de un Mapa Estratégico, el abordaje de un plan de acción y la identificación de una batería de indicadores de seguimiento.

### 6.1. Mapa estratégico

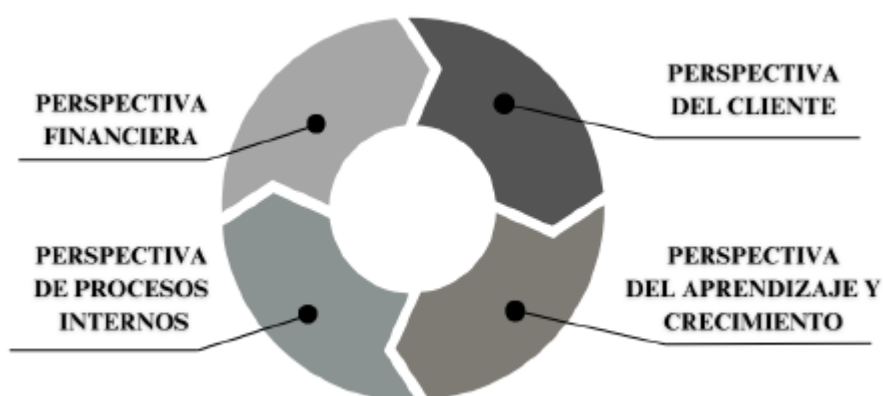
El mapa estratégico representa, de una forma gráfica y visual, la estrategia de una organización, mostrando cómo los objetivos estratégicos de una entidad se relacionan entre sí a través de relaciones causa-efecto, abarcando las perspectivas que se definirán en el cuadro de mando integral propuesto.

Para su construcción, examinaremos los factores habilitantes identificados por la Fundación AeA en su Estrategia Institucional 2023-25, los cuales, a través de las capacidades y recursos tanto existentes como planificados, impulsarán la consecución de los objetivos propuestos en su estrategia institucional:

- **Desarrollo organizacional:** la fundación está inmersa en un proceso de redefinición de su modelo de generación de valor y consecución de ingresos. Dicho proceso conllevará un diagnóstico de las capacidades existentes o necesarias para la consecución de los objetivos propuestos, en los cuales la especialización sectorial en el complejo ecosistema de la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria, unido a la disrupción transformadora que provocará la inteligencia artificial, implicará la retención y captación de nuevo talento, unido a evaluar un potencial plan de formación que ayude a aprender nuevas habilidades o mejorarlas.
- **Innovación:** reforzar sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (traducción al castellano del término “*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*”) con el objetivo de generar impacto positivo con evidencias.
- **Digitalización:** la transformación digital obligará a adaptarse a los cambios que se producirán en el corto plazo y generarán una ventaja operativa para las organizaciones que estén preparadas. La digitalización impulsará el uso generalizado de herramientas analíticas para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.
- **Alianzas:** unos de los ejes prioritarios de la Fundación AeA es tejer redes y alianzas tanto con organizaciones de la sociedad civil organizada como actores públicos y privados en aras de generar sinergias y un mayor impacto.
- **Incremento de recursos financieros:** la financiación como medio y no como fin para poder cumplir los objetivos estratégicos propuestos. Como ya venía trabajando la Fundación AeA, se seguirá apostando por la generación de recursos provenientes de aportaciones de personas individuales a través de cuotas y donativos recurrentes. Por otro lado, la apuesta institucional será incrementar la financiación institucional vía instituciones públicas y privadas.
- **Compliance:** garantizar el cumplimiento normativo para la prevención y mitigación de riesgos legales, financieros y reputacionales es uno de los ejes estratégicos de la fundación AeA. Velar por el cumplimiento de cualquier tipo de obligación contraída frente a terceros será una ventaja competitiva frente a sus diferentes *stakeholders*, que exigirán altos estándares de transparencia y ética a este tipo de organizaciones.

El modelo de CMI desarrollado por Kaplan y Norton contemplaba su articulación y organización originariamente en cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos interno y aprendizaje), muy enfocado para las empresas mercantiles, cuyo fin principal es la maximización de beneficios.

**Figura 6:** *Las cuatro perspectivas del CMI*



*Fuente: elaboración propia a partir de modelo de Kaplan y Norton (1992)*

Sin embargo, en este estudio se realiza una propuesta de adaptación de estas cuatro perspectivas clásicas, ya que a diferencia de la empresa tradicional, el fin último es la generación de impacto social.

Se comparte a continuación la propuesta de perspectivas para ser implementadas en el CMI de la Fundación AeA y sus principales objetivos estratégicos propuestos:

**Perspectiva misión:** Kaplan (2001) ya avanzó que el encaje de la perspectiva financiera en la cúspide del CMI en entidades no lucrativas no terminaba de corresponder con la verdadera realidad de estas organizaciones, por lo tanto se propone incorporar a la misión como una nueva perspectiva, la cual tendrá un mayor protagonismo con respecto al resto de perspectivas.

La misión de la Fundación AeA es, según se recoge en su página web: *"Promover la solidaridad de las personas en un mundo global para impulsar que la infancia, sus familias y poblaciones que sufren pobreza, exclusión y desigualdad, desarrollen sus capacidades para conseguir sus aspiraciones de vida digna, de modo sostenible"*.

