ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finanzas y subvenciones: gestionar el dinero de los donantes y la salud financiera

Manual completo

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar las finanzas de una organización humanitaria y los fondos de los donantes: contabilidad de las ONG y fondos restringidos, presupuestos y costes compartidos, tesorería y tipo de cambio, seguimiento presupuestario y previsiones, normas de elegibilidad, ciclo de la subvención, financiación de los socios, auditorías y fraude, salud financiera, costes completos, reservas y diversificación, gobernanza y recuperación. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-finance-subventions/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

-

Índice

1. Semana 1 : La contabilidad de una ONG: principios, fondos restringidos y estados financieros
2. Semana 2 : Elaborar los presupuestos: proyecto, costes compartidos y presupuesto de la organización
3. Semana 3 : Gestionar la tesorería: previsiones, prefinanciación, tipo de cambio y efectivo
4. Semana 4 : Dirigir los presupuestos: desviaciones, previsiones de cierre y decisiones
5. Semana 5 : Las normas de los donantes: elegibilidad, compras, equipos y visibilidad
6. Semana 6 : Gestionar una subvención de principio a fin: contrato, informes, modificaciones y cierre
7. Semana 7 : Financiar a socios: evaluación, acuerdos, anticipos y localización
8. Semana 8 : Auditorías y control interno: prepararse, prevenir, detectar
9. Semana 9 : Medir la salud financiera de una organización
10. Semana 10 : Costes completos: conocer y recuperar el verdadero coste de cada proyecto
11. Semana 11 : Reservas, fondos no restringidos y diversificación de la financiación
12. Semana 12 : Gobernanza financiera, crisis de tesorería y proyecto final

Semana 1 : La contabilidad de una ONG: principios, fondos restringidos y estados financieros

Objetivos

- Comprender los principios contables que se aplican a una ONG: devengo, correlación de ingresos y gastos, prudencia, y distinción entre fondos restringidos y no restringidos.
- Leer e interpretar un balance, una cuenta de resultados y un estado de flujos de efectivo de una organización humanitaria.
- Detectar en los estados financieros las señales de alerta: déficit de fondos no restringidos, tesorería ajustada, fondos restringidos utilizados para otros fines.

Por qué la contabilidad importa a un directivo

Un director de país o un coordinador de programa no necesita ser contable, pero debe saber leer las cuentas: es él quien compromete los gastos, firma los informes a los donantes y responde a los auditores. La mayoría de las crisis financieras de las ONG no proceden de un fraude espectacular, sino de una acumulación de costes no cubiertos, prefinanciaciones no reembolsadas y gastos no elegibles que nadie vio a tiempo.

La contabilidad persigue tres fines: **rendir cuentas** (a los donantes, al consejo de administración, a las autoridades, al público), **dirigir** (saber dónde se está y decidir) y **proteger** (prevenir errores y desvíos gracias a una pista de auditoría). Las ONG siguen el marco contable de su país de registro (por ejemplo, el reglamento de la ANC en Francia, el SORP en el Reino Unido, las normas estadounidenses para organizaciones sin fines de lucro, o el SYSCOHADA revisado y su sistema aplicable a las entidades sin fines de lucro en el espacio OHADA).

> Regla básica: un gasto no documentado es un gasto que quizá habrá que reembolsar. Factura, prueba de pago, prueba de recepción y autorización constituyen el mínimo de todo justificante.

Devengo, caja y correlación

En la **contabilidad de caja**, una operación se registra cuando el dinero entra o sale. En la **contabilidad de devengo**, se registra cuando nace el derecho o la obligación: una factura recibida en diciembre y pagada en enero es un gasto de diciembre. Los estados financieros oficiales se llevan en devengo; muchas oficinas de terreno trabajan en caja en el día a día y registran asientos de ajuste al cierre.

El **principio de correlación** exige asociar los gastos al período al que corresponden. Un alquiler anual de 24 000 USD pagado por adelantado el 1 de octubre para un ejercicio que se

cierra el 31 de diciembre: 6 000 USD son un gasto del ejercicio, 18 000 USD son un **gasto pagado por anticipado** (un activo) en el balance.

Para las subvenciones, la regla habitual es reconocer el ingreso al ritmo de los gastos elegibles realizados. Si un donante desembolsa 500 000 USD en noviembre para un proyecto que ha gastado 120 000 USD al 31 de diciembre, el ingreso del ejercicio es de 120 000 USD y 380 000 USD figuran como **ingresos diferidos** o fondos diferidos, es decir, una deuda con el proyecto. Este dinero está en el banco, pero no pertenece libremente a la organización.

Prudencia. Las pérdidas probables se contabilizan en cuanto se conocen (por ejemplo, un gasto que el donante muy probablemente rechazará), pero no las ganancias inciertas. Una provisión para costes no elegibles protege a la organización de una mala sorpresa en la auditoría final.

Fondos restringidos y fondos no restringidos

La distinción más importante en las cuentas de una ONG es la que existe entre **fondos restringidos** (afectados) y **fondos no restringidos** (libres).

- **Fondos restringidos**: donados para un uso preciso (un proyecto, una zona, una actividad). Solo pueden servir para ese uso; utilizarlos en otra cosa, aunque sea temporalmente y sin acuerdo, es una falta que puede llevar al reembolso y a la pérdida de confianza del donante.
- **Fondos no restringidos**: donaciones libres, cuotas, costes indirectos recuperados, ingresos diversos. Financian lo que los donantes no pagan (una parte de la sede, la prospección, los costes no elegibles, las prefinanciaciones) y constituyen las **reservas**.
- **Fondos designados**: fondos no restringidos que el consejo de administración ha decidido reservar para un uso (por ejemplo, un fondo de respuesta a emergencias). El consejo puede revocar esa decisión; siguen siendo jurídicamente libres.

Una trampa frecuente: una organización puede mostrar una tesorería holgada mientras sus fondos no restringidos son negativos. Si tiene 900 000 USD en el banco, de los cuales 1 100 000 USD son fondos restringidos recibidos por adelantado, sus recursos libres son en realidad de −200 000 USD: ya ha consumido el dinero de los donantes para cubrir otros gastos.

> Indicador clave para un consejo de administración: el saldo de los fondos no restringidos y su evolución. Un saldo negativo o en descenso continuo es una alerta, sea cual sea la tesorería que se muestre.

Leer el balance

El **balance** es una fotografía en una fecha: lo que la organización posee (activo) y lo que debe, más sus fondos propios (pasivo). Las partidas típicas de una ONG:

Activo	Pasivo
Inmovilizado (vehículos, edificios, equipos)	Fondos propios: fondos no restringidos (reservas) y fondos restringidos
Cuentas por cobrar a donantes (gastos comprometidos aún no reembolsados)	Fondos diferidos o ingresos diferidos (subvenciones recibidas no gastadas)
Anticipos a socios y al personal	Deudas con proveedores, deudas sociales y fiscales
Existencias (bienes por distribuir)	Provisiones (litigios, indemnizaciones por fin de contrato, costes no elegibles probables)
Tesorería (bancos, cajas)	Préstamos eventuales

Tres lecturas rápidas:

- **Cuentas por cobrar a donantes elevadas**: la organización prefinancia sus proyectos; hay que verificar que los informes se envían a tiempo y que los importes serán aceptados.
- **Anticipos antiguos a socios**: los anticipos de más de seis meses no justificados son un riesgo de pérdida o de fraude.
- **Provisiones por fin de contrato**: en muchos países, la legislación laboral prevé indemnizaciones; si no están provisionadas, el final de un gran proyecto puede generar una deuda imprevista.

Cuenta de resultados y estado de flujos

La **cuenta de resultados** (o estado de actividades) presenta los ingresos y los gastos del ejercicio, a menudo por naturaleza (salarios, compras, transporte) y, en las ONG, también por **destino**: misiones sociales, captación de fondos, funcionamiento. El **ratio de misiones sociales** (proporción de los gastos dedicada a los programas) es muy observado por el público, pero debe leerse con prudencia: una organización que invierte poco en sus funciones de apoyo muestra un buen ratio y asume grandes riesgos.

El resultado se lee por fondos. Un superávit global puede ocultar un déficit de los fondos no restringidos compensado por fondos restringidos recibidos pero aún no gastados. Por ello, las cuentas presentan normalmente un cuadro de **variación de los fondos** por categoría.

El **estado de flujos de efectivo** explica cómo ha cambiado la tesorería: flujos de las actividades, de las inversiones (compras de vehículos) y de la financiación (préstamos). Una organización puede tener superávit y carecer de liquidez, si sus donantes pagan tarde; o tener déficit y mucha tesorería, si ha recibido grandes anticipos.

Ejemplo de lectura. Ingresos de 8,2 millones USD, gastos de 8,4 millones: déficit de 200 000 USD. Fondos no restringidos: al inicio 650 000, al final 410 000. La tesorería, por su parte, aumentó en 300 000 USD gracias a un anticipo de 1,5 millones recibido en diciembre. Conclusión: la situación de fondo se deteriora (las reservas libres bajaron un 37 %), aunque el banco esté mejor provisto.

El cierre y el diálogo con la contabilidad

El **cierre mensual** es la base de una información fiable. Comprende como mínimo: registro de todos los justificantes del mes; conciliación bancaria de cada cuenta (saldo del extracto = saldo contable, diferencias explicadas); arqueo de caja firmado por dos personas; seguimiento de los anticipos al personal y a los socios; control de las imputaciones (proyecto correcto, línea presupuestaria correcta); y envío de las cuentas a la sede en un plazo fijado (a menudo de 10 a 15 días).

La **conciliación bancaria** es el control más sencillo y más potente. Una diferencia no explicada desde hace varios meses, cheques emitidos no cobrados desde hace mucho tiempo o transferencias desconocidas son señales que deben tratarse de inmediato.

Para un responsable no financiero, tres hábitos bastan para cambiar la calidad de la gestión: leer cada mes con el contable el seguimiento presupuestario de sus proyectos; verificar que las imputaciones corresponden a la realidad de la actividad; y plantear la pregunta «¿qué podría rechazar el donante?» antes de firmar un gasto inusual.

> Una imputación «para equilibrar» (asignar un gasto al proyecto que todavía tiene presupuesto en lugar de al que realmente lo consumió) es una falsificación, aunque la intención sea buena. Los auditores la detectan por el tiempo de trabajo y las pruebas de actividad.

Ejercicio: leer la situación financiera de una ONG

Situación. Al 31 de diciembre, una ONG presenta: tesorería 1 300 000 USD; cuentas por cobrar a donantes 700 000 USD; anticipos a socios 260 000 USD, de los cuales 140 000 tienen más de 9 meses; inmovilizado 400 000 USD; deudas con proveedores y sociales 350 000 USD; fondos diferidos (subvenciones recibidas no gastadas) 1 650 000 USD; provisiones 0. Sus gastos anuales son de 6 000 000 USD. Emplea a 140 personas en un país cuya ley prevé una indemnización por fin de contrato estimada en 180 000 USD en total.

Trabajo solicitado. 1) Calcule los fondos propios (total del activo menos deudas, fondos diferidos y provisiones). 2) Vuelva a calcularlos con una provisión para indemnizaciones y una provisión del 50 % de los anticipos antiguos. 3) Suponiendo que el inmovilizado está financiado íntegramente con fondos propios, ¿cuántos meses de gastos representan los recursos libres?

Solución. Activo: 1 300 000 + 700 000 + 260 000 + 400 000 = 2 660 000. Fondos propios: 2 660 000 − 350 000 − 1 650 000 = 660 000 USD. Con provisiones: 660 000 − 180 000 − 70 000 = 410 000 USD. Recursos libres sin el inmovilizado: 410 000 − 400 000 = 10 000 USD, es decir, 10 000 / 500 000 = 0,02 meses de gastos. La organización no tiene prácticamente ninguna reserva disponible: su tesorería aparente descansa en el dinero de los donantes. Hay que provisionar, recuperar o justificar los anticipos antiguos y elaborar un plan de reconstitución de las reservas.

Para recordar

- Contabilidad de devengo: se registra cuando nace la obligación, no cuando circula el dinero.
- Una subvención recibida pero no gastada es una deuda con el proyecto (fondos diferidos), no una riqueza libre.
- El indicador clave es el saldo de los fondos no restringidos, no la tesorería.
- Provisionar lo probable: indemnizaciones por fin de contrato, costes no elegibles, anticipos incobrables.
- Conciliación bancaria mensual e imputaciones conformes a la realidad: dos controles innegociables.

Cuestionario

1. Un alquiler anual de 36 000 USD se paga por adelantado el 1 de julio; el ejercicio se cierra el 31 de diciembre. El gasto del ejercicio es:
   A. 36 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 0 USD
   D. 12 000 USD

2. Una ONG tiene 1 000 000 USD en el banco, de los cuales 1 200 000 USD son subvenciones recibidas no gastadas. Sus recursos libres son:
   A. Negativos: −200 000 USD
   B. 1 000 000 USD
   C. 2 200 000 USD
   D. 200 000 USD

3. Los fondos «designados» por el consejo de administración son:
   A. Fondos restringidos por un donante
   B. Fondos públicos
   C. Deudas
   D. Fondos no restringidos reservados por decisión del consejo, que puede revocar esa decisión

4. Imputar un gasto al proyecto que todavía tiene presupuesto en lugar de al que realmente lo consumió es:
   A. Una buena práctica de gestión
   B. Obligatorio a fin de año
   C. Una falsificación, aunque la intención sea buena
   D. Aceptable si el importe es pequeño

5. Una organización con superávit puede carecer de tesorería porque:
   A. Es imposible
   B. Sus donantes reembolsan tarde y ella prefinancia sus proyectos
   C. Tiene demasiadas reservas
   D. No tiene cuenta bancaria

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 2 : Elaborar los presupuestos: proyecto, costes compartidos y presupuesto de la organización

Objetivos

- Elaborar un presupuesto de proyecto completo y defendible, línea por línea, con costes unitarios justificados.
- Repartir los costes compartidos de forma justa y verificable, y comprender los costes indirectos y su recuperación.
- Consolidar el presupuesto anual de una organización a partir de los proyectos, y detectar los déficits de financiación.

El presupuesto de proyecto: de la actividad al importe

Un presupuesto de proyecto traduce el plan de trabajo en dinero. Cada línea sigue la fórmula **cantidad × coste unitario × duración o frecuencia × proporción imputada**, con una nota de justificación (presupuesto de proveedor, escala salarial, histórico, precio de mercado). Un presupuesto sin base de cálculo es el primer motivo de rechazo de una propuesta y la primera fuente de sobrecostes.

Las rúbricas habituales: **personal** (salarios, cargas, seguros, indemnizaciones, con el porcentaje de tiempo dedicado al proyecto); **actividades** (transferencias, insumos, formaciones, obras); **equipamiento** (vehículos, informática, a menudo sujetos a normas de propiedad y de cesión); **desplazamientos**; **oficinas y funcionamiento** (alquileres, comunicaciones, suministros); **seguimiento y evaluación**; **auditoría**; **costes indirectos**.

Ejemplo de línea de personal. Un jefe de proyecto que cobra 2 400 USD al mes, con un 22 % de cargas patronales, dedicado al 60 % al proyecto durante 12 meses: 2 400 × 1,22 × 0,6 × 12 = 21 082 USD. También hay que prever los aumentos anuales previstos, las indemnizaciones por fin de contrato exigidas por la ley y el coste de contratación.

> Los errores más costosos: olvidar las cargas sociales, la inflación en un proyecto de más de un año, el tipo de cambio, las comisiones bancarias, la auditoría final y los costes de cierre (indemnizaciones, transferencia de los activos).

Costes directos, costes compartidos, costes indirectos

Tres categorías, cuyas definiciones varían un poco según los donantes:

- **Costes directos**: claramente vinculados a un solo proyecto (las transferencias del proyecto, el personal que trabaja en él al 100 %).
- **Costes compartidos** (o costes de apoyo directos): costes de la oficina de país que sirven a varios proyectos (alquiler, vigilancia, logista, contable, vehículos comunes). Son imputables

a los proyectos de forma directa, siempre que se repartan según un método justo y documentado.
- **Costes indirectos**: costes de la sede y de las funciones centrales que no pueden vincularse a un proyecto (dirección general, finanzas centrales, sistemas informáticos, auditoría de las cuentas de la organización). Se cubren mediante un porcentaje fijo o un tipo negociado.

Los porcentajes fijos habituales: a menudo el 7 % en varios donantes institucionales europeos, hasta el 15 % como tipo mínimo (de minimis) en las normas federales estadounidenses desde su revisión de 2024 (antes el 10 %), tipos negociados más elevados para algunas organizaciones, y tipos muy bajos, a veces nulos, en algunos fondos o fundaciones. La diferencia entre estos tipos y el coste real de la sede es un déficit que la organización debe cubrir con fondos no restringidos.

La regla cardinal: **ninguna doble imputación**. Un coste cubierto por el tipo de costes indirectos no puede imputarse también como coste directo al mismo proyecto.

Repartir los costes compartidos

La **clave de reparto** debe reflejar el uso real de los recursos, aplicarse de forma constante a todos los proyectos y a todos los donantes, y ser verificable. Las claves habituales:

Clave	Adecuada para	Límite
Tiempo del personal (hojas de tiempo)	Salarios del personal compartido	Exige hojas de tiempo reales, no teóricas
Proporción de los gastos directos	Alquiler, seguridad, gastos generales de la oficina	Los proyectos con grandes transferencias pagan mucho
Número de empleados del proyecto	Locales, informática, RR. HH.	Ignora las diferencias de intensidad
Kilómetros o días de vehículo	Flota común	Exige libros de ruta fiables

Ejemplo. Costes compartidos de la oficina: 30 000 USD al mes. Gastos directos del mes: proyecto A 120 000 USD, proyecto B 60 000 USD, proyecto C 20 000 USD (total 200 000). Con la clave de los gastos directos: A 18 000, B 9 000, C 3 000 USD. Si el proyecto A incluye 90 000 USD de transferencias monetarias que casi no utilizan la oficina, una clave sin transferencias es más justa: base A 30 000, B 60 000, C 20 000 (total 110 000), es decir, A 8 182, B 16 364, C 5 455 USD.

El problema habitual no es el método, sino el **déficit**: si un donante limita su parte de los costes compartidos o rechaza una línea, la parte no cubierta debe financiarse con otro proyecto (si su contrato lo permite y si la clave lo justifica) o con fondos no restringidos. Nunca se hace pagar a otro donante más allá de su parte real.

El presupuesto de la organización

El **presupuesto anual de la organización** reúne tres capas:

- **Financiaciones seguras**: contratos firmados, con la parte de gasto prevista en el año (un proyecto de 24 meses iniciado en julio solo aporta una parte de su presupuesto al año en curso).
- **Financiaciones probables**: propuestas en negociación avanzada, ponderadas por su probabilidad.
- **Costes fijos de la organización**: sede, oficinas de país, personal básico, sistemas, gobernanza.

La pregunta clave es la **cobertura de los costes fijos**: ¿cubren los costes fijos los costes compartidos e indirectos recuperados en los proyectos, más los fondos no restringidos? **Ejemplo.** Costes fijos de la sede: 1 200 000 USD. Costes directos de los proyectos seguros: 9 000 000 USD, con un tipo medio de costes indirectos del 7,5 %: 675 000 USD recuperados. Donaciones libres esperadas: 300 000 USD. Déficit: 1 200 000 − 675 000 − 300 000 = 225 000 USD. El presupuesto debe mostrar cómo cubrirlo (nuevos contratos, reducción de costes, captación de fondos) o decidir recurrir a las reservas, comunicándolo al consejo.

El presupuesto de la organización se elabora en **escenarios**: base (solo contratos seguros), probable y degradado (pérdida de un donante importante). Para cada escenario se identifican las decisiones que deben tomarse y su fecha límite: un plan de reducción de costes se decide meses antes de que falte el dinero.

El presupuesto en la propuesta al donante

El presupuesto de la propuesta es a la vez una herramienta de gestión y un argumento. Los evaluadores de los donantes examinan:

- **Coherencia** con el marco lógico: cada actividad tiene su coste, cada línea importante sirve a una actividad.
- **Realismo** de los costes unitarios (comparados con los precios de mercado y con las demás propuestas).
- **Proporción** del personal y del funcionamiento respecto de los costes de actividades, que hay que explicar en lugar de ocultar (un proyecto de protección tiene mucho personal; un proyecto de efectivo, muchas transferencias).
- **Conformidad** con las normas (rúbricas, costes no elegibles excluidos, tipo indirecto respetado, cofinanciación si se exige).
- **Optimización de los recursos**: coste por persona y por resultado, medidas de ahorro.

La **nota presupuestaria** (budget narrative) explica las líneas importantes, los supuestos (tipo de cambio, inflación), el método de reparto de los costes compartidos y la cofinanciación. Una buena nota evita semanas de preguntas y sirve más adelante de referencia en caso de auditoría.

> Nunca «inflar» un presupuesto previendo una reducción por parte del donante: si la reducción no se produce, quedan líneas sobrevaloradas que se ejecutarán por debajo de lo previsto, lo que perjudica la credibilidad y puede interpretarse como falta de honestidad.

Tipo de cambio e inflación en el presupuesto

La mayoría de los proyectos se financian en una divisa (euro, dólar) y se gastan en otra (moneda local). El **riesgo cambiario** es doble: una depreciación de la moneda local genera ganancias cambiarias (más moneda local por dólar); una apreciación, o una subida de la divisa del contrato respecto de la divisa contable, genera pérdidas.

Ejemplo. Presupuesto de 500 000 EUR, contabilidad en USD. Al tipo de la propuesta (1 EUR = 1,10 USD): 550 000 USD. Si el euro baja a 1,02 USD en el momento de los desembolsos, la organización recibe 510 000 USD: faltan 40 000 USD para ejecutar el mismo programa. Muchos donantes no aceptan las pérdidas cambiarias como gasto elegible; hay que prever un margen prudente, seguir el tipo y, si la diferencia se vuelve importante, renegociar las actividades.

La **inflación** debe integrarse en todo proyecto de más de 12 meses y en los contextos de alta inflación: se presupuestan los precios del año 2 con un tipo realista (datos del banco central, del FMI o del grupo de trabajo sobre efectivo). En los países con inflación muy elevada, se puede presupuestar en divisa fuerte y prever una revisión de los costes unitarios a mitad del proyecto.

Las normas de conversión (tipo que debe utilizarse para los informes: tipo de la transferencia recibida, tipo medio ponderado, tipo mensual oficial del donante) las fija el contrato. Ignorarlas genera diferencias que se convierten en costes no elegibles.

Ejercicio: repartir costes compartidos y medir el déficit

Situación. Una oficina de país tiene 45 000 USD de costes compartidos mensuales. Proyectos (gastos directos mensuales sin transferencias monetarias): A 50 000 USD; B 30 000 USD; C 20 000 USD. El donante del proyecto B limita su contribución a los costes compartidos a 9 000 USD al mes. A nivel de la sede: costes fijos 900 000 USD al año; costes directos anuales de todos los proyectos 7 200 000 USD; tipo medio de costes indirectos 7 %; donaciones libres esperadas 150 000 USD.

Trabajo solicitado. 1) Reparta los costes compartidos según la clave de los gastos directos. 2) ¿Cuál es el déficit mensual vinculado al límite del donante B, y cómo tratarlo? 3) Calcule el déficit anual de la sede.

Solución. Base 100 000: A 50 %, B 30 %, C 20 %, es decir, A 22 500, B 13 500 y C 9 000 USD. Con el límite, B solo paga 9 000: déficit de 4 500 USD al mes, es decir, 54 000 USD al año. No se traslada a A y C más allá de su parte real: se financia con fondos no restringidos, y se negocia con el donante B una mejor cobertura en el próximo contrato. Sede: 7 % × 7 200 000 = 504 000 USD recuperados; 900 000 − 504 000 − 150 000 = 246 000 USD de déficit anual, que hay que cubrir con un aumento de los tipos negociados, nuevos contratos, ahorros o la captación de fondos libres.

Para recordar

- Cada línea: cantidad × coste unitario × duración × proporción imputada, con una justificación.
- Costes compartidos repartidos según una clave justa, constante y verificable; ninguna doble imputación con los costes indirectos.
- Un límite de un donante a los costes compartidos crea un déficit que debe financiarse con fondos no restringidos, nunca con otro donante.
- Presupuesto de la organización: financiaciones seguras, probables ponderadas, costes fijos, en varios escenarios.
- Prever tipo de cambio, inflación, cargas sociales, auditoría y costes de cierre.

Cuestionario

1. Un salario de 3 000 USD al mes, con un 20 % de cargas, dedicado al 50 % al proyecto durante 10 meses cuesta al proyecto:

   A. 15 000 USD

   B. 18 000 USD

   C. 36 000 USD

   D. 30 000 USD

2. Un coste ya cubierto por el tipo de costes indirectos se imputa también como coste directo al mismo proyecto. Esto es:
   A. Una buena práctica
   B. Una doble imputación, no elegible
   C. Obligatorio
   D. Aceptable si el importe es pequeño

3. Presupuesto de 400 000 EUR previsto a 1 EUR = 1,12 USD; desembolsos recibidos a 1,05 USD. Importe que falta en USD para ejecutar el mismo programa:
   A. 28 000 USD
   B. 20 000 USD
   C. 48 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Costes fijos de la sede 800 000 USD; costes directos 6 000 000 USD con un 8 % de costes indirectos; donaciones libres 200 000 USD. El déficit es de:
   A. 120 000 USD
   B. 0 USD
   C. 600 000 USD
   D. 280 000 USD

5. Inflar un presupuesto previendo una reducción por parte del donante es:
   A. Una estrategia recomendada
   B. Una mala práctica que perjudica la credibilidad y genera infraejecuciones
   C. Obligatorio para los grandes donantes
   D. Sin consecuencias

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. B · 3. A · 4. A · 5. B

Semana 3 : Gestionar la tesorería: previsiones, prefinanciación, tipo de cambio y efectivo

Objetivos

- Elaborar un plan de tesorería a 6-12 meses y anticipar las tensiones antes de que bloqueen las operaciones.
- Gestionar los tipos de cambio de conformidad con las normas de los donantes y limitar las pérdidas.
- Organizar las transferencias de fondos y la gestión del efectivo en contextos de alto riesgo, con controles proporcionados.

El plan de tesorería

Una ONG no quiebra porque tenga déficit sobre el papel, sino porque ya no puede pagar sus salarios ni a sus proveedores. El **plan de tesorería** prevé, mes a mes, el saldo inicial, los cobros esperados (tramos de los donantes con sus fechas realistas, donaciones, reembolsos) y los pagos previstos (salarios, proveedores, transferencias a los socios, transferencias monetarias a los hogares, impuestos y cargas sociales).

Las reglas de un plan útil:

- Es **prudente**: los tramos de los donantes se prevén en la fecha en que llegan realmente por término medio, no en la fecha del contrato (a menudo de 30 a 90 días más tarde, porque dependen de la aprobación de los informes).
- Se **actualiza cada mes** con los datos reales.
- Distingue los fondos restringidos: la tesorería de un proyecto no puede financiar de forma duradera otro proyecto sin acuerdo.
- Fija un **umbral mínimo** (por ejemplo, un mes de gastos) por debajo del cual se activan medidas.

Ejemplo. Saldo al 1 de marzo: 420 000 USD. Gastos mensuales: 380 000 USD. Un tramo de 900 000 USD esperado en marzo no llegará hasta mayo, porque el informe intermedio va con retraso. Marzo: 420 000 − 380 000 = 40 000. Abril: 40 000 − 380 000 = −340 000. La organización no puede pagar en abril, salvo que envíe el informe de inmediato, negocie un anticipo, aplace compras o movilice reservas. El retraso de un informe se convierte en una crisis de liquidez.

La prefinanciación y sus límites

Muchos contratos prevén **desembolsos por tramos** (por ejemplo, el 40 % a la firma, el 40 % tras el informe intermedio, el 20 % tras el informe final) o **reembolsos** a posteriori. En esos casos, la organización adelanta el dinero: es la prefinanciación. El saldo final, a menudo del 10 al 20 %, solo se abona tras la aceptación del informe final, a veces entre seis meses y un año después del final del proyecto.

Ejemplo. Proyecto de 1 000 000 USD a 12 meses, desembolsos del 50 % al inicio, 30 % tras el informe del mes 6 (recibido por término medio en el mes 8) y 20 % tras el informe final (recibido por término medio 6 meses después del final). Gastos regulares: 83 333 USD al mes. En el mes 8, antes del 2.º desembolso, la organización ha gastado 666 667 USD frente a 500 000 recibidos: prefinancia 166 667 USD. Al final del proyecto, ha gastado 1 000 000 USD frente a 800 000 recibidos: prefinancia 200 000 USD durante unos seis meses.

La prefinanciación tiene un **coste**: inmovilización de las reservas, a veces comisiones bancarias o intereses, y el riesgo de que se rechacen gastos que nunca serán reembolsados. Una organización debe conocer su prefinanciación total en todo momento, y el consejo de administración debe fijar un límite máximo.

> Los medios para reducir la prefinanciación: enviar los informes a tiempo, negociar un primer tramo más elevado, solicitar anticipos sobre la base de las previsiones de tesorería y diversificar hacia donantes que pagan por adelantado.

Los tipos de cambio

La gestión del tipo de cambio sigue las normas del contrato y la política de la organización. Los métodos habituales para convertir los gastos a la divisa del donante:

- **Tipo de la transferencia**: se utiliza el tipo efectivamente obtenido al convertir los fondos del donante. Es el método más justo, pero exige un seguimiento riguroso.
- **Tipo medio ponderado**: se calcula un tipo medio a partir de las conversiones sucesivas, ponderado por los importes.
- **Primero en entrar, primero en salir** (FIFO): los gastos consumen primero los fondos convertidos en primer lugar, a su tipo.
- **Tipo oficial mensual** publicado por el donante o el banco central (por ejemplo, el tipo InforEuro para algunas financiaciones europeas).

Ejemplo de tipo medio ponderado. Conversión 1: 100 000 USD a 600 unidades locales por dólar = 60 000 000. Conversión 2: 50 000 USD a 630 = 31 500 000. Tipo medio: 91 500 000 / 150 000 = 610 unidades por dólar. Un gasto de 6 100 000 unidades locales se declara como 10 000 USD.

En los países con **tipos múltiples** (tipo oficial muy distinto del tipo paralelo), cambiar al tipo oficial puede reducir mucho el poder adquisitivo, y cambiar al tipo paralelo puede ser ilegal. Es una decisión que debe tomarse a nivel de la dirección, con el donante, respetando la ley del país y las normas contra el blanqueo de capitales, nunca a nivel de un agente en el terreno.

Transferir fondos en zonas difíciles

Hacer llegar el dinero al terreno suele ser un desafío: bancos ausentes o sancionados, límites de retirada, inseguridad. Las opciones, de la más segura a la más arriesgada desde el punto de vista del control:

- **Transferencia bancaria** a una cuenta de la organización en un banco local regulado.

- **Dinero electrónico** y pago móvil, para los salarios, los proveedores y las transferencias a los hogares.
- **Empresas de transferencia autorizadas**.
- **Sistemas informales de transferencia** (hawala o equivalentes), utilizados en algunos contextos a falta de alternativa: exigen una diligencia reforzada (identificación del proveedor, verificación contra las listas de sanciones, contratos, recibos sistemáticos, conciliaciones), el acuerdo previo de la dirección y a menudo del donante.
- **Transporte de efectivo**: último recurso, con reglas estrictas (importes limitados, trayectos variados, dos personas, discreción, seguro).

Las **sanciones internacionales y la lucha contra la financiación del terrorismo** se aplican a toda la cadena: bancos, proveedores de servicios, proveedores y socios. Los contratos de los donantes exigen a menudo la verificación de las contrapartes contra las listas de sanciones. Existen exenciones humanitarias (por ejemplo, la resolución 2664 del Consejo de Seguridad de 2022 para los regímenes de sanciones de la ONU), pero no eximen de la diligencia debida.

La caja: controles sencillos e indispensables

El efectivo es el recurso más expuesto al robo y a los errores. Los controles básicos:

- **Límite de caja** fijado por oficina (por ejemplo, el equivalente a dos semanas de gastos menores); el excedente se deposita en el banco.
- **Caja fuerte** con acceso limitado y un registro.
- **Separación de funciones**: la persona que lleva la caja no aprueba los gastos ni hace la conciliación.
- **Arqueo de caja** por dos personas al final de cada mes y por sorpresa, con un acta firmada; toda diferencia se explica.
- **Justificantes** para cada salida; en ausencia de factura (compras en el mercado), una declaración de gasto firmada por el comprador y un testigo, con un límite.
- **Anticipos al personal** justificados en un plazo fijado (por ejemplo, 7 días después de la misión); ningún nuevo anticipo mientras el anterior no esté justificado.