Para la construcción de los objetivos estratégicos de esta perspectiva, la "Estrategia Institucional 2023-25" de la Fundación AeA recoge que las principales líneas programáticas que

se aplicarán estarán orientadas al cumplimiento de muchos de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas, por lo tanto esa integración nos permitirá aprovechar un marco de indicadores homogéneo y estandarizado a nivel internacional:

- **Mujer y juventud:**
  - Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
  - Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
  - Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- **Inclusión socioeconómica:**
  - Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
  - Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.
  - Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- **Cambio climático y sostenibilidad:**
  - Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.
  - Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
  - Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad.
- **Movilidad humana segura:**
  - Objetivo 2: Poner fin al hambre.
  - Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
  - Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

**Perspectiva grupos de interés o *stakeholders*:** Kaplan (2001) identificó la dificultad de encajar la perspectiva de clientes para las entidades sin ánimo de lucro, ya que las personas físicas o jurídicas que realizaran un pago a estas organizaciones, no se verían directamente beneficiadas por el servicio realizado por la organización (indirectamente sí, como por ejemplo

las deducciones que contempla la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*).

En nuestra propuesta de adaptación, la perspectiva tradicional de “Clientes” la redefiniremos conceptualmente por el término “grupos de interés” (o “*stakeholders*” si se prefiere usar terminología inglesa). Dicha propuesta aglutina grupos de interés externos clave:

- Beneficiarios de la intervención: la estrategia institucional 2023-25 de la fundación AeA hace mención explícita que su *target* son los individuos con severo riesgo de exclusión social, con especial foco en la infancia, la adolescencia y la juventud
- Financiadores: en la Fundación AeA se observan dos vías de financiación principales:
  - Particulares: aportaciones recurrentes (socios colaboradores) o esporádicas de personas físicas que realizan una contribución sin esperar ningún tipo de contraprestación.
  - Institucional: aportaciones realizadas por agencias gubernamentales, sector privado empresarial y organismos internacionales y banca multilateral. Según se desprende de su estrategia 2023-25, este canal de financiación será prioritario.
- Otros actores externos clave: Gobiernos, medios de comunicación y el conjunto de la ciudadanía

Los objetivos estratégicos propuestos para esta perspectiva de grupos de interés serían los siguientes:

- Beneficiarios de la intervención: los objetivos se marcan atendiendo a los cuatro ejes prioritarios de intervención:
  - *Garantizar la autonomía económica de las personas en situación de vulnerabilidad.*
  - *Incrementar la capacidad de adaptación al cambio climático para garantizar el nexo agua-energía-alimentos.*
  - *Construir espacios capaces de prevenir y responder a la violencia.*
  - *Proporcionar asistencia y protección en contextos de crisis humanitarias.*
- Gobiernos, medios de comunicación, donantes y la ciudadanía: nos centraremos en esta perspectiva en el ámbito de *compliance* y rendición de cuentas

- *Posicionarse como referente en transparencia y rendición de cuentas en el sector.*

Cabe destacar que los objetivos estratégicos vinculados a su capital humano (personal contratado y voluntario), grupo de interés interno de la organización, se asignarán a la perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento”, ya que es esta perspectiva la encargada de gestionar las capacidades internas que son necesarias para la ejecución de la estrategia.

**Perspectiva de procesos internos:**

Esta perspectiva define las actividades operativas que son consideradas clave para la ejecución de la estrategia de la Fundación AeA y satisfacer las demandas de sus grupos de interés

Para la construcción de los objetivos estratégicos de esta perspectiva nos apoyaremos en los factores habilitantes plasmados en la “Estrategia Institucional 2023-25” de la Fundación AeA.

La propuesta sería la siguiente:

- *Garantizar sistemas de gestión del impacto en la intervención basado en evidencias (enfoque MEAL)*
- *Construir una red estable de alianzas estratégicas con actores relevantes.*
- *Integrar la transformación digital en los procesos clave de gestión e intervención.*
- *Desarrollar propuestas innovadoras para incrementar el impacto y sostenibilidad en la intervención.*

**Perspectiva financiera:** esta perspectiva requerirá de un reenfoque para las entidades no lucrativas, ya que la maximización de los beneficios no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para cumplir la misión.

La Fundación AeA deberá garantizar, a través de esta perspectiva, la sostenibilidad financiera y la gestión eficiente de los recursos, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos estratégicos marcados.

Se propone, a continuación, los siguientes objetivos estratégicos para esta perspectiva:

- *Fortalecer el compromiso y la fidelización de la base social*
- *Incrementar y diversificar la captación de financiación institucional (entidades públicas y privadas)*
- *Garantizar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles*

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

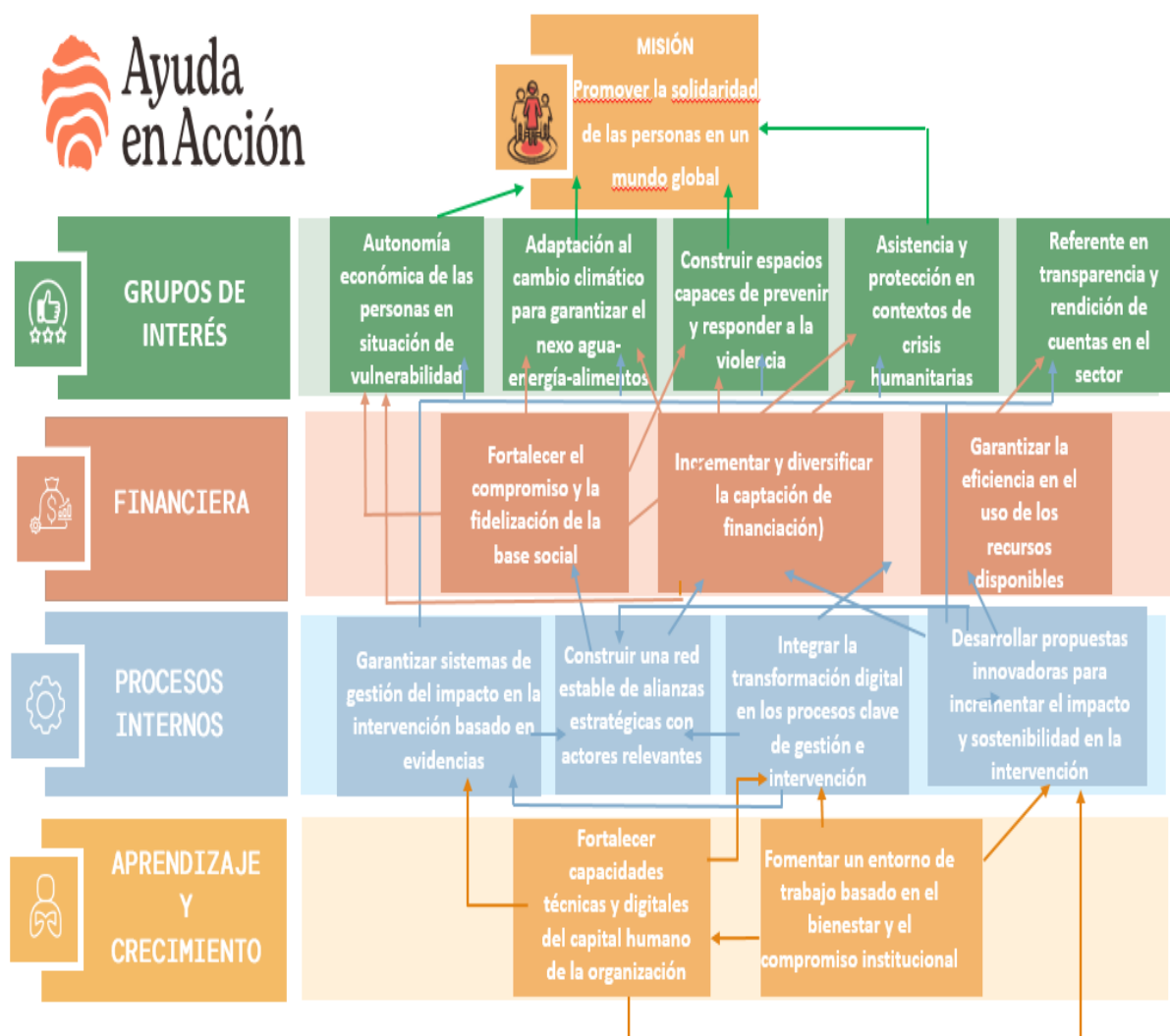
Esta perspectiva permite que podamos responder a la pregunta: ¿qué herramientas y capacidades necesita la organización para mejorar sus procesos internos y poder ejecutar así su estrategia?

Como propuesta, se establece los siguientes objetivos estratégicos para esta perspectiva:

- Fortalecer capacidades técnicas y digitales del capital humano de la organización.
- Fomentar un entorno de trabajo basado en el bienestar y el compromiso institucional

Una vez que ya definidas las perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos, la representación visual del mapa estratégico quedaría de la siguiente forma:

**Figura 7: Propuesta Mapa Estratégico Fundación AeA**



Fuente: elaboración propia

## 6.2. Plan de acción

Una vez definida la necesidad de implementar un CMI por parte de la Fundación AeA y desarrollado el Mapa Estratégico, en el cual se han plasmado los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, el siguiente paso sería diseñar el plan de acción para su puesta en marcha. A continuación se detallan las siguientes etapas:

- Identificación de objetivos operativos derivados de los objetivos estratégicos propuestos para cada área o departamento que conforma el organigrama, tanto a nivel corporativo (Sede) como Programas Nacionales (países donde se realiza la intervención). De esta forma, se garantiza que la estrategia se pueda traducir en acciones tangibles para todos los niveles de organización, promoviendo un ejercicio de corresponsabilidad en la definición e implementación de un CMI.

Con respecto a los objetivos estratégicos desarrollados para la perspectiva “*grupos de interés o stakeholder*” y vinculados directamente a los beneficiarios de la intervención, es fundamental reconocer que no es posible definir objetivos operativos rígidos y uniformes por la heterogeneidad y complejidad de múltiples casuísticas: diversidad geográfica donde interviene la Fundación AeA, diferentes líneas de intervención que trabaja, complejidad en la identificación y estimación de personas beneficiarias, multiplicidad de actores y donantes, unido todo ello a entornos frágiles y cambiantes que complejizan dicha uniformidad.

- Definición de indicadores clave de rendimiento o KPIs (*Key Performance Indicators*) que nos ayudarán a medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Definición de planes de acción o iniciativas que se consideran necesarias para lograr los objetivos marcados, asignándose responsables y dotación de recursos si fuera necesario.
- Propuesta de marco de referencia para garantizar una toma de decisiones efectiva, estableciéndose periodicidad en el *reporting*, puntos focales y responsabilidades para cada área y espacios dónde se analizará la información procesada e integrantes de los mismos.



### 6.3. Diseño de indicadores de seguimiento

Kaplan y Norton (2005) subrayan que los indicadores son la herramienta fundamental de un CMI, ya que permiten describir y analizar el comportamiento de variables, mostrando la evolución de los aspectos críticos de toda organización.

El comportamiento de las variables puede analizarse bien por la medición directa de una única variable, como por ejemplo el número de socios con los que cuenta la Fundación AeA, o a través de la comparación de más de una variable, como es el coste por eje temático de intervención según la fuente de financiación.