Ejemplo de arqueo. Saldo teórico de la caja: 1 840 000 unidades locales. Arqueo: 1 790 000 en billetes y monedas, más dos justificantes no registrados de 30 000 y 15 000. Diferencia no explicada: $1\,840\,000 - 1\,790\,000 - 45\,000 = 5\,000$. Una pequeña diferencia aislada se registra y se analiza; las diferencias repetidas, aunque sean pequeñas, son una señal de alerta.

La política de tesorería de la organización

A nivel de la organización, una **política de tesorería** aprobada por el consejo fija:

- El nivel mínimo de liquidez (en meses de gastos) y las medidas si se rebasa el umbral.
- El límite máximo de prefinanciación total autorizada.
- Los bancos autorizados y los criterios de elección (solidez, presencia, cumplimiento), con un reparto de los depósitos para limitar el riesgo de quiebra de un banco.

- Las reglas de inversión de las reservas: seguridad y liquidez ante todo, ninguna inversión especulativa.
- Los firmantes de las cuentas, con doble firma por encima de un umbral.
- Las reglas de cambio y de cobertura.

El director financiero presenta al consejo un **cuadro de tesorería** trimestral: saldos por divisa y por banco, previsión a 6 meses, prefinanciación en curso, cuentas por cobrar a donantes por antigüedad. Las cuentas por cobrar de más de 6 meses merecen un análisis específico: informe no aceptado, gastos impugnados, donante en dificultades.

> Diversificar los bancos es una protección real: algunas organizaciones han perdido el acceso a sus fondos durante crisis bancarias o congelaciones de cuentas. Nunca mantenga toda la tesorería en una sola entidad.

Ejercicio: prever la tesorería y convertir los gastos

Situación. Saldo al 1 de junio: 300 000 USD. Gastos mensuales: 250 000 USD. Cobros esperados según los contratos: 400 000 USD en junio (tramo del donante A, pero el informe aún no se ha enviado; plazo medio de aprobación de 60 días tras el envío), 150 000 USD en julio (donante B, regular). Conversiones del mes: 120 000 USD a 2 500 unidades locales por dólar y después 80 000 USD a 2 650. Umbral mínimo: un mes de gastos.

Trabajo solicitado. 1) Suponiendo que el informe del donante A se envía el 1 de junio, elabore la tesorería de junio a agosto. 2) Calcule el tipo medio ponderado. 3) Proponga tres medidas.

Solución. El tramo A llega hacia el 1 de agosto. Junio: 300 000 − 250 000 = 50 000. Julio: 50 000 + 150 000 − 250 000 = −50 000. Agosto: −50 000 + 400 000 − 250 000 = 100 000. El saldo está por debajo del umbral desde junio y es negativo en julio. Tipo medio: (120 000 × 2 500 + 80 000 × 2 650) / 200 000 = (300 000 000 + 212 000 000) / 200 000 = 2 560 unidades por dólar. Medidas: enviar el informe de inmediato y pedir al donante A una aprobación acelerada o un anticipo; aplazar las compras no urgentes de julio; movilizar temporalmente reservas no restringidas con el acuerdo de la dirección, informando al consejo si se rebasa el umbral.

Para recordar

- Se quiebra por falta de liquidez, no por un déficit contable: el plan de tesorería es mensual y prudente.
- La prefinanciación tiene un coste y un riesgo; debe conocerse, limitarse y reducirse.
- Tipo de cambio: aplicar el método previsto en el contrato (tipo de la transferencia, medio ponderado, FIFO, tipo oficial).
- Transferencias informales y transporte de efectivo: últimos recursos, con diligencia reforzada y acuerdo previo.
- Caja: límite, separación de funciones, arqueos sorpresa por dos personas, anticipos justificados antes de uno nuevo.

Cuestionario

1. Conversiones: 50 000 USD a 1 000 y 150 000 USD a 1 100 unidades por dólar. Tipo medio ponderado:
   A. 1 050
   B. 1 025
   C. 1 100
   D. 1 075

2. Proyecto de 600 000 USD, 50 % desembolsado al inicio, gastos de 50 000 USD al mes. En el mes 9, antes de cualquier otro tramo, la prefinanciación es de:
   A. 300 000 USD
   B. 450 000 USD
   C. 150 000 USD
   D. 0 USD

3. Un agente de terreno quiere cambiar dinero al tipo paralelo, muy ventajoso, sin decirlo. La respuesta correcta es:
   A. Animarlo, aumenta el poder adquisitivo
   B. Negarse: es una decisión de la dirección, que debe tomarse con el donante y respetando la ley
   C. Dejarle hacerlo para importes pequeños
   D. Hacerlo uno mismo

4. ¿Qué regla de caja es la más importante para prevenir los desvíos?
   A. La separación de funciones y los arqueos sorpresa por dos personas
   B. Un registro bien presentado
   C. Un límite elevado
   D. Una caja fuerte de madera

5. La resolución 2664 (2022) del Consejo de Seguridad:
   A. Prohíbe la ayuda humanitaria
   B. Solo afecta a los bancos europeos
   C. Suprime todas las sanciones
   D. Prevé una exención humanitaria en los regímenes de sanciones de la ONU, sin eximir de la diligencia debida

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 4 : Dirigir los presupuestos: desviaciones, previsiones de cierre y decisiones

Objetivos

- Elaborar y leer un informe de seguimiento presupuestario (ejecutado frente a presupuesto) línea por línea y por período.
- Elaborar una previsión de cierre del proyecto realista y extraer de ella decisiones: acelerar, reasignar, revisar o prorrogar.
- Organizar una revisión presupuestaria mensual útil entre programas y finanzas, con umbrales de alerta.

El informe de ejecutado frente a presupuesto

El **informe de ejecutado frente a presupuesto** (BvA, budget versus actuals) es la herramienta básica de la dirección financiera de un proyecto. Para cada línea presupuestaria presenta: el presupuesto total, el presupuesto previsto a la fecha (según el plan de gastos, no una línea recta), los gastos reales acumulados, los compromisos (pedidos realizados aún no pagados), la desviación y el porcentaje de ejecución.

Leer un BvA consiste en plantear tres preguntas para cada desviación significativa: **por qué** (retraso de actividad, precios distintos, error de imputación, gasto no presupuestado); **¿es temporal o duradera?** (un retraso que se recuperará o un ahorro real); **qué decisión** (nada, aceleración, reasignación, revisión).

Ejemplo. Línea «kits de higiene»: presupuesto total 120 000 USD, presupuesto a la fecha 80 000, ejecutado 30 000, compromisos 45 000. El porcentaje de ejecución bruto (30 / 80 = 38 %) preocupa; teniendo en cuenta los pedidos realizados, la ejecución es de (30 + 45) / 80 = 94 %. Los compromisos cambian completamente la lectura: nunca hay que analizar un BvA sin ellos.

> Umbral de análisis habitual: toda desviación de más del 10 % y de más de un importe fijado (por ejemplo, 5 000 USD) en una línea debe explicarse por escrito cada mes.

Desviaciones de precio, desviaciones de cantidad

Una desviación en una línea de actividad se descompone en dos partes, lo que permite saber a quién plantear la pregunta:

- **Desviación de cantidad** = (cantidad real − cantidad prevista) × precio previsto. Corresponde al programa: se ha distribuido más o menos de lo previsto.
- **Desviación de precio** = (precio real − precio previsto) × cantidad real. Corresponde a las compras y al mercado: los kits cuestan más o menos.

Ejemplo. Previsto: 2 000 kits a 45 USD = 90 000 USD. Real: 1 800 kits a 52 USD = 93 600 USD. Desviación total: +3 600 USD (sobrecoste). Desviación de cantidad: (1 800 − 2 000) × 45

= −9 000 USD (ahorro aparente, porque se ha distribuido menos). Desviación de precio: (52 − 45) × 1 800 = +12 600 USD (sobrecoste). Comprobación: −9 000 + 12 600 = +3 600. El verdadero problema no es un sobrecoste del 4 %: es un precio un 15,6 % más alto de lo previsto y 200 kits no distribuidos. Si se distribuyen los 200 kits restantes al nuevo precio, la línea se excederá en 14 000 USD.

La misma lógica se aplica al personal (desviación de plantilla frente a desviación salarial) y a las transferencias monetarias (desviación del número de hogares frente a desviación del valor de la transferencia).

La previsión de cierre del proyecto

El BvA dice dónde se está; la **previsión de cierre** (forecast) dice adónde se va. Para cada línea: gastos reales + compromisos + estimación de lo que queda por gastar hasta el final, sobre la base del plan de trabajo actualizado (y no del presupuesto inicial). La previsión se compara con el presupuesto total.

Ejemplo de un proyecto de 12 meses, final del mes 7.

Línea	Presupuesto	Real + comprometido	Pendiente de gasto estimado	Previsión	Desviación
Personal	300 000	182 000	130 000	312 000	+12 000
Transferencias	500 000	210 000	220 000	430 000	−70 000
Vehículos y transporte	80 000	61 000	34 000	95 000	+15 000
Total	880 000	453 000	384 000	837 000	−43 000

Lectura: el proyecto quedará infraejecutado globalmente en 43 000 USD, pero dos líneas se exceden. Decisiones posibles: solicitar una reasignación de las transferencias hacia el personal y el transporte dentro del límite de la flexibilidad del contrato; utilizar el saldo de las transferencias para llegar a más hogares (lo que sirve al objetivo); o proponer una prórroga sin coste si los retrasos impiden gastar de forma útil.

Reasignaciones, revisiones y flexibilidad

Cada contrato fija la **flexibilidad presupuestaria**: porcentaje de transferencia autorizado entre líneas o rúbricas sin acuerdo previo (a menudo del 10 al 20 % de una rúbrica o del total), líneas protegidas (por ejemplo, los salarios o el equipamiento, que siempre exigen un acuerdo) y procedimiento para las modificaciones más importantes (adenda, revisión presupuestaria).

Cálculo de flexibilidad. Contrato con un 15 % de flexibilidad entre rúbricas, calculado sobre el importe de la rúbrica que recibe. Rúbrica «transporte»: presupuesto de 80 000 USD. Se pueden transferir a ella hasta 12 000 USD sin acuerdo. En el ejemplo anterior faltan 15 000 USD: los 3 000 USD que superan la flexibilidad exigen una solicitud formal.

Buenas prácticas:

- Solicitar las revisiones **pronto** (en cuanto la previsión de cierre muestra una desviación duradera), con una justificación vinculada a las actividades y a los resultados, no solo a las cifras.
- Nunca gastar primero y pedir después: un sobrecoste no autorizado más allá de la flexibilidad se convierte en un coste no elegible.
- Conservar constancia escrita de cada acuerdo del donante, incluso por correo electrónico, en el expediente de la subvención.
- Actualizar el presupuesto de referencia en el sistema contable tras cada revisión aprobada, para que los informes siguientes comparen con el presupuesto correcto.

La revisión presupuestaria mensual

La **revisión presupuestaria mensual** (BVA meeting) reúne, para cada proyecto, al jefe de proyecto, al responsable financiero y a menudo al responsable de logística. Duración: de 30 a 60 minutos por proyecto. Orden del día:

- Desviaciones significativas y sus explicaciones.
- Errores de imputación que deben corregirse (un gasto de un proyecto registrado en otro).
- Previsión de cierre actualizada y decisiones.
- Compromisos próximos (grandes pedidos, contrataciones).
- Elegibilidad: gastos inusuales o arriesgados que deben verificarse antes del informe.
- Fechas de los próximos informes financieros y documentos que deben prepararse.

El acta recoge las decisiones, su responsable y su fecha. Las desviaciones recurrentes se elevan a la dirección de país, que consolida la situación de todos los proyectos: infraejecución total, sobrecostes, prefinanciación y déficit de costes compartidos.

> Una revisión presupuestaria en la que el jefe de proyecto descubre las cifras durante la reunión es una revisión perdida. El informe se envía tres días antes, y cada uno acude con sus explicaciones.

Indicadores de la cartera de un país

A nivel de un país o de una organización, la dirección sigue algunos indicadores de cartera:

- **Porcentaje de ejecución** de cada proyecto frente al plan, y proyectos con una infraejecución de más del 20 % a menos de seis meses del final.
- **Finales de proyectos** en los próximos seis meses, con su efecto en la financiación del personal y de los costes compartidos («precipicio de financiación»).
- **Cobertura de los costes compartidos**: importe recuperado por los proyectos frente a los costes reales de la oficina.
- **Prefinanciación** y cuentas por cobrar a donantes por antigüedad.
- **Costes en riesgo**: gastos cuya elegibilidad es dudosa, provisionados.

Ejemplo de precipicio. Una oficina tiene 40 empleados financiados al 70 % por dos proyectos que terminan en junio. Si no se firma ninguna nueva financiación antes de marzo, habrá que preparar en abril una reducción de personal, con las indemnizaciones previstas por la ley y un preaviso. Una buena dirección anticipa estas fechas con seis a nueve meses de antelación.

Ejercicio: analizar una línea y decidir

Situación. Línea «transferencias monetarias» de un proyecto de 10 meses, final del mes 6: previsto 1 500 hogares × 6 meses × 90 USD = 810 000 USD; real 1 300 hogares × 6 meses × 100 USD = 780 000 USD (el valor de la transferencia fue aumentado por el grupo de trabajo sobre efectivo). Presupuesto total de la línea: 1 350 000 USD. El contrato prevé un 10 % de flexibilidad por rúbrica.

Trabajo solicitado. 1) Calcule la desviación total, la desviación de cantidad y la desviación de precio. 2) Prevea el cierre de la línea si 1 500 hogares reciben 100 USD durante los 4 meses restantes. 3) ¿Qué decisión tomar?

Solución. Desviación total: 780 000 − 810 000 = −30 000 USD. Cantidad: (1 300 − 1 500) × 6 × 90 = −108 000 USD. Precio: (100 − 90) × 1 300 × 6 = +78 000 USD. Comprobación: −108 000 + 78 000 = −30 000. Previsión: 780 000 + 1 500 × 4 × 100 = 1 380 000 USD, es decir, 30 000 USD de sobrecoste (2,2 %), dentro de la flexibilidad del 10 % si otra línea de la rúbrica tiene saldo. Decisión: documentar el aumento del valor de la transferencia (decisión del grupo de trabajo sobre efectivo), informar al donante, reasignar dentro de la flexibilidad y verificar por qué 200 hogares no fueron inscritos en los seis primeros meses.

Para recordar

- Un ejecutado frente a presupuesto sin los compromisos da una imagen falsa de la ejecución.
- Desviación de cantidad = (Qr − Qp) × Pp; desviación de precio = (Pr − Pp) × Qr.
- Previsión de cierre = real + comprometido + pendiente de gasto estimado según el plan de trabajo actualizado.
- Más allá de la flexibilidad del contrato, el acuerdo escrito del donante es obligatorio antes del gasto.
- Anticipar los finales de proyecto con seis a nueve meses de antelación para evitar el precipicio de financiación.

Cuestionario

1. Presupuesto a la fecha 100 000 USD, ejecutado 40 000, comprometido 50 000. La ejecución real es del:
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. Previsto 1 000 unidades a 20 USD; real 1 200 unidades a 18 USD. La desviación de precio es:
   A. −2 400 USD
   B. +4 000 USD
   C. +1 600 USD
   D. −2 000 USD

3. Mismo caso. La desviación de cantidad es:
   A. +4 000 USD
   B. +3 600 USD
   C. −2 400 USD
   D. +1 600 USD

4. Una rúbrica de 50 000 USD con un 15 % de flexibilidad puede recibir sin acuerdo:
   A. 7 500 USD
   B. 15 000 USD
   C. 5 000 USD
   D. Ningún importe

5. Dos proyectos que financian el 70 % del personal terminan dentro de 5 meses sin relevo. La prioridad es:
   A. Esperar
   B. Preparar desde ahora los escenarios: nuevas financiaciones, reducción ordenada del personal con preaviso e indemnizaciones
   C. Despedir a todo el mundo mañana
   D. Prorrogar los contratos sin financiación

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. A · 4. A · 5. B

Semana 5 : Las normas de los donantes: elegibilidad, compras, equipos y visibilidad

Objetivos

- Aplicar los criterios generales de elegibilidad de un coste y detectar los costes no elegibles más frecuentes.
- Comprender las exigencias de las grandes familias de donantes (institucionales europeos, normas federales estadounidenses, agencias de la ONU, fondos comunes, fundaciones).
- Respetar las normas de compras, de propiedad de los equipos, de IVA y de visibilidad, y organizar el cumplimiento en el equipo.