A la hora de identificar y seleccionar los indicadores claves de seguimiento es muy importante que se prioricen aquellos que la organización pueda considerar como relevantes, accesibles, precisos, objetivos y pertinentes.

Por su parte, González Quintana y Cañadas Molina (2008) apuntan a la complejidad en el diseño de indicadores genéricos necesarios en las organizaciones no lucrativas por la heterogeneidad de fines y medios existentes en el sector, destacando la importancia de recurrir a indicadores que permitan analizar tres dimensiones que son consideradas como críticas:

- La eficacia: según recogen estos autores, esta dimensión actuaría como el principal y más importante objetivo de control, ya que nos informará del grado de avance en el desarrollo de su intervención y si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

Para demostrar dicha eficacia, es crucial el desarrollo de objetivos operativos y cuantificados, convenientemente incorporados en un presupuesto.

- La eficiencia: evaluar el mejor uso de los recursos a disposición de la organización para la obtención de los resultados esperados.
- La economía: se centra en la adquisición de los recursos necesarios al menor coste posible, garantizando los estándares de calidad y cantidad requeridos.

La integración de estas tres dimensiones en el diseño de los indicadores propuestos garantizará un seguimiento que trascenderá de lo meramente financiero. De este modo, se consigue una visión más integral del desempeño de la Fundación AeA, ya que el éxito en la gestión de las ONGD no puede medirse únicamente por sus resultados financieros.

Aplicado al caso práctico, se proponen los siguientes indicadores estratégicos para la Fundación AeA:

**Tabla 18: Propuesta indicadores estratégicos (KPIs) Fundación AeA**

| Objetivos estratégicos                                                                                     | KPI                                                                                                         | Fórmula de cálculo                                                                                          | Frecuencia de actualización |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Posicionarse como referente en transparencia y rendición de cuentas en el sector.</b>                   | % plantilla (empleados y voluntarios) que han completado formación en Compliance                            | $(\text{Nº de empleados y voluntarios formados}) / (\text{Total empleados y voluntarios}) * 100$            | Anual                       |
|                                                                                                            | Índice de percepción interna transparencia institucional                                                    | $\text{Suma total puntuación media (escala Likert 1-5)} / \text{Nº total encuestas recibidas}$              | Anual                       |
|                                                                                                            | Tiempo medio respuesta canal de denuncias                                                                   | $\text{Sumatorio tiempo de respuesta canal de denuncias} / (\text{Nº total denuncias recibidas})$           | Trimestral                  |
|                                                                                                            | % de declaraciones obligatorias presentadas dentro del plazo legal establecido                              | $(\text{Nº de obligaciones presentadas en plazo} / \text{Total obligaciones requeridas}) * 100$             | Trimestral                  |
|                                                                                                            | # requerimientos formales recibidos por financiadores (públicos y privados)                                 | Sumatorio de requerimientos formales recibidos                                                              | Trimestral                  |
|                                                                                                            | # participaciones activas en redes y foros sectoriales en el ámbito de transparencia y rendición de cuentas | Sumatorio de participaciones                                                                                | Trimestral                  |
| <b>Integrar la transformación digital en los procesos clave de gestión e intervención.</b>                 | Tiempo promedio proceso integral gestión de compras ( <i>procurement</i> )                                  | $\text{Sumatorios días de respuesta por orden de compras} / \text{Total tickets abiertos}$                  | Trimestral                  |
|                                                                                                            | % datos unificados sistema BI ( <i>Business Intelligence</i> )                                              | $(\text{Nº fuentes de datos integradas en el BI} / \text{Total fuentes de datos institucionales})$          | Trimestral                  |
| <b>Desarrollar propuestas innovadoras para incrementar el impacto y sostenibilidad en la intervención.</b> | # proyectos innovadores implementados que generan impacto social, medioambiental y económico                | Sumatorio de proyectos pilotos puestos en marcha                                                            | Trimestral                  |
| <b>Garantizar sistemas de gestión del impacto en la intervención basado en evidencias (enfoque MEAL)</b>   | % proyectos cuyos datos están integrados en solución tecnológica                                            | $(\text{Nº de proyectos integrados software} / \text{Total proyectos en ejecución}) * 100$                  | Trimestral                  |
|                                                                                                            | % proyectos que cuentan con una evaluación final                                                            | $(\text{Nº de proyectos cerrados con evaluación final completada} / \text{Total proyectos cerrados}) * 100$ | Trimestral                  |
| <b>Construir una red estable de alianzas estratégicas con actores relevantes</b>                           | # alianzas y acuerdos generados con entidades públicas                                                      | Sumatorio de alianzas y acuerdos suscritos                                                                  | Trimestral                  |
|                                                                                                            | # propuestas financiación institucional presentadas en consorcio con ONGD plataforma Alliance 2015          | Sumatorio propuestas financiación institucional presentadas                                                 | Trimestral                  |
|                                                                                                            | # alianzas y acuerdos generados con universidades y el mundo académico                                      | Sumatorio alianzas y acuerdos alcanzados                                                                    | Trimestral                  |
| <b>Fortalecer el compromiso y la fidelización de la base social</b>                                        | % socios dados de baja                                                                                      | $(\text{Nº de socios dados de baja} / \text{Total base social}) * 100$                                      | Mensual                     |
|                                                                                                            | % cuotas impagadas base social                                                                              | $(\text{Nº de cuotas impagadas} / \text{total cuotas}) * 100$                                               | Mensual                     |
| <b>Incrementar y diversificar la captación de financiación</b>                                             | Coste por Acción (CPA) altas nuevos socios colaboradores                                                    | $\text{Inversión total campaña} / \text{Nº total de conversiones}$                                          | Mensual                     |
|                                                                                                            | % incremento ingresos cuotas base social                                                                    | $(\text{Ingresos año } t / \text{Ingresos año } t-1) * 100$                                                 | Mensual                     |