¿Qué es un coste elegible?

Los donantes utilizan formulaciones distintas, pero los criterios de elegibilidad de un coste se parecen en todas partes. Un coste es generalmente elegible si es:

- **Necesario** para la ejecución del proyecto y está previsto en el presupuesto aprobado (o es compatible con él).
- **Razonable**: un comprador prudente habría pagado ese precio (principio de buena gestión financiera: economía, eficiencia, eficacia).
- **Contraído durante el período de ejecución** del contrato (ni antes de la fecha de inicio, salvo acuerdo, ni después de la fecha de finalización, salvo costes de cierre autorizados).
- **Realmente soportado**, registrado en la contabilidad, identificable y verificable, con justificantes originales.
- **Conforme** a la ley local (fiscal, social) y a las normas del contrato (compras, nacionalidad, origen).
- **Imputado de forma coherente**: el mismo método para todos los proyectos, sin doble financiación.

Costes no elegibles frecuentes: deudas e intereses, provisiones para pérdidas futuras, pérdidas cambiarias (a menudo), multas y sanciones, gastos suntuarios, regalos, costes ya financiados por otro donante, IVA recuperable, compras fuera de procedimiento, gastos sin justificantes y gastos fuera del período.

> Un gasto puede ser útil, honesto y no elegible. La elegibilidad se verifica antes de gastar, no en el momento del informe.

Las grandes familias de donantes

Cada donante tiene sus normas; siempre hay que leer el contrato y sus anexos. Algunas características generales:

- **Donantes institucionales europeos** (Comisión Europea y su servicio de ayuda humanitaria, agencias nacionales): normas detalladas sobre compras, visibilidad, informes intermedios y finales, auditoría o verificación de gastos; costes indirectos a menudo limitados al 7 %; asociaciones marco con control previo de la organización.
- **Normas federales estadounidenses** (2 CFR 200, «Uniform Guidance») para las organizaciones que reciben fondos federales: principios de costes razonables, atribuibles y coherentes; tipo indirecto negociado o tipo mínimo (15 % de los costes directos modificados desde la revisión de 2024); auditoría única (single audit) por encima de un umbral de gastos federales anuales para las organizaciones estadounidenses; normas estrictas sobre equipos y compras.
- **Agencias de la ONU** como donantes de socios: acuerdos de asociación con sus propias normas, enfoque HACT (evaluación del socio, modalidad de desembolso adaptada al riesgo, verificaciones puntuales, auditorías), costes de apoyo a menudo limitados.
- **Fondos comunes gestionados por OCHA** (fondos mancomunados de país): evaluación de capacidad de los socios, nivel de riesgo que determina los tramos, las verificaciones y la auditoría; financian a muchas ONG nacionales.
- **Fundaciones y donantes privados**: normas a menudo más flexibles, pero compromisos de transparencia y a veces restricciones sobre los costes de estructura.

Un mismo proyecto puede estar cofinanciado por varios donantes: en ese caso hay que aplicar a cada gasto las normas del donante al que se imputa, y poder demostrar que ningún gasto se financia dos veces.

Las normas de compras

Las compras concentran una gran parte de los costes rechazados. Los contratos imponen **umbrales** que determinan el procedimiento: compra directa por debajo de un importe pequeño, comparación de al menos tres presupuestos por encima, licitación restringida o abierta para los importes elevados. Los umbrales exactos varían según el donante y la política interna, que debe ser al menos tan exigente como la del donante.

Exigencias frecuentes:

- Un **expediente de compra completo**: solicitud de compra aprobada, presupuestos u ofertas, análisis comparativo firmado por un comité, orden de compra o contrato, albarán de entrega, factura, prueba de pago.
- La prohibición del **fraccionamiento**: dividir una compra en varios pedidos para quedarse por debajo de un umbral.
- La verificación de los proveedores contra las **listas de sanciones** y de exclusión.
- Normas de **nacionalidad y origen** de los bienes en algunos donantes, con excepciones que deben solicitarse.
- La **declaración de conflictos de intereses** por parte de los miembros del comité de compras.

Ejemplo. Umbral de tres presupuestos: 5 000 USD. En dos meses, una oficina encarga al mismo proveedor 6 lotes de material de oficina de 4 200 a 4 900 USD, es decir, 27 600 USD en

total. Un auditor considerará que se trata de una sola necesidad fraccionada: las compras corren el riesgo de ser declaradas no elegibles y se planteará la cuestión de una posible colusión. La buena práctica es planificar la necesidad anual y celebrar un acuerdo marco tras una licitación competitiva.

Equipos, activos y cesión

Los bienes adquiridos con una financiación (vehículos, generadores, ordenadores, material médico) obedecen a normas de **propiedad** y de **uso**:

- Se inscriben en un **registro de activos** con número, financiación de origen, fecha, valor, ubicación y responsable.
- Sirven al proyecto durante su duración; su uso para otras actividades debe ser limitado, documentado y, si es posible, refacturado.
- Al final del proyecto, su **cesión** sigue el contrato: transferencia a los beneficiarios, a los socios o a las autoridades; mantenimiento en la organización para un proyecto de la misma naturaleza; venta con reembolso del producto al donante; o devolución al donante. Una cesión sin acuerdo, cuando este es necesario, puede conllevar el reembolso del valor del bien.
- El **inventario físico**, al menos anual, compara el registro con la realidad (etiquetas, números de serie).

Los vehículos merecen una atención especial: libros de ruta (kilometraje, trayectos, conductor, combustible), mantenimiento, seguro y reparto de los costes entre proyectos según el uso real. Un consumo de combustible anormal respecto de los kilómetros es un indicador clásico de desvío.

IVA, impuestos y cargas sociales

El **IVA** y los impuestos indirectos solo son elegibles si la organización no puede recuperarlos. En muchos países, las ONG se benefician de exenciones previstas en un acuerdo de establecimiento o en la ley: solicitarlas, documentarlas y aplicarlas forma parte de la buena gestión. Un IVA pagado cuando era posible una exención puede considerarse no razonable.

Los **impuestos sobre los salarios** y las **cargas sociales** son elegibles y obligatorios. No pagarlos (por ejemplo, empleando al personal como «consultores» o «voluntarios» para evitar las cargas) expone a liquidaciones fiscales, litigios y costes no elegibles. Los donantes exigen cada vez más la prueba de que se cumplen las obligaciones fiscales y sociales.

Ejemplo. Una oficina pagó un 18 % de IVA sobre 200 000 USD de compras cuando el acuerdo con el Estado preveía una exención y era posible un reembolso. IVA pagado: 36 000 USD. El donante puede rechazar esos 36 000 USD como coste evitable; la organización debe solicitar el reembolso a la administración y establecer el procedimiento de exención.

Visibilidad, datos y organización del cumplimiento

Las obligaciones de **visibilidad** (logotipos, menciones en las publicaciones, comunicación) forman parte del contrato, con posibles excepciones cuando la exhibición crea un riesgo de

seguridad o de protección: la excepción se solicita y se documenta.

Otras obligaciones se olvidan a menudo: **conservación de los documentos** (a menudo de 5 a 10 años después del pago final según los donantes y la ley), notificación de las sospechas de fraude en un plazo fijado, protección de los datos personales, políticas de salvaguarda (protección contra la explotación y el abuso sexuales, protección de la infancia) y condiciones relativas a las sanciones.

Para organizar el cumplimiento, las organizaciones maduras utilizan:

- Una **ficha de síntesis de la subvención** (grant summary) redactada desde la firma: fechas, importes, tramos, flexibilidad, tipo indirecto, normas de compras y de nacionalidad, equipos, visibilidad, informes (fechas y formatos), auditoría, conservación, contactos.
- Una **reunión de lanzamiento** (kick-off) con programas, finanzas, logística, RR. HH. y MEAL, para que cada uno conozca sus obligaciones.
- Un **cuadro de seguimiento** de todas las subvenciones con los vencimientos.

> La mayoría de los costes rechazados en las auditorías proceden de una norma que el personal de terreno no conocía. La ficha de síntesis y la reunión de lanzamiento son los dos controles más rentables.

Ejercicio: clasificar los gastos de riesgo

Situación. Antes del informe final de un proyecto (período: 1 de marzo a 28 de febrero), revisa siete gastos: 1) un generador comprado el 15 de febrero por 9 000 USD tras tres presupuestos; 2) billetes de avión comprados el 10 de marzo para el taller de cierre; 3) 12 000 USD de IVA pagado cuando la exención era posible; 4) 4 lotes de combustible de 2 900 USD cada uno al mismo proveedor en un mes (umbral de tres presupuestos: 3 000 USD); 5) una multa de aparcamiento de 150 USD; 6) el alquiler de febrero pagado el 5 de marzo; 7) un ordenador imputado al 100 % al proyecto y al 50 % a otro proyecto.

Trabajo solicitado. Clasifique cada gasto: elegible, de riesgo (debe justificarse o regularizarse), no elegible.

Solución. 1) Elegible en principio (dentro del período, procedimiento respetado), pero un equipo comprado a dos semanas del final llama la atención: justificar su necesidad para el proyecto y prever su cesión. 2) No elegible, salvo que el contrato autorice costes de cierre después de la fecha de finalización. 3) De riesgo, probablemente no elegible: coste evitable; solicitar el reembolso a la administración. 4) Fraccionamiento evidente (11 600 USD en total para una misma necesidad): riesgo elevado, probablemente no elegible, y debe analizarse como posible fraude. 5) No elegible (multa). 6) Elegible: el gasto corresponde a febrero, aunque se pague después del final, si el contrato lo admite para las deudas del período. 7) No elegible en la parte duplicada: se ha imputado el 150 % del coste; corregir de inmediato la imputación.

Para recordar

- Elegible: necesario, razonable, dentro del período, realmente soportado, documentado, conforme, imputado de forma coherente.
- Leer siempre el contrato: las normas varían según la familia de donantes.
- Fraccionar una compra para quedarse por debajo de un umbral hace que las compras no sean elegibles y señala un posible fraude.
- El IVA recuperable o evitable no es elegible; solicitar y aplicar las exenciones.
- Ficha de síntesis de la subvención y reunión de lanzamiento: los controles de cumplimiento más rentables.

Cuestionario

1. Un gasto honesto y útil para el proyecto, pero contraído dos semanas después de la fecha de finalización del contrato, es en principio:
   A. Elegible
   B. No elegible, salvo costes de cierre autorizados por el contrato
   C. Elegible si el importe es pequeño
   D. Elegible si el donante es europeo

2. Umbral de tres presupuestos: 5 000 USD. Cinco pedidos de 4 800 USD al mismo proveedor en tres semanas para la misma necesidad constituyen:
   A. Un fraccionamiento, con riesgo de no elegibilidad y de fraude
   B. Una gestión eficaz
   C. Un procedimiento normal
   D. Un acuerdo marco

3. Un vehículo comprado con un proyecto se vende al final sin acuerdo del donante cuando el contrato lo exigía. El riesgo principal es:
   A. Ninguno
   B. Un aumento de los costes indirectos
   C. Una multa de aparcamiento
   D. El reembolso del valor del bien al donante

4. Según las normas federales estadounidenses revisadas en 2024, el tipo mínimo de costes indirectos (de minimis) es del:
   A. 7 %
   B. 10 %
   C. 15 %
   D. 25 %

5. El control más rentable para evitar costes rechazados es:
   A. Una auditoría final muy detallada
   B. Una ficha de síntesis de la subvención y una reunión de lanzamiento con todas las funciones
   C. Un software costoso
   D. La relectura del informe final por el director

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 6 : Gestionar una subvención de principio a fin: contrato, informes, modificaciones y cierre

Objetivos

- Negociar y leer un contrato de subvención detectando las cláusulas financieras y jurídicas de riesgo.
- Elaborar informes financieros exactos, coherentes con los informes narrativos, y gestionar las modificaciones del contrato.
- Organizar el cierre de una subvención: gastos finales, activos, personal, informe final, saldo y archivo.

Antes de la firma: leer y negociar el contrato

Un contrato de subvención compromete jurídicamente a la organización. Antes de la firma, una lectura cruzada entre programas, finanzas, logística y dirección detecta las cláusulas de riesgo:

- **Calendario de desembolsos** y la prefinanciación que implica.
- **Tipo y base de los costes indirectos**, costes excluidos, cofinanciación exigida (y de dónde vendrá).
- **Flexibilidad presupuestaria** y líneas protegidas.
- **Normas de compras**, de nacionalidad y de origen, y excepciones que deben solicitarse desde ahora si el mercado local no permite respetarlas.
- **Cláusulas de sanciones y de verificación** de las contrapartes (incluidas, a veces, las de los beneficiarios: deben rechazarse o negociarse si contradicen los principios humanitarios).
- **Informes**: frecuencia, formatos, plazos.
- **Auditoría**: quién la elige, quién la paga, si está presupuestada.
- **Responsabilidad y reembolso**: condiciones en las que el donante puede exigir reembolsos, incluso por las faltas de un socio.
- **Terminación anticipada** y costes cubiertos en caso de suspensión.

> Una cláusula imposible de cumplir firmada «para no perder la financiación» se convierte tarde o temprano en un coste no elegible o en un litigio. Es mejor negociar o renunciar.

El arranque: ficha de síntesis, códigos y lanzamiento

Desde la firma, tres acciones evitan la mayoría de los problemas posteriores:

- **La ficha de síntesis de la subvención** (una o dos páginas), que resume todas las obligaciones y las fechas clave.

- **La creación de los códigos** en el sistema contable: código del proyecto, líneas presupuestarias que correspondan a las del donante, tabla de correspondencia entre el plan contable interno y el presupuesto del donante. Si los códigos no se corresponden, cada informe exige reprocesamientos manuales que son fuente de errores.
- **La reunión de lanzamiento** con todas las funciones: objetivos, presupuesto, normas, calendario de informes, responsabilidades (una matriz que indica quién prepara, quién verifica y quién aprueba cada informe).

El **calendario de informes** de todos los proyectos, compartido por la dirección de país, permite ver los picos de carga (a menudo al final del trimestre) y prepararlos. Los informes con retraso retrasan los desembolsos (semana 3) y deterioran la relación con el donante.

Por último, desde el principio se abre el **expediente de la subvención** (electrónico y, si es necesario, en papel), donde se archivarán el contrato, las adendas, toda la correspondencia de acuerdos, los informes y los justificantes de los gastos importantes.

Los informes financieros

Un informe financiero presenta los gastos del período y acumulados, por línea del presupuesto aprobado, en la divisa del contrato, con los tipos de cambio aplicados. Según los donantes, va acompañado de una lista de transacciones, de justificantes de algunos gastos, de un estado de los intereses eventualmente percibidos y de un estado de los activos.

Controles antes del envío:

- El total de los gastos del informe corresponde al **libro mayor** del proyecto (ningún gasto registrado fuera del sistema).
- Las desviaciones por línea respecto del presupuesto están **dentro de la flexibilidad** o cubiertas por un acuerdo escrito.
- Los gastos están **dentro del período** del contrato.
- El **tipo de cambio** aplicado respeta el método previsto.
- El informe financiero es **coherente con el informe narrativo**: si el narrativo anuncia un retraso en la distribución, la línea correspondiente debe estar infraejecutada; si el narrativo anuncia 3 000 hogares, las transferencias deben corresponder a 3 000 hogares.
- Los gastos de riesgo se han **verificado** uno por uno.

Ejemplo de incoherencia. El informe narrativo anuncia que se han realizado 12 formaciones de 20; el informe financiero muestra el 95 % de la línea «formaciones» ejecutada. O bien las 8 formaciones restantes no se financiarán, o bien se han imputado mal gastos, o bien los costes se subestimaron. El donante planteará la pregunta: la respuesta debe estar preparada y ser verdadera.

Modificar el contrato: adendas y prórrogas sin coste

Los contextos cambian; los contratos prevén procedimientos de **modificación**:

- **Modificaciones menores** (dentro de la flexibilidad o por simple notificación): reasignaciones limitadas, cambio de dirección o de cuenta bancaria, ajustes de actividades

que no cambian los objetivos.

- **Adendas**: modificación del objetivo, de las zonas, del presupuesto total, de las rúbricas más allá de la flexibilidad o de la duración.
- **Prórroga sin coste** (NCE): ampliación de la duración sin aumento del presupuesto, cuando los retrasos impiden concluir las actividades. Debe solicitarse antes del final, a menudo con al menos 30 a 60 días de antelación según los contratos, con un plan de trabajo y un presupuesto revisados.