|                                                                                            |                                                                                   |                                                                                 |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                            | Cuota promedio base social                                                        | Sumatorio cuotas base social / Total base social                                | Mensual    |
|                                                                                            | % éxito propuestas presentadas en convocatorias                                   | (Total propuestas aprobadas / Total propuestas presentadas) * 100               | Mensual    |
|                                                                                            | % Incremento importe aprobado en convocatorias                                    | (Total importe aprobado año t / total importe aprobado año t-1) * 100           | Mensual    |
|                                                                                            | % Incremento importe aprobado n convocatorias formuladas vía consorcios con ONGDs | (Total importe aprobado año t / total importe aprobado año t-1) * 100           | Mensual    |
|                                                                                            | # aprobaciones nuevos donantes institucionales para la Fundación AeA              | Sumatorio aprobaciones de convocatorias                                         | Mensual    |
| <b>Garantizar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles</b>                      | % variación interanual EBITDA                                                     | (EBITDA año t / EBITDA año t-1) * 100                                           | Mensual    |
|                                                                                            | % Cumplimiento fines institucional                                                | (Gastos cumplimiento fines / Gastos totales) * 100                              | Mensual    |
|                                                                                            | Fondo de maniobra                                                                 | (Patrimonio Neto + Pasivo no corriente) - Activo no corriente                   | Mensual    |
|                                                                                            | Ratio de liquidez                                                                 | (Activo corriente / Pasivo corriente) * 100                                     | Mensual    |
|                                                                                            | (Return on Equity) ROE                                                            | (Resultado del ejercicio / Patrimonio neto medio) * 100                         | Mensual    |
|                                                                                            | Margen sobre ingresos actividad                                                   | (RER / Ingresos actividad) * 100                                                | Mensual    |
| <b>Fortalecer capacidades técnicas y digitales del capital humano de la organización</b>   | # acuerdos empresariales pro bono formación digital                               | Sumatorio acuerdos empresariales pro bono                                       | Anual      |
|                                                                                            | N.º Horas de formación competencias digitales                                     | Total horas de formación / Total empleados                                      | Anual      |
| <b>Fomentar un entorno de trabajo basado en el bienestar y el compromiso institucional</b> | % de empleados que han recibido formación                                         | (Sumatorio empleados formados / Total empleados) * 100                          | Trimestral |
|                                                                                            | Índice satisfacción personal                                                      | Suma total puntuación media (escala Likert 1-5) / N.º total encuestas recibidas | anual      |
|                                                                                            | % Rotación del personal                                                           | ((incorporaciones - salidas) / total empleados) * 100                           | Trimestral |

Fuente: elaboración propia

## 6.4. Implantación del Cuadro de Mando Integral

La implantación de un CMI en una organización de la complejidad de la Fundación AeA, con presencia en 18 países distribuidos en tres continentes, representa un desafío muy importante para la institución. Es por ello que, proponer una metodología de gestión estratégica a nivel transversal que involucre a tantas áreas y departamentos con realidades y culturas tan heterogéneas, exige considerar una serie de aspectos claves para que el CMI actúe realmente como una palanca de cambio en la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

Como punto de partida, tras la aprobación por parte del Equipo Directivo de la Fundación AeA la implantación de un CMI, corresponde realizar una presentación formal al Patronato de la

entidad, que es el órgano de gobierno y representación según establece la *Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones*.

Aspectos que se consideran clave para la implantación exitosa de un CMI:

**Compromiso con el cambio:** clave contar con el apoyo y compromiso inequívoco por parte del Equipo Directivo para liderar el proceso de cambio y asignar los recursos necesarios para su puesta en marcha.

**Aprendizaje en el sector:** recomendable realizar un estudio de *benchmarking* con organizaciones similares a la fundación AeA para analizar si otras ONGD, tanto nacionales como internacionales, han abordado ya este proceso de cambio previamente y tener su *feedback*. En definitiva, hablamos de conocer y de aprender de experiencias previas.

Esta toma de contactos podría canalizarse a través de los diferentes espacios de coordinación en las cuales la Fundación AeA ya participa activamente (Alliance 2015, AFE -Asociación Española de Fundaciones- y la CONGDE).

Paralelamente, explorar la posibilidad de conseguir un Pro Bono con empresas y consultoras que cuenten con un amplio *expertise* en este ámbito podría ser una opción muy interesante de abordar, ya que podrían actuar como facilitadores en todas las fases de implantación del CMI.

**Formación y comunicación:** es fundamental evitar que el CMI se perciba como una mera iniciativa llevada a cabo por el área de Control de Gestión. Por su carácter transversal, se recomienda identificar personal clave de todas las áreas para conformar equipos de trabajo multidisciplinares. Este equipo de trabajo analizaría la propuesta presentada por Control de Gestión para consensuar si realmente encaja con las expectativas y desafíos a los que se enfrenta la institución. Se pretende, en definitiva, garantizar la construcción colectiva del futuro CMI contando desde su arranque con la aceptación de todas las áreas

**Roles y responsabilidades:** la claridad en la asignación de roles y responsabilidades es clave para identificar quiénes serán los responsables de nutrir los datos requeridos, las áreas responsables de revisar y consolidar toda la información recibida y los responsables de analizar los resultados presentados por el área de *Controlling* o Control de Gestión y proponer, a su vez, planes de acción o medidas correctoras para garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional.

Asimismo, es necesario establecer una estructura de comités de seguimiento y toma de decisiones en el que se definan los objetivos, los participantes y la periodicidad.

**Solución tecnológica de *reporting*:** la elección de la herramienta o solución tecnológica para el *reporting* será otro elemento clave de discusión.

Soluciones como PowerBI o Tableau ofrecen soluciones no excesivamente costosas para este perfil de organizaciones y, a priori, son de fácil implantación. Estas herramientas ofrecen *dashboards* muy atractivos visualmente, ayudando así con la lectura ágil de los datos.

Adicionalmente, este tipo de soluciones permiten importar datos de otras herramientas, ayudando así a integrar en una única herramienta datos de otras fuentes origen del dato empleadas por la organización.

**Comunicación:** apuesta clara por una comunicación transparente y retroalimentación bidireccional a todos los niveles de la organización, promoviéndose espacios o iniciativas en los que se pueda estimular el aprendizaje colectivo a través de la participación activa en la construcción del CMI.

**Cultura de la medición:** la implantación del CMI deberá ir acompañada de una cultura de medición continua y rigurosa del dato. Cuando los indicadores no muestren los resultados esperados y se presenten desviaciones significativas, será fundamental proponer medidas correctoras que corrijan o mitiguen dichas desviaciones.

Como conclusión, se espera que la implantación definitiva de un CMI permita mejorar progresivamente los resultados de la Fundación AeA y se convierta en una herramienta imprescindible para el control y seguimiento de la estrategia organizacional y lo que es más importante: **la generación de impacto positivo para las personas vulnerables para las que trabaja.**

## 7. Conclusiones

Este estudio ha permitido llegar a la conclusión de la gran utilidad de adaptar un CMI para las entidades no lucrativas, tal y como demuestra el caso práctico realizado para la Fundación AeA.

Aunque esta metodología no se concibió originariamente para el sector no lucrativo, estudios realizados a posteriori por expertos -incluido el propio Kaplan- propusieron adaptaciones para este tipo de organizaciones, reorientando las cuatro perspectivas clásicas propuestas en el modelo original para alinearlas con la misión. Por lo tanto, este reenfoque demuestra la flexibilidad que nos ofrece esta herramienta.

La adaptación de las perspectivas constituye un hallazgo de gran importancia en este estudio, ya que se ha considerado pertinente adaptar dos perspectivas y añadir una adicional: por un lado, se ha considerado la inclusión de la misión como una perspectiva adicional, relegando la perspectiva financiera a un segundo plano y dando a la misión la perspectiva prioritaria dentro del mapa estratégico propuesto, colocándola en el centro de la estrategia. La razón fundamental de esta propuesta de inclusión es que el impacto social generado por la Fundación AeA debe estar en primer plano y el resto de perspectivas se convertirán en palancas para su logro.

Paralelamente, se propone una redefinición de la perspectiva del “cliente”, desagregándola en dos grupos de interés clave: por un lado, los beneficiarios de la intervención, y por otro, los financiadores, que asegurarán la viabilidad financiera de los proyectos.

Como último ajuste, la perspectiva financiera se adapta a la lógica de este sector, experimentando un cambio absoluto con respecto a la metodología original, es decir, la generación de beneficios dejará de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio, cuyo objetivo último será salvaguardar la sostenibilidad de la entidad.

Esta propuesta de implantación de un CMI cobra sentido por los desafíos críticos identificados en el análisis DAFO, que revelan un escenario geopolítico extremadamente complejo y frágil, proyectando una tendencia de recortes en la AOD, un aumento de los conflictos bélicos, un acelerado y continuo agravamiento de la situación humanitaria en numerosas regiones del planeta y la pérdida de credibilidad y deterioro reputacional del sector.

En paralelo, el diagnóstico económico y financiero realizado evidencia, como hecho destacado, un significativo retroceso en la partida “ingresos de la entidad por actividad propia -cuotas socios” superior al 12% en el periodo analizado en este estudio.

Ante esta realidad, se concluye que el sector debe actuar de forma proactiva, por lo que la implementación de un CMI resulta no solo recomendable, sino imprescindible a nivel estratégico, para que se pueda traducir la visión de la organización en un conjunto coherente de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas que garanticen un elevado impacto social, una mayor eficiencia y eficacia en la gestión y la sostenibilidad financiera.

La construcción del mapa estratégico propuesto nos va a permitir conectar las diferentes perspectivas a través de relaciones causa-efecto para que los objetivos estratégicos puedan dar respuesta a las amenazas y debilidades identificadas aprovechando uno de los principales activos de esta organización: una trayectoria de más de 44 años de experiencia luchando contra la pobreza y la desigualdad, avalada por estándares de profesionalidad y compromiso que la refrendan como una organización confiable, tanto a nivel nacional como internacional, para sus *stakeholders*.

La batería de indicadores clave (KPIs) resultante del diseño del mapa estratégico proporcionará a la Fundación AeA una herramienta muy valiosa para la toma de decisiones, basándose siempre en el seguimiento de la evolución de los datos que sean reportados. Esta herramienta es de especial relevancia teniendo en consideración la complejidad de los entornos en los que se mueven las ONGD.

Asimismo, el monitoreo periódico de estos KPIs actuará como detector de alertas tempranas, lo cual permitirá identificar y abordar de forma ágil cualquier tipo de desviación o anomalía, minimizando el impacto de potenciales riesgos.