Una solicitud convincente explica: lo que ha cambiado (hechos, fechas), las consecuencias en las actividades y los resultados, la solución propuesta, su efecto en el presupuesto y en las personas asistidas, y por qué es la mejor opción. No solicita una prórroga únicamente para gastar un remanente: un donante la acepta si sirve a los resultados.

Coste oculto de una prórroga sin coste. El personal, las oficinas y los vehículos siguen costando durante los meses adicionales. Una prórroga de 3 meses de un proyecto cuyos costes fijos mensuales son de 25 000 USD consume 75 000 USD del saldo, que ya no estarán disponibles para las actividades. Hay que cuantificarlo antes de solicitarla.

El cierre de una subvención

El cierre se planifica **de tres a seis meses antes del final** con una lista de control:

- **Actividades**: concluir o abandonar formalmente, de acuerdo con el donante, lo que no puede hacerse.
- **Compromisos**: no realizar más pedidos que no se entregarán antes del final; recibir y pagar lo comprometido.
- **Personal**: finales de contrato, preavisos, indemnizaciones previstas por la ley, traslados a otros proyectos.
- **Socios**: informes finales, justificación de todos los anticipos, reembolso de los saldos no utilizados.
- **Activos**: inventario, plan de cesión conforme al contrato, documentos de transferencia firmados.
- **Contabilidad**: últimas imputaciones, correcciones, conciliaciones, lista de gastos de riesgo.
- **Auditoría final** si está prevista, y preparación de los documentos.
- **Informe final** narrativo y financiero, y después solicitud del saldo o reembolso de los fondos no utilizados.
- **Archivo** durante el plazo exigido.

El **reembolso del remanente** no es un fracaso: es una obligación cuando los fondos no se han gastado de forma elegible. Lo que perjudica la reputación son los gastos precipitados e inútiles de última hora.

El cuadro de seguimiento de las subvenciones

Una organización que gestiona más de unas pocas subvenciones necesita un **cuadro de seguimiento** (grant tracker) único, llevado por el equipo encargado de las subvenciones, con,

para cada una: donante, referencia, importe y divisa, fechas de inicio y de finalización, tipo indirecto, tramos recibidos y por recibir, ejecución a la fecha, fechas de los próximos informes, estado de las modificaciones, auditoría prevista, condiciones particulares y responsables de programa y de finanzas.

Alimenta las decisiones de la dirección:

- Los **finales de subvenciones** de los próximos seis meses y la cobertura del personal y de los costes compartidos después de esas fechas.
- Las **infraejecuciones** que requieren una decisión (aceleración, revisión, prórroga).
- Los **informes con retraso** y su efecto en la tesorería.
- Los **importes en riesgo** (gastos impugnados, auditorías en curso).

> La calidad del seguimiento de las subvenciones es uno de los primeros criterios de las evaluaciones de capacidad de los donantes y de los fondos comunes. Condiciona el acceso a financiaciones más importantes y menos restrictivas.

Ejercicio: decidir una prórroga sin coste

Situación. Proyecto de 18 meses, 1 200 000 USD. En el mes 15, gastos acumulados: 850 000 USD. Una carretera estuvo cortada durante 4 meses, lo que retrasó la construcción de 12 puntos de agua de 30 (coste restante estimado: 180 000 USD). Costes fijos mensuales (personal, oficina, vehículos): 28 000 USD. Las demás actividades restantes costarán 60 000 USD. El contrato exige que toda solicitud de prórroga se presente 45 días antes del final.

Trabajo solicitado. 1) ¿Qué importe quedará al final del mes 18 sin prórroga, si los puntos de agua no se construyen? 2) ¿Es financiable una prórroga de 3 meses dentro del presupuesto? 3) ¿Hasta cuándo hay que enviar la solicitud y qué debe contener?

Solución. Sin prórroga: gastos de los meses 16 a 18 = 3 × 28 000 + 60 000 = 144 000 USD; total 994 000 USD; remanente 206 000 USD (los 180 000 USD de los puntos de agua más 26 000 USD). Con una prórroga de 3 meses: 994 000 + 180 000 + 3 × 28 000 = 1 258 000 USD, es decir, 58 000 USD más que el presupuesto. Por tanto, una prórroga de 3 meses no es financiable tal cual: hay que reducir los costes fijos durante la prórroga (personal reducido al equipo de construcción), reducir el número de puntos de agua o solicitar una financiación complementaria. Por ejemplo, con costes fijos reducidos a 9 000 USD al mes: 994 000 + 180 000 + 27 000 = 1 201 000 USD, que hay que ajustar en 1 000 USD. La solicitud debe enviarse a más tardar 45 días antes del final del mes 18, con los hechos (corte de la carretera, fechas), el plan de trabajo revisado, el presupuesto revisado y el efecto en las personas asistidas.

Para recordar

- Antes de firmar: desembolsos, costes indirectos, flexibilidad, compras, sanciones, informes, auditoría, reembolso, terminación anticipada.
- Ficha de síntesis, códigos contables alineados con el presupuesto del donante y reunión de lanzamiento desde la firma.
- Informe financiero: conciliado con el libro mayor y coherente con el informe narrativo.
- Una prórroga sin coste consume costes fijos: cuantificarla antes de solicitarla, y solicitarla a tiempo.
- Cierre planificado de tres a seis meses antes del final; reembolsar un remanente es mejor que gastar inútilmente.

Cuestionario

1. El narrativo anuncia el 40 % de las formaciones realizadas; el informe financiero muestra el 90 % de la línea ejecutada. ¿Qué hacer antes del envío?
   A. Enviarlo tal cual
   B. Modificar el narrativo para anunciar el 90 %
   C. Explicar y corregir la incoherencia: imputaciones, costes subestimados o actividades no financiadas
   D. Suprimir la línea

2. Prórroga sin coste de 4 meses con costes fijos de 20 000 USD al mes. Coste de la propia prórroga:
   A. 0 USD, ya que es sin coste
   B. 80 000 USD tomados del saldo del presupuesto
   C. 20 000 USD
   D. Pagado por el donante además

3. ¿En qué momento planificar el cierre de una subvención?
   A. De tres a seis meses antes del final
   B. El último día
   C. Después del informe final
   D. Al inicio de la auditoría

4. Se firma una cláusula contractual imposible de cumplir para no perder la financiación. El riesgo es:
   A. Nulo
   B. Una mejor asociación
   C. Un aumento automático del presupuesto
   D. Un coste no elegible o un litigio posterior

5. ¿Por qué alinear los códigos contables con las líneas del presupuesto del donante desde el arranque?
   A. Para complacer al donante
   B. Está prohibido
   C. Para evitar reprocesamientos manuales que son fuente de errores en cada informe
   D. Para reducir los costes indirectos

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 7 : Financiar a socios: evaluación, acuerdos, anticipos y localización

Objetivos

- Evaluar la capacidad financiera de un socio de forma proporcionada y extraer de ella un nivel de riesgo y unas modalidades adaptadas.
- Redactar y gestionar un acuerdo de subsubvención: desembolsos, justificación, verificaciones y cierre.
- Conciliar el control del riesgo y la localización: reparto de los costes indirectos, fortalecimiento de capacidades y relación equitativa.

Por qué y cómo financiar a socios

Una parte creciente de la ayuda pasa por **socios nacionales y locales**: ONG, asociaciones, organizaciones de mujeres, sociedades nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. A menudo tienen mejor acceso, mejor aceptación y una presencia duradera. El compromiso del Grand Bargain (2016) pretendía canalizar al menos el 25 % de la financiación humanitaria de la forma más directa posible hacia los actores locales y nacionales, un objetivo aún lejos de alcanzarse.

Jurídicamente, la organización que recibe la subvención (el **beneficiario principal**) sigue siendo por lo general responsable ante el donante de todos los gastos, incluidos los de los socios: si un socio comete un error o un fraude, es ella quien reembolsa. Esta responsabilidad explica las exigencias de control; no justifica transferir todos los riesgos a los socios sin darles los medios para gestionarlos.

> Una asociación equitativa se juzga por tres cosas: la parte de las decisiones que el socio toma realmente, la parte de los costes indirectos que recibe y la forma en que se comparten los riesgos (de seguridad, financieros).

La evaluación de capacidad y el nivel de riesgo

Antes de firmar se realiza una **evaluación de capacidad** (diligencia debida) proporcionada al importe y al riesgo. Abarca:

- **Gobernanza y legalidad**: registro, estatutos, consejo de administración activo, ausencia de conflictos de intereses no gestionados, verificación contra las listas de sanciones.
- **Gestión financiera**: contabilidad llevada en un software o un sistema fiable, conciliaciones bancarias, separación de funciones, política de compras, estados financieros auditados recientes.
- **Recursos humanos**: contratos, nómina conforme, políticas de salvaguarda (protección contra la explotación y el abuso sexuales, protección de la infancia).
- **Capacidad programática**: experiencia, acceso, calidad de los informes.

El resultado es un **nivel de riesgo** (bajo, medio, alto, muy alto) que determina las modalidades, siguiendo el modelo del enfoque HACT de las agencias de la ONU o de los fondos comunes gestionados por OCHA:

Riesgo	Desembolsos	Justificación	Controles
Bajo	Anticipos trimestrales amplios	Informe financiero trimestral	Verificación puntual anual, auditoría según el importe
Medio	Anticipos por tramos	Informe y lista de transacciones	Verificaciones puntuales semestrales
Alto	Tramos pequeños, o pagos directos de algunos gastos	Informes mensuales con justificantes	Verificaciones trimestrales, seguimiento estrecho

El nivel de riesgo no es un juicio definitivo: debe bajar a medida que se fortalecen las capacidades, lo que supone un plan concreto y financiado.

El acuerdo de subsubvención

El acuerdo con el socio **traslada las obligaciones del donante** (flow-down): elegibilidad, compras, visibilidad, sanciones, salvaguarda, conservación de los documentos, auditoría y derecho de acceso. Precisa también lo que es propio de la asociación:

- El **presupuesto** del socio, elaborado con él, incluidos sus costes reales de personal y de estructura.
- Las **modalidades de desembolso** según el nivel de riesgo, y los plazos de pago del beneficiario principal (un socio que espera tres meses sus tramos está financiando a la organización internacional).
- El formato y el calendario de los **informes**, alineados con los vencimientos del donante con un margen.
- Las **verificaciones** previstas y el derecho de acceso a los documentos.
- El procedimiento en caso de **gastos rechazados**: diálogo, posibilidad de justificar y reparto del riesgo.
- Los **compromisos del beneficiario principal**: fortalecimiento de capacidades, cobertura de los costes indirectos, participación del socio en las decisiones y en los intercambios con el donante.

Ejemplo de tramos. Presupuesto del socio: 240 000 USD en 12 meses, riesgo medio, anticipos trimestrales. Primer tramo: 60 000 USD. El tramo siguiente se abona cuando se ha justificado al menos el 70 % de los fondos recibidos: tras la justificación de 42 000 USD, se abona el 2.º tramo. Este mecanismo limita la exposición a aproximadamente un tramo, sin bloquear las actividades.

Seguir y verificar los gastos de los socios

El seguimiento financiero de los socios combina:

- **Revisión de los informes**: coherencia con el presupuesto, las actividades y los informes narrativos, tipos de cambio aplicados.
- **Verificaciones puntuales** (spot checks) in situ o a distancia: se verifica una muestra de gastos hasta los justificantes y las pruebas de entrega, con un control de las conciliaciones bancarias y de la caja.
- **Seguimiento programático** conjunto: visitas a las actividades, verificación de que los bienes comprados están ahí y se utilizan.
- **Auditorías** del socio o del proyecto según los importes.

Las constataciones de una verificación se clasifican por gravedad y se siguen mediante un **plan de acción** acordado con el socio. **Ejemplo de verificación.** Muestra de 40 gastos por 58 000 USD: 34 plenamente justificados (49 500 USD), 4 con justificantes incompletos (6 300 USD, justificables en 15 días), 2 sin justificantes (2 200 USD). Tasa de gastos no justificados en la muestra: 2 200 / 58 000 = 3,8 %. Se solicitan los justificantes que faltan, se retienen provisionalmente los 2 200 USD y se refuerza la formación sobre justificantes; no se extrapola automáticamente al conjunto de los gastos sin análisis.

> Los anticipos antiguos no justificados son la principal señal de alerta: un socio que recibió un tramo hace seis meses sin justificarlo tiene quizá un problema de capacidad, de tesorería o de integridad.

Localización y reparto de los costes indirectos

Muchos socios locales reciben presupuestos estrictamente limitados a los costes directos de sus actividades, sin cobertura de sus costes de estructura. Entonces no pueden ni pagar a un contable cualificado, ni constituir reservas, ni invertir: su debilidad financiera, que justifica los controles, se mantiene por la forma de financiación.

El **reparto de los costes indirectos** se ha convertido en una buena práctica reconocida: varias organizaciones internacionales y el Comité Permanente entre Organismos (IASC) publicaron en 2022 orientaciones que recomiendan que los socios locales y nacionales reciban una parte equitativa de los costes indirectos. **Ejemplo.** Subvención de 1 000 000 USD con un 7 % de costes indirectos (65 421 USD sobre unos costes directos de 934 579 USD); el 40 % de los costes directos lo ejecuta un socio. Un reparto proporcional daría al socio el 40 % de los costes indirectos, es decir, unos 26 168 USD, que se añaden a su presupuesto.

Otras prácticas refuerzan la equidad: presupuestos elaborados con el socio, salarios del personal local alineados con escalas justas, participación del socio en las reuniones con el donante, visibilidad de su nombre, financiación plurianual y un plan de fortalecimiento de capacidades solicitado por el propio socio en lugar de impuesto.

Gestionar las dificultades con un socio

Los problemas con un socio siguen a menudo una progresión: retrasos en los informes, después justificantes incompletos, después anticipos no justificados y, por último, sospecha de fraude. Una respuesta proporcionada y temprana evita la escalada:

- **Diálogo** rápido para comprender las causas (marcha del contable, problema de tesorería, inseguridad).
- **Apoyo** específico: formación, cesión temporal de un financiero, herramienta contable.
- **Ajuste de las modalidades**: tramos más pequeños, pagos directos de algunos gastos, verificaciones más frecuentes, explicándolo por escrito.
- **Suspensión** de los desembolsos en caso de incumplimiento persistente, con un plan de recuperación.
- **Notificación** en caso de sospecha de fraude, según el procedimiento de la organización y del donante (semana 8).

El beneficiario principal también debe examinar sus propias prácticas: desembolsos con retraso, cambios de formato de informe en mitad del proyecto, solicitudes contradictorias de varias organizaciones internacionales que financian al mismo socio. La armonización de las evaluaciones y de los informes entre los donantes de un mismo socio reduce su carga y mejora la calidad.

Ejercicio: fijar las modalidades y repartir los costes indirectos

Situación. Va a financiar a una ONG nacional con 360 000 USD durante 12 meses. La evaluación muestra: registro y consejo en regla; contabilidad en una hoja de cálculo, conciliaciones bancarias irregulares; ninguna auditoría externa desde hace 3 años; buena capacidad de terreno y fuerte aceptación. Su subvención: 1 500 000 USD, de los cuales un 7 % de costes indirectos sobre los costes directos. El socio ejecutará 360 000 USD de costes directos.

Trabajo solicitado. 1) ¿Qué nivel de riesgo y qué modalidades? 2) ¿Cuántos costes indirectos puede repartir proporcionalmente? 3) ¿Qué plan de fortalecimiento propone?

Solución. Riesgo medio a alto en el plano financiero (sistema contable frágil, sin auditoría), pese a unas buenas capacidades programáticas. Modalidades: tramos trimestrales de 90 000 USD, o mensuales al principio; justificación con lista de transacciones; verificación puntual en el trimestre 1 y después semestral; auditoría del proyecto al final del período. Costes directos de la subvención: 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD; costes indirectos: 98 131 USD. Parte del socio: 360 000 / 1 401 869 = 25,7 %; costes indirectos compartidos: unos 25 200 USD. Plan: software contable y formación, conciliaciones mensuales acompañadas, auditoría externa de la organización financiada, política de compras escrita, con el objetivo de pasar a riesgo medio o bajo en 12 a 18 meses.