Una conclusión muy valiosa a tener en consideración es la activación de una corresponsabilidad organizativa a todos los niveles en el que todos los equipos tendrán claros los objetivos de la organización y cuál debe ser su contribución para la consecución de estos.

Como cierre de este apartado, considerar de especial relevancia que la implementación exitosa de este CMI requiere de un compromiso claro e inequívoco por parte de toda la organización -Patronato, Dirección y plantilla-. Este compromiso debe propiciar la generación

de espacios abiertos, recurrentes y multidisciplinares en los que se analice la evolución de los principales indicadores, se revisen los planes de acción y se promueva la toma de decisiones.



## 8. Recomendaciones, limitaciones y prospectiva

En el desarrollo de este estudio, se han identificado dos limitaciones que se consideran muy relevantes compartir:

**Imposibilidad de definición de indicadores para las perspectivas de la misión y beneficiarios (*stakeholders*):** los indicadores deben ser diseñados teniendo en consideración múltiples factores por los entornos y contextos tan heterogéneos donde opera la organización, lo cual exige una gran flexibilidad, versatilidad, adaptación y conocimiento del territorio.

Para su definición, es necesario un trabajo previo que identifique: los territorios donde quiere realizarse dicha intervención, ejes temáticos prioritarios, población destinataria, los requerimientos de los acuerdos marco suscritos con las financieras públicas y privadas y contar con un mapeo de actores clave con presencia en el área donde se ejecutará el proyecto.

Con la propuesta que haya sido consensuada para cada país, se deberá responder, por un lado, a la problemática identificada, la cual debe estar siempre alineada a la estrategia de la Fundación AeA, y, por otro lado, contar con una batería de objetivos e indicadores, con sus respectivas líneas de base, para el establecimiento de metas.

Dicho esto, consideramos que este desarrollo está fuera del alcance de este estudio por limitaciones de información y capacidades técnicas, ya que se precisarían altos conocimientos técnicos en cooperación internacional y acción humanitaria.

**Disponibilidad de la nueva estrategia institucional:** este trabajo se ha basado en la última estrategia institucional publicada en la página web de la Fundación AeA, la cual abarca el periodo 2023-25. No haber contado con la estrategia con la cual se arrancará el ejercicio 2026 ha limitado el enfoque de este estudio, ya que haber contado con documentación actualizada hubiera aportado un valor adicional.

Derivadas de ambas limitaciones, se sugieren las siguientes recomendaciones para su consideración:

**Revisar y actualizar el CMI en base a la nueva estrategia institucional** para incorporar las nuevas prioridades, líneas programáticas y factores habilitantes.

**Establecimiento de un mapa de prioridades a nivel país** partiendo del nuevo plan estratégico para la definición de los objetivos y sus correspondientes KPIs.

## Referencias bibliográficas

Alliance2015. (2021). Strategic compass. Alliance2015. [https://www.alliance2015.org/wp-content/uploads/2021/11/Alliance2015\\_strategic\\_compass\\_ENG.pdf](https://www.alliance2015.org/wp-content/uploads/2021/11/Alliance2015_strategic_compass_ENG.pdf)

Alliance2015. (2024). Annual report 2024. Alliance2015. [https://www.alliance2015.org/wp-content/uploads/2025/05/DEF\\_annual-report\\_A5\\_2024\\_WEB.pdf](https://www.alliance2015.org/wp-content/uploads/2025/05/DEF_annual-report_A5_2024_WEB.pdf)

Amnistía Internacional. (2025, 28 de abril). La situación de los derechos humanos en el mundo: abril de 2025 (Índice POL 10/8515/2025). <https://www.amnesty.org/es/documents/pol10/8515/2025/es/>

Asociación Española de Fundraising. (2024). Infografía: Perfil del donante 2024 [Infografía]. TuInkel. <https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2025/01/infografia-pefil-del-donante-2024.pdf>

Banco Nacional de Etiopía. (2024, 29 de julio). Foreign Exchange Reform – Press Release (Directiva FXD/01/2024) [Comunicado de prensa]. <https://nbe.gov.et/wp-content/uploads/2024/07/FXD012024-FOREIGN-EXCHANGE-PR-English.pdf>

Boosting Opportunities. (s. f.). Boosting Opportunities – Transforming social challenges into investment opportunities. Recuperado el 11 de octubre de 2025, de <https://boostingopportunities.com/#who>

Calero, J. F. (2024, 7 de noviembre). Jaime Díaz (Ayuda en Acción): “Nuestra innovación transforma vidas”. Innovaspain. <https://www.innovaspain.com/jaime-diaz-innovacion-social-ayuda-en-accion-designing-opportunities/?nowprocket=1>

Cáritas Española. (2024). Análisis y perspectivas 2024: La sociedad del riesgo. Hacia un modelo de integración precaria [Informe]. Cáritas Española. <https://www.caritas.es/main-files/uploads/2024/11/CARITAS-analisis-y-perspectivas-2024-digital-diciembre-2024.pdf>

Carreras Fisas, I., Iglesias Pie, M., & Sureda Varela, M. (2011). Liderazgo orientado a resultados en las ONG: estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando.