Para recordar

- El beneficiario principal sigue siendo responsable ante el donante de los gastos de los socios.
- Evaluación de capacidad proporcionada → nivel de riesgo → modalidades de desembolso, de justificación y de control.
- El acuerdo traslada las obligaciones del donante y fija los compromisos del beneficiario principal.
- Verificaciones puntuales y plan de acción; los anticipos antiguos no justificados son la principal señal de alerta.
- Localización: repartir los costes indirectos, elaborar el presupuesto con el socio, financiar el fortalecimiento de capacidades.

Cuestionario

1. Un socio comete un fraude en un proyecto financiado por subsubvención. Ante el donante, el reembolso corresponde generalmente:
   A. Solo al socio
   B. A nadie
   C. Al donante
   D. Al beneficiario principal, que después puede reclamar al socio

2. Tramo de 50 000 USD; regla: nuevo tramo cuando se haya justificado el 70 % de los fondos recibidos. Importe que debe justificarse para obtener el siguiente:
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvención: costes directos de 800 000 USD y 56 000 USD de costes indirectos; el socio ejecuta 200 000 USD de costes directos. Reparto proporcional de los costes indirectos:
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Muestra de verificación de 80 000 USD: 3 200 USD sin justificantes. La mejor respuesta es:
   A. Solicitar los justificantes, retener provisionalmente los 3 200 USD, formar y hacer seguimiento mediante un plan de acción
   B. Considerar fraudulento el 4 % de todos los gastos
   C. Romper la asociación de inmediato
   D. Ignorarlo, el importe es pequeño
5. ¿Por qué la financiación limitada a los costes directos mantiene la debilidad de los socios locales?
   A. No la mantiene
   B. Reduce sus controles
   C. Aumenta sus reservas
   D. Les impide pagar sus funciones de apoyo, constituir reservas e invertir

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 8 : Auditorías y control interno: prepararse, prevenir, detectar

Objetivos

- Distinguir los tipos de auditoría (legal, de proyecto, del donante, interna, verificación de gastos) y preparar una auditoría sin sorpresas.
- Diseñar un dispositivo de control interno financiero proporcionado: separación de tareas, delegaciones, conciliaciones, pista de auditoría.
- Reconocer los esquemas de fraude financiero más frecuentes, las señales de alerta y la conducta que debe seguirse.

Las distintas auditorías de una ONG

Una ONG que gestiona fondos de donantes vive al ritmo de varias auditorías, que no tienen ni el mismo objeto ni el mismo destinatario:

- **Auditoría legal** (o estatutaria): un auditor de cuentas certifica los estados financieros anuales de la organización. Da una opinión sobre el conjunto, no sobre cada proyecto.
- **Auditoría de proyecto**: exigida por el contrato de subvención (a menudo por encima de un umbral, por ejemplo 100 000 o 500 000 USD), abarca el informe financiero del proyecto y la elegibilidad de los gastos.
- **Verificación de gastos** (expenditure verification): procedimientos acordados sobre una muestra de transacciones; el verificador no emite una opinión, informa de sus constataciones.
- **Auditoría del donante** o control in situ: realizada por el propio donante o por una firma mandatada, a veces sin mucho preaviso.
- **Auditoría interna**: función de la organización que evalúa sus propios procesos y rinde cuentas al consejo o al comité de auditoría.

Las opiniones posibles de un auditor externo: **favorable** o sin salvedades (las cuentas dan una imagen fiel), **con salvedades** (salvo en un punto preciso), **desfavorable** (las cuentas no son fiables) o **denegación de opinión** (justificantes insuficientes). Una opinión con salvedades sobre un proyecto se traduce casi siempre en costes declarados no elegibles.

Preparar una auditoría de proyecto

Una auditoría se gana durante la vida del proyecto, no la semana en que llegan los auditores. La preparación sigue una lista estable:

- **Libro mayor del proyecto** conciliado con el informe financiero presentado: cada cifra del informe debe encontrarse en la contabilidad.
- **Expediente de justificantes** para cada transacción: solicitud, autorización, licitación, orden de compra, albarán de entrega o de recepción, factura, prueba de pago y, para las

distribuciones, las listas firmadas.

- **Personal**: contratos, hojas de tiempo firmadas, nóminas, pruebas de pago de las cargas sociales y de los impuestos retenidos.
- **Conciliaciones bancarias** mensuales firmadas, actas de arqueo de caja, cálculo de las pérdidas y ganancias cambiarias.
- **Equipos**: registro del inmovilizado, etiquetas, pruebas del inventario físico.
- **Correspondencia con el donante**: acuerdos de reasignación, de prórroga, excepciones a las normas de origen.
- **Seguimiento de las auditorías anteriores**: plan de acción y pruebas de su aplicación.

Muestreo del auditor. En un proyecto de 2 000 transacciones, el auditor suele probar de 60 a 120, dando prioridad a los grandes importes, los pagos en efectivo, los finales de período y los proveedores inusuales. Si 3 transacciones de la muestra, que suman 18 000 USD, no tienen justificantes, puede extrapolar el error al conjunto de la población: una tasa de error del 2 % sobre 1,5 millones de gastos representa 30 000 USD potencialmente no elegibles.

> Regla práctica: un expediente que no puede comprender una persona externa sin explicación oral no es un expediente de auditoría.

El control interno financiero

El **control interno** es el conjunto de reglas y prácticas que dan una seguridad razonable de que las operaciones están autorizadas y correctamente registradas, y de que los bienes están protegidos. El marco COSO distingue cinco componentes: entorno de control (el tono marcado por la dirección), evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

Las actividades de control clave en finanzas:

- **Separación de tareas**: la persona que solicita, la que aprueba, la que paga y la que registra y concilia no son la misma. En una oficina pequeña, cuando es imposible, se impone un control compensatorio (revisión mensual por el director, doble firma).
- **Cuadro de delegaciones** (delegación de autoridad): quién puede comprometer qué importe, por tipo de gasto.
- **Conciliaciones**: banco, caja, anticipos al personal, cuentas de proveedores, cuentas entre oficinas.
- **Controles de acceso**: permisos en el software contable, caja fuerte, firmas bancarias, contraseñas de banca en línea.
- **Revisión analítica**: comparación de los gastos de un mes a otro y entre oficinas para detectar lo anormal.

Ejemplo de matriz. Una oficina de terreno de 4 personas: el logista solicita, el jefe de oficina aprueba hasta 2 000 USD, el contable paga y registra. Debilidad: el contable también lleva la caja y hace la conciliación. Control compensatorio: arqueo sorpresa de caja mensual por el jefe de oficina y revisión de la conciliación por el departamento financiero de la capital.

El fraude financiero: esquemas frecuentes

El «triángulo del fraude» (Cressey) reúne tres elementos: una **presión** (deudas, familia, presión social), una **oportunidad** (control débil) y una **racionalización** («me pagan mal», «todo el mundo lo hace»). La organización actúa sobre todo sobre la oportunidad.

Esquemas más frecuentes en el sector:

- **Proveedores ficticios** o colusión entre proveedores (ofertas de complacencia, presupuestos redactados por la misma mano, mismas direcciones o teléfonos).
- **Comisiones ilícitas**: el proveedor sobrefactura y devuelve una parte al comprador.
- **Empleados fantasma** o jornaleros ficticios en las listas de pago.
- **Notas de gastos falsas**, dietas por misiones no realizadas, combustible declarado para vehículos inmovilizados.
- **Desvío de caja** disimulado mediante justificantes fabricados o el aplazamiento de las conciliaciones.
- **Beneficiarios ficticios** o duplicados en las distribuciones y las transferencias monetarias.

Señales de alerta: conciliaciones con retraso, justificantes fotocopiados en lugar de originales, importes justo por debajo del umbral de aprobación (1 990 USD para un umbral de 2 000), proveedores que siempre ganan, un empleado que rechaza sus vacaciones, gastos al alza sin aumento de actividad, facturas numeradas consecutivamente para un mismo cliente.

Análisis de datos y ley de Benford

Las herramientas sencillas de análisis de datos detectan muchas anomalías: búsqueda de duplicados (mismo importe, mismo proveedor, misma fecha), pagos en fin de semana, proveedores cuya cuenta bancaria es la de un empleado y fraccionamiento de pedidos.

La **ley de Benford** describe la frecuencia esperada del primer dígito en muchas series de importes naturales: el 1 aparece alrededor del 30,1 % de las veces, el 2 alrededor del 17,6 % y el 9 solo el 4,6 %. Fórmula: $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Una desviación marcada (por ejemplo, demasiados importes que empiezan por 4 o por 9 en notas de gastos) no prueba un fraude, pero orienta las pruebas.

Ejemplo de fraccionamiento. Umbral de licitación de 5 000 USD. En un mes, un mismo proveedor recibe cuatro órdenes de compra de 4 800, 4 900, 4 750 y 4 950 USD para el mismo artículo, con pocos días de intervalo: total 19 400 USD. La compra debería haber sido objeto de una licitación formal. Incluso sin fraude, el gasto corre el riesgo de no ser elegible por incumplimiento de las normas de compras.

> Una anomalía es una pregunta, no una acusación. Se documenta, se verifica y después se transmite por el canal previsto.

Reaccionar ante una sospecha de fraude

La conducta que debe seguirse la fijan la política antifraude de la organización y los contratos de los donantes, que imponen casi todos una **notificación rápida** (a menudo en 48 a 72

horas o «en cuanto se tenga conocimiento») de toda sospecha de fraude o de desvío de sus fondos.

- **No investigar solo** ni confrontar a la persona sospechosa: se corre el riesgo de destruir pruebas y de comprometer el procedimiento.
- **Notificar** por el canal previsto (línea de denuncia, responsable de cumplimiento, dirección), con protección del denunciante.
- **Preservar las pruebas**: copias de los archivos, bloqueo de los accesos, conservación de los justificantes originales.
- **Investigación** realizada por un equipo designado, independiente de la cadena jerárquica afectada.
- **Informar al donante** dentro de los plazos contractuales y después transmitir el informe final y las medidas adoptadas.
- **Recuperar** los fondos cuando sea posible, y reembolsar al donante la parte perdida, a menudo con fondos propios.
- **Corregir el control** que falló: es la parte más útil del expediente.

El coste de un fraude supera el importe desviado: reembolso, tiempo de investigación, reputación y a veces suspensión de las financiaciones. Por eso los donantes evalúan a la organización por su capacidad para **detectar y notificar**, no por la ausencia aparente de fraude.

Ejercicio: una oficina de terreno bajo la lupa

Situación. Oficina de terreno, 6 empleados. El contable lleva la caja, registra los asientos, prepara y firma las conciliaciones. La última conciliación bancaria es de hace cuatro meses. Umbral de licitación: 3 000 USD. En el trimestre, el proveedor de combustible «Estación X» recibió 11 pagos de entre 2 700 y 2 980 USD, por un total de 31 200 USD, cuando dos de los cuatro vehículos estuvieron inmovilizados durante un mes. El proyecto debe auditarse dentro de tres meses.

Trabajo solicitado. 1) Identifique las debilidades de control. 2) ¿Qué señales de alerta ve? 3) ¿Qué acciones inmediatas y a tres meses?

Solución. 1) Ausencia de separación de tareas (caja, registro y conciliación por la misma persona); conciliaciones con retraso; ningún control del consumo de combustible por vehículo. 2) Pagos sistemáticamente justo por debajo del umbral (fraccionamiento probable); gasto de combustible que no baja cuando la mitad de la flota está inmovilizada; concentración en un único proveedor. 3) Inmediato: notificar la sospecha por el canal previsto sin confrontar al contable; hacer que el departamento financiero de la capital realice las conciliaciones atrasadas; arqueo sorpresa de caja; cotejar los vales de combustible con los libros de ruta (kilometraje, consumo por vehículo). A tres meses: retirar la caja al contable (o control compensatorio), contrato marco de combustible sometido a licitación, revisión mensual del consumo por vehículo y preparación del expediente de auditoría con un plan de acción documentado. Si la sospecha se confirma, informar al donante dentro del plazo contractual.

Para recordar

- Auditoría legal, auditoría de proyecto, verificación de gastos y auditoría interna no tienen ni el mismo objeto ni el mismo destinatario.
- Una auditoría se prepara durante todo el proyecto: libro mayor conciliado, justificantes completos, conciliaciones firmadas.
- Solicitar, aprobar, pagar, registrar: cuatro tareas que deben estar separadas, o compensadas por un control.
- Fraude = presión + oportunidad + racionalización; la organización actúa primero sobre la oportunidad.
- Sospecha: no investigar solo, notificar, preservar las pruebas, informar al donante dentro de los plazos.

Cuestionario

1. Un verificador realiza procedimientos acordados sobre una muestra e informa de sus constataciones sin emitir una opinión. Se trata de:
   A. Una verificación de gastos
   B. Una auditoría legal
   C. Una auditoría interna
   D. Una revisión analítica

2. Según la ley de Benford, la frecuencia esperada del primer dígito 1 es de alrededor del:
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Un auditor encuentra un 2 % de error en su muestra y lo extrapola a 900 000 USD de gastos. El importe en riesgo es:
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Sospecha que un colega comete fraude. Lo primero que debe hacer es:
   A. Confrontarlo para obtener una confesión
   B. Notificarlo por el canal previsto y preservar las pruebas
   C. Esperar a la auditoría
   D. Verificar solo todos sus expedientes durante la noche

5. En una oficina pequeña, una sola persona lleva la caja y hace la conciliación. La mejor respuesta es:
   A. Un control compensatorio: arqueo sorpresa y revisión de la conciliación por un tercero
   B. Aceptar el riesgo
   C. Suprimir la caja
   D. Solicitar una auditoría legal

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

Semana 9 : Medir la salud financiera de una organización

Objetivos

- Calcular e interpretar los ratios clave de una ONG: liquidez, meses de reservas, dependencia, tasa de gastos de estructura, cobertura de los costes compartidos.
- Leer un cuadro de mando financiero de la organización y detectar las señales de una crisis de tesorería inminente.
- Explicar por qué una tasa baja de gastos generales no es un indicador de calidad, y defender la verdadera estructura de costes.

¿Por qué ratios?

Los estados financieros de una ONG (balance, cuenta de resultados, estado de flujos de efectivo) contienen muchas cifras. Los **ratios** las hacen comparables en el tiempo y entre organizaciones, y permiten al consejo de administración, a los donantes y a los auditores plantear rápidamente las preguntas adecuadas.

Tres familias de preguntas:

- **¿Podemos pagar nuestras deudas a corto plazo?** Liquidez y tesorería.
- **¿Podemos absorber un choque?** Reservas no restringidas, meses de funcionamiento cubiertos.
- **¿Es sostenible nuestro modelo?** Dependencia de los donantes, cobertura de los costes compartidos, resultado de los fondos no restringidos.

Un ratio aislado no dice nada; una tendencia a tres años y una comparación con organizaciones similares dicen mucho.

Liquidez y tesorería

Ratio de liquidez general = activos corrientes / pasivos corrientes. Por debajo de 1, la organización no puede, en teoría, cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo.

Ratio de liquidez inmediata = (tesorería + inversiones a corto plazo) / pasivos corrientes. Excluye las cuentas por cobrar, que pueden tardar.

Atención, particularidad de las ONG: una gran parte de la tesorería suele estar constituida por **anticipos de donantes** aún no gastados, inscritos en el pasivo como ingresos diferidos (fondos recibidos que deben devolverse o utilizarse). Esa tesorería no pertenece libremente a la organización.

Ejemplo. Activos corrientes 2 400 000 USD (de los cuales tesorería 1 500 000, cuentas por cobrar a donantes 800 000, otros 100 000). Pasivos corrientes 2 000 000 USD (de los cuales anticipos de donantes no gastados 1 300 000, proveedores y salarios 700 000). Liquidez

general = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidez inmediata = 1,5 / 2,0 = 0,75. Tesorería «libre» = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, que hay que comparar con los 700 000 USD de deudas corrientes sin contar los anticipos: la organización depende del pago rápido de sus 800 000 USD de cuentas por cobrar a donantes.

Reservas y meses de funcionamiento

Las **reservas libres** (o fondos no restringidos disponibles) son la parte de los fondos propios que no está ni restringida a un proyecto, ni inmovilizada en equipos, ni bloqueada por una decisión del consejo.

Meses de reservas = reservas libres / (gastos anuales totales / 12). Algunas organizaciones utilizan solo los costes de estructura en el denominador, lo que da una cifra más favorable: siempre hay que precisar la definición.