Carreras, I., Cordobés, M., & Sureda, M. (2024). Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG [Resumen ejecutivo]. Instituto de Innovación Social de Esade & Fundación PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/resumen-ejecutivo-informe-confianza-ong.pdf>

Center for Global Development. (2025, June 18). Foreign aid rescissions and the ongoing crisis of delivery. Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/blog/foreign-aid-rescissions-and-ongoing-crisis-delivery>

Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES). (s. f.). COFIDES – Compañía Española de Financiación del Desarrollo, S.A., S.M.E. Recuperado el 11 de octubre de 2025, de <https://www.cofides.es/>

Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo. (2022). Estatutos de la Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo. <https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2022/10/Estatutos-2022.pdf>

Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo. (2023). Informe del sector de las ONGD. <https://informedelsector.coordinadoraongd.org/>

Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo - España. (2024). Informe del Sector de las ONGD 2023. [informedelsector.coordinadoraongd.org](https://informedelsector.coordinadoraongd.org).

[https://informedelsector.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-ONGD-2023 .pdf](https://informedelsector.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-ONGD-2023.pdf)

Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo. (s. f.). Historia y logros. Coordinadora de ONGD. Recuperado el 27 de septiembre de 2025, de <https://coordinadoraongd.org/coordinadora/historia-y-logros/>

Edelman. (2024, marzo). Edelman trust barometer 2024: Spain report. Edelman España. [https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2024-03/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Spain%20Report.pdf](https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2024-03/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer_Spain%20Report.pdf)

Fundación Ayuda en Acción. (2021). Estatutos: actualización 2021. Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.b-cdn.net/uploads/2022/08/Estatutos-actualizacion2021.pdf>

Fundación Ayuda en Acción. (2023). Estrategia institucional 2023-2025. Ayuda en Acción. [https://ayudaenaccion.org/uploads/2023/05/Estrategia Institucional 2023-2025.pdf](https://ayudaenaccion.org/uploads/2023/05/Estrategia_Institucional_2023-2025.pdf)

Fundación Ayuda en Acción. (2024). Memoria Ayuda en Acción 2024. Ayuda en Acción. <https://www.flipsnack.com/ayudaenaccion/memoria-ayuda-en-accion-2024/full-view.html>

Fundación Ayuda en Acción. (2024). Plan de actuación 2025. Fundación Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/uploads/2025/04/539SND-AYUDA-EN-ACCION-PLAN-PA-2025.pdf>

Fundación Ayuda en Acción. (s. f.). Presentación corporativa. Ayuda en Acción. [https://ayudaenaccion.b-cdn.net/uploads/2025/09/Presentacion-corporativa-es-2025\\_v4-actB.pdf? gl=1\\*40yu91\\* gcl au\\*NzUyNDAzNDE2LjE3NTg0NzMyNzQ](https://ayudaenaccion.b-cdn.net/uploads/2025/09/Presentacion-corporativa-es-2025_v4-actB.pdf? gl=1*40yu91* gcl au*NzUyNDAzNDE2LjE3NTg0NzMyNzQ)

Gómez, A. F. (2025). Informe sector privado IECAH-AECID [Informe]. Instituto de Estudios

sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). <https://iecah.org/wp-content/uploads/2025/05/Informe-Sector-Privado-IECAH-AECID.pdf>

González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (63), 227-252.

Grupo Banco Mundial. (s. f.). Dónde trabajamos. <https://www.bancomundial.org/ext/es/where-we-work>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Cuadro de mando integral: The balanced scorecard: Translating strategy into action. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Cuadro de mando integral. Gestión 2000

Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. (24 de diciembre de 2002). Boletín Oficial del Estado (núm. 307). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. (2002). Boletín Oficial del Estado, nº 310, pp. 45504–45515. <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/12/26/50/con>

Ley 1/2023, de 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. (2023). Boletín Oficial del Estado, nº 44, publicada el 21 de febrero de 2023.  
<https://www.boe.es/eli/es/l/2023/02/20/1/con>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAEUEC). (2024). Plan Director de la Cooperación Española 2024-2027. Gobierno de España. Recuperado el 4 de octubre de 2025, de  
[https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/Cooperaci%C3%B3n%20para%20el%20desarrollo/Plan%20Director%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ola\\_FINAL.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/Cooperaci%C3%B3n%20para%20el%20desarrollo/Plan%20Director%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ola_FINAL.pdf)

Naciones Unidas. (1945). Carta de las Naciones Unidas. San Francisco: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional. Disponible en:  
<https://www.un.org/es/about-us/un-charter>

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Resolución A/RES/70/1). Naciones Unidas.  
[https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

Naciones Unidas, División de Estadísticas. (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf>

OCDE (2025), “Recortes en la ayuda oficial al desarrollo: Proyecciones de la OCDE para 2025 y a corto plazo”, No. 26, OECD Publishing, Paris,  
[https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo\\_cfea0537-es/full-report.html](https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo_cfea0537-es/full-report.html)

OECD. 2019. DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus. OCDE, París.

<https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. In HBR's 10 Must Reads on Strategy (pp. 23–41). Boston, MA: Harvard Business Review Press.

PwC España & Esade. (2021). El rol de las ONG: un sector en evolución. Programa Esade–PwC de Liderazgo Social. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/el-rol-de-las-ong-un-sector-en-evolucion.pdf>

Retolaza, J. L., Torres Pruñonosa, J., & San-José, L. (2012). *El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas*. Revista de Contabilidad y Dirección, 14, 89–106.

World Compliance Association. (2020). El Tercer Sector en España: diagnóstico, retos y oportunidades (Versión 6). Biblioteca Compliance. [https://bibliotecacompliance.com/wp-content/uploads/2020/10/Tercer-Sector\\_V6.pdf](https://bibliotecacompliance.com/wp-content/uploads/2020/10/Tercer-Sector_V6.pdf)