Ejemplo. Fondos propios 1 100 000 USD, de los cuales 300 000 inmovilizados (vehículos, edificios) y 200 000 designados por el consejo para un fondo de emergencia. Reservas libres = 600 000 USD. Gastos anuales 9 600 000 USD, es decir, 800 000 al mes. Meses de reservas = 600 000 / 800 000 = 0,75 meses. Sobre los costes de estructura únicamente (1 440 000 USD al año, es decir, 120 000 al mes), se obtienen 5 meses.

Las referencias habituales apuntan a entre 3 y 6 meses de costes de estructura, pero el objetivo adecuado depende del riesgo: prefinanciación frecuente, contratos en divisas volátiles, obligaciones de indemnizaciones por fin de contrato.

Dependencia y estructura de los ingresos

Una organización frágil depende de pocas fuentes. Indicadores útiles:

- **Proporción del primer donante** en los ingresos totales. Por encima del 40 al 50 %, la pérdida de ese donante amenaza la existencia de la organización.
- **Índice de concentración** (Herfindahl-Hirschman): suma de los cuadrados de las proporciones de cada fuente. Cercano a 1 = una sola fuente; cercano a 0 = fuentes muy diversificadas.
- **Proporción de los fondos no restringidos** en los ingresos totales: son los únicos que dan libertad estratégica.

Ejemplo. Ingresos: donante A 50 %, donante B 30 %, donante C 10 %, donaciones privadas 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Otra organización con cinco fuentes del 20 % cada una tiene un HHI de 5 × 0,04 = 0,20. La primera está claramente más expuesta.

> Diversificar no significa multiplicar los contratos pequeños: cada contrato tiene un coste de gestión. El objetivo es evitar que una sola decisión externa ponga en peligro a la organización.

El mito de los gastos generales bajos

La **tasa de gastos de estructura** (gastos generales / gastos totales) es utilizada a menudo por el público como medida de la eficacia. Es engañosa. El «ciclo de inanición» de las ONG (nonprofit starvation cycle) está bien documentado: los donantes esperan gastos bajos, las ONG declaran por debajo sus verdaderos costes, invierten poco en sistemas, personal y seguridad, y después se debilitan.

Lo que importa es que los costes de estructura sean **necesarios, controlados y cubiertos**. Una organización con un 6 % de gastos que no tiene ni auditor interno, ni sistema contable fiable, ni responsable de seguridad no es más eficaz: transfiere el riesgo a sus equipos y a sus beneficiarios.

Tasa de cobertura de los costes compartidos = costes compartidos recuperados por los proyectos (costes indirectos y costes compartidos presupuestados) / costes compartidos reales. **Ejemplo:** costes reales de la sede y de las oficinas de país 1 440 000 USD; recuperados 1 152 000 USD. Cobertura = 80 %; el déficit de 288 000 USD debe cubrirse con fondos no restringidos, o consumirá las reservas.

El cuadro de mando financiero de la organización

Un cuadro de mando presentado cada trimestre al consejo cabe en una página. Combina:

Indicador	Valor	Objetivo	Tendencia
Meses de reservas (costes de estructura)	2,5	≥ 4	a la baja
Liquidez inmediata	0,8	≥ 1	estable
Proporción del primer donante	47 %	≤ 35 %	al alza
Cobertura de los costes compartidos	86 %	≥ 100 %	al alza
Cuentas por cobrar a donantes de más de 90 días	410 000 USD	< 150 000	al alza
Resultado de los fondos no restringidos	−95 000 USD	≥ 0	a la baja

Lectura: las reservas se reducen porque los costes compartidos no están totalmente cubiertos y el resultado no restringido es negativo; en paralelo, las cuentas por cobrar antiguas tensan la tesorería. Todavía no es una crisis, pero es la configuración típica que conduce a ella en 12 a 18 meses. Decisiones: reclamar y escalar las cuentas por cobrar antiguas, revisar los tipos de costes indirectos en las nuevas propuestas, congelar los gastos de estructura no esenciales y presentar al consejo un plan de reconstitución de las reservas.

Ejercicio: diagnóstico de una ONG nacional

Situación. ONG nacional, gastos anuales de 3 000 000 USD, de los cuales costes de estructura 360 000 USD. Fondos propios 270 000 USD, de los cuales 90 000 USD en vehículos. Tesorería 520 000 USD; anticipos de donantes no gastados 430 000 USD; deudas con proveedores y salarios 140 000 USD; cuentas por cobrar a donantes 210 000 USD; otros activos corrientes 20 000 USD. Ingresos: donante A 60 %, donante B 25 %, donante C 15 %. Costes compartidos recuperados: 270 000 USD.

Trabajo solicitado. Calcule: 1) liquidez general e inmediata; 2) reservas libres y meses de reservas sobre costes de estructura; 3) HHI; 4) cobertura de los costes compartidos. 5) Diagnóstico y tres recomendaciones.

Solución. 1) Activos corrientes = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000; pasivos corrientes = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidez general = 1,32; inmediata = 520 / 570 = 0,91. 2) Reservas libres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD; costes de estructura mensuales = 30 000; meses de reservas = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Cobertura = 270 000 / 360 000 = 75 %, es decir, un déficit de 90 000 USD al año. 5) Diagnóstico: reservas correctas hoy (6 meses), pero un déficit anual de 90 000 USD las reduciría a la mitad en un año; fuerte dependencia del donante A. Recomendaciones: negociar un tipo de costes indirectos realista y presupuestar los costes compartidos como costes directos en cada nueva propuesta; diversificar con al menos un nuevo donante institucional en un plazo de 18 meses; fijar en el consejo una política de reservas (objetivo y reglas de utilización) y hacer un seguimiento trimestral de la cobertura de los costes compartidos.

Para recordar

- La tesorería de una ONG contiene a menudo anticipos de donantes que no le pertenecen libremente.
- Meses de reservas = reservas libres / gastos mensuales; precisar siempre el denominador.
- HHI = suma de los cuadrados de las proporciones de las fuentes de ingresos; cuanto más alto, más dependiente es la organización.
- Una tasa baja de gastos no es una prueba de eficacia; lo que importa es que los costes necesarios estén cubiertos.
- Cobertura de los costes compartidos inferior al 100 % = erosión de las reservas, año tras año.

Cuestionario

1. Activos corrientes 900 000 USD, pasivos corrientes 750 000 USD. La liquidez general es de:
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Reservas libres 240 000 USD, costes de estructura anuales 960 000 USD. Meses de reservas sobre costes de estructura:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Tres donantes con el 50 %, el 30 % y el 20 %. El HHI es:
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Costes compartidos reales 500 000 USD, recuperados 400 000 USD. La cobertura es:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. El «ciclo de inanición» de las ONG designa:
   A. Las crisis alimentarias
   B. La infrainversión crónica en los costes de estructura debida a la expectativa de gastos bajos
   C. El final de los proyectos
   D. Los retrasos en los pagos

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 10 : Costes completos: conocer y recuperar el verdadero coste de cada proyecto

Objetivos

- Calcular el coste completo de un proyecto repartiendo los costes compartidos mediante claves justificables.
- Comparar los métodos de recuperación: tipo de costes indirectos, costes compartidos presupuestados como directos, tipo negociado.
- Elaborar la argumentación para negociar un tipo realista con un donante, y para un socio nacional.

Costes directos, compartidos, indirectos

Cada organización clasifica sus costes en tres grupos:

- **Costes directos**: claramente vinculados a un proyecto (personal del proyecto, insumos, distribuciones, vehículos dedicados).
- **Costes compartidos** (o costes comunes de terreno): oficina de país, seguridad, logística común, finanzas, recursos humanos, informática del país. Sirven a varios proyectos y pueden repartirse según una clave medible.
- **Costes indirectos** (o gastos de sede): dirección general, auditoría, cumplimiento, sistemas globales, captación de fondos. Se recuperan mediante un porcentaje.

El principio del **coste completo** (full cost): un proyecto debe soportar su justa parte de todos los costes necesarios para su realización. Si los proyectos solo recuperan sus costes directos, otro paga el resto: los fondos no restringidos, las reservas o, peor aún, otros donantes (lo cual está prohibido).

Repartir los costes compartidos: las claves

Una clave de reparto debe ser **medible, razonable, documentada y aplicada de forma constante**. Las claves más utilizadas:

- **Costes directos** del proyecto (o costes directos sin los grandes insumos): sencilla, pero penaliza a los proyectos con un gran volumen de compras.
- **Plantilla** o equivalentes a tiempo completo: adecuada para los alquileres, la informática, los RR. HH.
- **Superficie** ocupada: oficinas y almacenes.
- **Número de transacciones** o de compras: finanzas y logística.
- **Kilómetros** o días-vehículo: flota común.

Ejemplo. Oficina de país, costes compartidos anuales de 600 000 USD, tres proyectos:

Proyecto	Costes directos	Proporción	Costes compartidos asignados
A (salud)	1 500 000	37,5 %	225 000
B (efectivo)	2 000 000	50 %	300 000
C (protección)	500 000	12,5 %	75 000
Total	4 000 000	100 %	600 000

El proyecto B, del que 1 600 000 USD son transferencias monetarias poco exigentes en gestión, recibe la mayor parte. Con una clave «costes directos sin transferencias» (A 1 500 000, B 400 000, C 500 000, total 2 400 000), el reparto pasa a ser A 375 000, B 100 000, C 125 000. La elección de la clave cambia mucho el coste completo de cada proyecto: debe justificarse y ser aceptada por los donantes.

Los tipos de costes indirectos

Los costes indirectos se recuperan mediante un **tipo** aplicado a una base. La base importa tanto como el tipo:

- Tipo del 7 % sobre los costes directos: la mayoría de los donantes humanitarios europeos y de las agencias de las Naciones Unidas para sus socios.
- Tipo negociado (NICRA en Estados Unidos) aplicado a una base de «costes directos totales modificados» que excluye los grandes equipos, las subsubvenciones por encima de un umbral y los alquileres.
- Tipo «de minimis» del 15 % sobre los costes directos totales modificados para las organizaciones sin tipo negociado (normas estadounidenses desde 2024).

Cálculo. Costes directos 1 000 000 USD, de los cuales 200 000 USD de equipos y 150 000 USD de subsubvenciones por encima del umbral. Base modificada = 1 000 000 − 200 000 − 150 000 = 650 000 USD. Al 15 %: 97 500 USD. Al 7 % sobre los costes directos totales: 70 000 USD.

Tipo «incluido» o «añadido». Si el presupuesto total está limitado a 1 070 000 USD con un 7 % de costes indirectos añadido, los costes directos son 1 070 000 / 1,07 = 1 000 000 USD y los costes indirectos 70 000. Si, por el contrario, el tipo se expresa sobre el total (7 % del total), costes indirectos = 74 900 y costes directos = 995 100 USD.

Calcular el tipo real propio

Antes de negociar, una organización debe conocer su **tipo real**: costes indirectos reales del año / base utilizada del mismo año.

Ejemplo. Sede: 1 800 000 USD de costes. Un análisis muestra que 300 000 USD son en realidad costes directos de proyectos (asesores técnicos facturables) y 150 000 USD costes no elegibles (captación de fondos del público general, gastos de representación). Costes indirectos elegibles = 1 350 000 USD. Base (costes directos totales modificados de todos los proyectos) = 13 500 000 USD. Tipo real = 10 %.

Si los donantes solo pagan el 7 %, el déficit es de 3 puntos, es decir, 405 000 USD al año. Tres opciones: reclasificar como costes directos lo que pueda serlo de forma justificada (asesores técnicos imputados según el tiempo dedicado, costes compartidos de terreno presupuestados en líneas directas), negociar un tipo más elevado donde sea posible y financiar el resto con fondos no restringidos decididos de antemano.

> Nunca dos veces: un mismo coste no puede imputarse a la vez como directo e incluirse en el conjunto de los costes indirectos. Es lo primero que verifica un auditor.

Negociar con un donante

Una negociación exitosa se basa en cifras, no en principios:

- **Mostrar el método**: claves de reparto, cálculo del tipo real, estados financieros auditados.
- **Vincular los costes a los resultados**: sin responsable de seguridad, no hay acceso; sin sistema de seguimiento de los beneficiarios, no hay rendición de cuentas; sin auditoría interna, más riesgo de fraude sobre los fondos del donante.
- **Utilizar lo que el donante autoriza**: muchos aceptan los costes compartidos de terreno en líneas directas, a prorrata, aunque limiten los costes indirectos.
- **Anticipar la negociación** desde la nota conceptual, no en el momento de la firma.

Los donantes son cada vez más sensibles al **coste completo** y a la sostenibilidad de las organizaciones, en particular para los socios nacionales: varios compromisos del Grand Bargain se refieren al reparto equitativo de los costes indirectos con ellos.

Los socios nacionales y los costes indirectos

Las ONG nacionales y locales reciben a menudo sus fondos a través de una ONG internacional o de una agencia. Históricamente, el intermediario se quedaba con la totalidad de los costes indirectos, y el socio nacional solo recuperaba sus costes directos, lo que le impedía constituir reservas y fortalecer sus sistemas.

Las buenas prácticas actuales (políticas de varias agencias de las Naciones Unidas y de grandes donantes) prevén **compartir** los costes indirectos: por ejemplo, de un 7 % recibido, el intermediario transfiere la mitad, es decir, 3,5 puntos, al socio, o aplica un tipo propio del socio además del suyo.

Ejemplo. Subvención de 2 140 000 USD, de los cuales 140 000 USD de costes indirectos al 7 % sobre 2 000 000 de costes directos. 1 200 000 USD de costes directos los ejecuta un socio nacional. Reparto al 50 % sobre la parte ejecutada: 7 % × 1 200 000 × 50 % = 42 000 USD transferidos al socio. El intermediario conserva 140 000 − 42 000 = 98 000 USD.

Ejercicio: el verdadero coste de un proyecto

Situación. Oficina de país: costes compartidos de 480 000 USD al año, repartidos a prorrata de la plantilla. Plantilla: proyecto de nutrición 30, proyecto de agua 18, proyecto de educación 12. El proyecto de nutrición tiene 900 000 USD de costes directos. El donante acepta un 7 % de costes indirectos sobre los costes directos y permite presupuestar los costes compartidos en líneas directas. El tipo real de la sede es del 9 % sobre los costes directos.

Trabajo solicitado. 1) Parte de los costes compartidos correspondiente a nutrición. 2) Coste completo del proyecto de nutrición (directo + compartido + indirecto al tipo real). 3) Importe solicitado al donante y déficit.

Solución. 1) Plantilla total 60; parte de nutrición 30 / 60 = 50 %; costes compartidos asignados 240 000 USD. 2) Costes directos incluidos los costes compartidos presupuestados como directos: 900 000 + 240 000 = 1 140 000 USD; costes indirectos al tipo real del 9 %: 102 600; coste completo 1 242 600 USD. 3) Solicitud al donante: 1 140 000 + 7 % × 1 140 000 = 1 140 000 + 79 800 = 1 219 800 USD. Déficit: 1 242 600 − 1 219 800 = 22 800 USD (los 2 puntos de tipo no cubiertos), que deben financiarse con fondos no restringidos o reducirse. Sin presupuestar los costes compartidos como directos, el déficit habría sido de 240 000 + 102 600 − 7 % × 900 000 = 279 600 USD.

Para recordar

- El coste completo de un proyecto = costes directos + parte justa de los costes compartidos + parte de los costes indirectos.
- Una clave de reparto debe ser medible, documentada y constante; su elección cambia el coste de cada proyecto.
- La base de aplicación de un tipo importa tanto como el propio tipo.
- Conocer el tipo real propio antes de negociar; nunca imputar un coste dos veces.
- Compartir equitativamente los costes indirectos con los socios nacionales se ha convertido en una expectativa de los donantes.

Cuestionario

1. Costes compartidos 300 000 USD; un proyecto representa el 40 % de la plantilla. Su parte es:
   A. 30 000 USD
   B. 180 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 40 000 USD

2. Presupuesto total limitado a 535 000 USD, costes indirectos del 7 % añadidos a los costes directos. Los costes directos son:
   A. 497 550 USD
   B. 500 000 USD
   C. 535 000 USD
   D. 465 000 USD

3. Costes indirectos elegibles 900 000 USD, base 10 000 000 USD. El tipo real es:
   A. 9 %
   B. 7 %
   C. 11 %
   D. 90 %

4. Costes directos 800 000 USD, de los cuales 100 000 en equipos excluidos de la base. Al 15 % sobre la base modificada, los costes indirectos son:
   A. 120 000 USD
   B. 135 000 USD
   C. 15 000 USD
   D. 105 000 USD

5. Un mismo coste se imputa como directo al proyecto y se incluye en el conjunto de los costes indirectos. Es:
   A. Una buena práctica
   B. Una clave de reparto
   C. Una doble imputación, no elegible
   D. Un tipo negociado

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 11 : Reservas, fondos no restringidos y diversificación de la financiación

Objetivos

- Redactar una política de reservas: objetivo, composición, reglas de utilización y de reconstitución.
- Evaluar una estrategia de diversificación (fondos privados, fundaciones, fondos comunes, sector privado, ingresos propios) según su coste y su rendimiento.
- Comprender la financiación innovadora del sector (fondos comunes de país, financiación anticipatoria, seguros, financiación combinada) y sus exigencias financieras.

La política de reservas

Una **política de reservas**, adoptada por el consejo de administración, responde a cuatro preguntas:

- **Por qué**: cubrir los retrasos de pago de los donantes, financiar las indemnizaciones por fin de contrato, reaccionar ante una emergencia antes de cualquier financiación, absorber una pérdida cambiaria o un coste declarado no elegible.
- **Cuánto**: un objetivo calculado a partir de los riesgos, no una cifra arbitraria.
- **Quién decide su utilización**: umbrales de autorización (dirección, tesorero, consejo).
- **Cómo reconstituirlas**: plan a 2 o 3 años cuando se utiliza la reserva.

Cálculo basado en los riesgos. Ejemplo de una ONG de 12 millones USD al año:

Riesgo	Cálculo	Importe
Prefinanciación media	2 meses de gastos de los proyectos con pago a posteriori (4 M USD/año)	667 000
Indemnizaciones por fin de contrato	obligaciones legales calculadas	350 000
Costes no elegibles potenciales	1 % de los gastos	120 000
Respuesta inicial a emergencias	decisión del consejo	200 000
Total		1 337 000

Es decir, alrededor de 1,3 meses de gastos totales. Una reserva objetivo justificada de este modo es mucho más fácil de defender ante el consejo, los donantes institucionales y los donantes privados que unos «tres meses» tomados de un manual.

Los fondos no restringidos, un recurso estratégico

Los **fondos no restringidos** (donaciones privadas libres, cuotas, ingresos propios, algunas financiaciones institucionales plurianuales flexibles) son escasos: a menudo menos del 10 % de los ingresos de una ONG humanitaria. Sin embargo, son los únicos que permiten:

- responder en las primeras 72 horas de una crisis;
- cubrir los costes que los donantes no pagan (captación de fondos, innovación, preparación, déficit de costes compartidos);
- entrar en un país o un sector antes de que un donante se comprometa;
- constituir y reconstituir las reservas.

La regla de oro: los fondos no restringidos deben **asignarse por decisión explícita**, en el presupuesto anual de la organización, y no consumirse por defecto para cubrir los déficits. Una organización que «descubre» a final de año que sus fondos libres han cubierto sobrecostes de proyectos ha perdido su libertad estratégica sin haberlo decidido.

Diversificar: costes y rendimientos

Cada fuente de financiación tiene un **coste de adquisición** y un **rendimiento**. El ratio útil: coste de la captación / importe captado (o su inverso, el retorno de la inversión).

- **Donantes institucionales**: grandes importes, coste de redacción y de cumplimiento elevado, fondos restringidos.
- **Fundaciones**: importes medios, a menudo más flexibles, relación a largo plazo.
- **Donaciones individuales**: coste de arranque elevado (la primera donación suele costar más de lo que aporta), pero los donantes regulares son rentables a lo largo de varios años.
- **Sector privado**: mecenazgo, alianzas técnicas o logísticas, a veces en especie.
- **Ingresos propios**: prestaciones (formación, estudios, alquiler de almacén), que deben verificarse con el estatuto fiscal de la organización.

Ejemplo. Una campaña de captación de donantes regulares cuesta 60 000 USD y capta 1 000 donantes a 15 USD al mes. El 30 % abandona el primer año; a partir de ahí, se suponen 1 000 × 70 % = 700 donantes activos de media durante 3 años. Ingresos a 3 años ≈ 700 × 15 × 36 = 378 000 USD. Retorno: 378 000 / 60 000 = 6,3 dólares por dólar invertido, pero con un primer año probablemente deficitario. Por tanto, se necesitan fondos para invertir antes de cosechar.

Los fondos comunes y la financiación anticipatoria

Varios mecanismos de financiación humanitaria tienen exigencias financieras particulares:

- **Fondos humanitarios de país** (CBPF, gestionados por OCHA): abiertos a las ONG nacionales e internacionales tras una evaluación de capacidad que fija un nivel de riesgo. El nivel determina el tamaño máximo de los proyectos, el ritmo de los tramos y la frecuencia de los controles.

- **CERF** (Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia): financia a las agencias de las Naciones Unidas, que después subfinancian a socios.
- **Fondos de arranque de emergencia de las ONG** (redes del tipo Start Network): decisiones en 72 horas, informes simplificados pero plazos de gasto muy cortos.
- **Financiación anticipatoria**: fondos liberados antes de un choque previsible (sequía, inundación) sobre la base de umbrales de activación; los procedimientos de compra y de pago deben estar preparados de antemano.

Ejemplo de nivel de riesgo. Una ONG clasificada como de «riesgo alto» por un fondo de país recibe sus fondos en tres tramos (por ejemplo, 40 %, 40 %, 20 %), con control financiero antes de cada tramo. Clasificada como de «riesgo bajo», puede recibir el 80 % a la firma. Lo que está en juego para la tesorería es considerable: invertir en sus sistemas para mejorar su clasificación es a menudo la mejor inversión financiera de una ONG nacional.

Financiación innovadora

Más allá de las subvenciones, el sector experimenta con varios instrumentos:

- **Seguro paramétrico**: un pago se activa mediante un índice (lluvia, velocidad del viento) en lugar de mediante la evaluación de las pérdidas. Ejemplo: mecanismos regionales africanos de seguro contra la sequía.
- **Bonos de impacto** (impact bonds): unos inversores prefinancian un programa; el pagador final reembolsa con un rendimiento si se alcanzan los resultados acordados. Exigencia: medición rigurosa de los resultados y costes de estructuración elevados.
- **Financiación combinada** (blended finance): combinar subvenciones y préstamos o garantías para atraer fondos privados, más habitual en la recuperación que en la emergencia.
- **Finanzas sociales islámicas**: zakat, waqf, sukuk de vocación humanitaria, con reglas de elegibilidad propias sobre los beneficiarios y las inversiones.
- **Pago por resultados**: el donante paga por resultado verificado (por ejemplo, por niño vacunado), lo que transfiere el riesgo de desempeño a la organización.

> Antes de adoptar un instrumento innovador, hay que preguntarse: ¿quién asume el riesgo si no se alcanzan los resultados, y tiene la organización reservas para absorberlo?

Inversiones y gestión de los excedentes de tesorería

Una organización que tiene reservas o anticipos importantes debe contar con una **política de inversión** prudente, adoptada por el consejo:

- **Prioridades**: seguridad del capital, después liquidez, después rendimiento, en este orden.
- **Instrumentos aceptables**: cuentas remuneradas, depósitos a plazo en bancos sólidos, títulos públicos a corto plazo. Ninguna inversión especulativa.
- **Diversificación de los bancos**: no concentrarlo todo en un solo banco, sobre todo en un país frágil.

- **Intereses sobre fondos de donantes**: muchos contratos exigen que los intereses generados por los anticipos se declaren y se utilicen para el proyecto, o se devuelvan.
- **Consideraciones éticas y religiosas**: exclusión de algunos sectores, preferencia por productos conformes a las finanzas islámicas según el contexto.

Ejemplo. 1 000 000 USD de reservas: 400 000 en cuenta corriente y cuenta remunerada (liquidez inmediata), 400 000 en depósitos a 3 meses escalonados, 200 000 en depósitos a 12 meses. Al 4 % anual en los depósitos a plazo y al 1 % en la cuenta remunerada (en la que hay 300 000), el ingreso es de unos 600 000 × 4 % + 300 000 × 1 % = 24 000 + 3 000 = 27 000 USD al año, sin comprometer la capacidad de reacción.

Ejercicio: una política de reservas para una ONG nacional

Situación. ONG nacional, gastos anuales de 4 800 000 USD. Un tercio de los gastos procede de donantes que pagan a posteriori, con una prefinanciación media de 3 meses. Indemnizaciones legales por fin de contrato: 180 000 USD. Costes no elegibles históricos: 0,5 % de los gastos. El consejo desea poder lanzar una respuesta de emergencia de 100 000 USD sin esperar. Reservas libres actuales: 250 000 USD. Fondos no restringidos netos previstos: 60 000 USD al año.

Trabajo solicitado. 1) Calcule la reserva objetivo. 2) ¿En cuántos años se alcanzaría el objetivo al ritmo actual? 3) Proponga dos palancas para acelerar.

Solución. 1) Prefinanciación: 4 800 000 / 3 = 1 600 000 USD al año, es decir, 133 333 al mes, × 3 = 400 000 USD. Indemnizaciones 180 000. No elegibles: 0,5 % × 4 800 000 = 24 000. Emergencia 100 000. Objetivo = 704 000 USD. 2) Diferencia = 704 000 − 250 000 = 454 000 USD; a 60 000 al año, unos 7,6 años, es decir, 8 años: demasiado tiempo. 3) Palancas: reducir la necesidad (negociar anticipos o pagos trimestrales con los donantes que pagan a posteriori, lo que reduce el componente de prefinanciación); aumentar los fondos no restringidos (mejor cobertura de los costes indirectos, reparto de los costes indirectos con el intermediario, ingresos propios, campaña de donaciones); y hacer validar por el consejo un objetivo intermedio a 3 años.

Para recordar

- Una política de reservas dice por qué, cuánto, quién decide y cómo reconstituirlas.
- Una reserva objetivo calculada a partir de los riesgos es más defendible que un número estándar de meses.
- Los fondos no restringidos se asignan por decisión explícita, no por defecto para cubrir los déficits.
- Cada fuente de financiación tiene un coste de adquisición; la diversificación exige invertir antes de cosechar.
- Inversiones: seguridad, liquidez, rendimiento, en este orden; verificar las normas sobre los intereses de los fondos de donantes.

Cuestionario

1. Proyectos con pago a posteriori: 3 600 000 USD al año, prefinanciación media de 2 meses. La reserva necesaria para este riesgo es:
   A. 300 000 USD
   B. 1 200 000 USD
   C. 720 000 USD
   D. 600 000 USD

2. En una política de inversión de una ONG, el orden de las prioridades es:
   A. Rendimiento, liquidez, seguridad
   B. Liquidez, rendimiento, seguridad
   C. Seguridad, liquidez, rendimiento
   D. Solo rendimiento

3. Una campaña cuesta 40 000 USD y aporta 160 000 USD en 3 años. El retorno por dólar invertido es:
   A. 2
   B. 4
   C. 0,25
   D. 120 000

4. En un seguro paramétrico, el pago se activa mediante:
   A. Un índice medible (lluvia, viento)
   B. La evaluación de las pérdidas reales
   C. La decisión del donante
   D. El informe final

5. Una ONG clasificada como de riesgo alto por un fondo humanitario de país recibe en general:
   A. Todo el importe a la firma
   B. Un tipo de interés
   C. Ninguna financiación
   D. Tramos más pequeños con controles más frecuentes

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 12 : Gobernanza financiera, crisis de tesorería y proyecto final

Objetivos

- Organizar la gobernanza financiera: papel del consejo, del tesorero, del comité de auditoría y de la dirección financiera.
- Elegir y hacer evolucionar los sistemas financieros (software contable, ERP, pagos digitales) en función del tamaño de la organización.
- Conducir una organización a través de una crisis financiera y realizar el proyecto final del programa: un plan de recuperación financiera.

La gobernanza financiera

La **gobernanza financiera** reparte las responsabilidades para que nadie decida solo sobre el dinero de la organización:

- **Consejo de administración**: adopta el presupuesto anual, la política de reservas, la política de inversión y los estados financieros; nombra al auditor externo; fija las delegaciones a la dirección.
- **Tesorero** (miembro del consejo): sigue la situación financiera entre las reuniones, presenta las cuentas al consejo y a la asamblea.
- **Comité de auditoría y riesgos**: supervisa la auditoría externa e interna, el registro de riesgos y las denuncias de fraude. Sus miembros deben ser independientes de la dirección.
- **Dirección general y dirección financiera**: gestionan el día a día dentro de los límites de las delegaciones, producen la información y aplican los controles.

Signos de una gobernanza débil: un consejo que solo ve las cuentas una vez al año, ausencia de comité de auditoría, recomendaciones de auditoría no atendidas año tras año, un director general que es también el único firmante bancario.

La información financiera del consejo

El consejo no necesita el libro mayor; necesita comprender la situación y decidir. Un dossier trimestral útil contiene:

- una página de **cuadro de mando** (ratios de la semana 9: reservas, liquidez, dependencia, cobertura de los costes compartidos, cuentas por cobrar antiguas);
- la **cuenta de resultados** distinguiendo los fondos restringidos y no restringidos, comparada con el presupuesto;
- la **previsión de tesorería** a 6 o 12 meses;
- el estado de los **riesgos financieros** principales y de las auditorías;
- las **decisiones solicitadas**, claramente formuladas.

> Un buen dossier para el consejo termina con decisiones que tomar, no con «para información».

Sistemas financieros y transformación digital

Los sistemas deben acompañar el tamaño y la complejidad de la organización:

- **Menos de 1 millón USD, una oficina**: software contable sencillo con contabilidad analítica por proyecto y por donante, banca en línea con doble validación.
- **De 1 a 20 millones, varias oficinas**: software multisede, plan contable único, consolidación mensual, módulo de gestión de subvenciones (presupuestos, previsiones, informes por donante).
- **Por encima**: ERP que integre compras, existencias, RR. HH. y nómina, finanzas, con flujos de aprobación electrónicos.

Los **pagos digitales** (transferencias, dinero móvil para los salarios, los proveedores y las transferencias a los hogares) reducen los riesgos vinculados al efectivo, pero crean nuevos riesgos: protección de datos, fraude por cambio de datos bancarios, dependencia de un operador. Toda modificación de los datos bancarios de un proveedor debe verificarse mediante una llamada a un número ya conocido, nunca al que figura en el correo electrónico de la solicitud.

Proyecto de cambio de sistema. Prever de 12 a 18 meses, un presupuesto de formación al menos igual al coste de las licencias el primer año, un período de funcionamiento en paralelo y la migración de los saldos de apertura verificados por el auditor.

Reconocer una crisis financiera

Una crisis financiera de una ONG casi nunca surge de golpe. Se anuncia mediante una combinación de señales:

- previsión de tesorería negativa en los próximos 3 a 6 meses;
- final de proyectos importantes sin relevo (precipicio de financiación);
- costes declarados no elegibles importantes tras una auditoría;
- resultado no restringido negativo varios años seguidos;
- retrasos en el pago a proveedores, de impuestos o de cotizaciones sociales;
- uso de los anticipos de un donante para pagar los gastos de otro proyecto (lo cual está prohibido y enmascara la crisis).

Ejemplo. Tesorería libre 150 000 USD. Salidas netas no cubiertas previstas: 60 000 USD al mes durante 4 meses (costes de estructura tras el final de un gran proyecto), y después 20 000 al mes. Tesorería a 3 meses: 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. La crisis está a menos de tres meses: hay que actuar ahora, no en el mes 3.

Conducir una recuperación

Un plan de recuperación combina medidas rápidas y medidas estructurales:

- **Tesorería inmediata**: reclamar y escalar las cuentas por cobrar a donantes, solicitar anticipos, escalonar los pagos con los proveedores, aplazar las compras no esenciales, movilizar una línea de crédito si existe.
- **Reducción de costes**: congelar las contrataciones de estructura, renegociar los alquileres, agrupar oficinas, reducir el personal de forma ordenada y legal (preaviso, indemnizaciones, consulta).
- **Ingresos**: llamamiento de emergencia a los donantes privados, fundaciones, propuestas con costes completos, revisión de los tipos de costes indirectos.
- **Gobernanza**: informar al consejo sin demora, seguir la tesorería cada semana, nombrar a un responsable del plan.
- **Comunicación**: informar a los donantes de forma transparente; muchos ayudan a una organización que se anticipa, pocos a una organización que oculta.

Lo que está prohibido, incluso en crisis: utilizar fondos restringidos de un donante para otro uso, retener los impuestos y cotizaciones del personal sin ingresarlos, presentar informes financieros inexactos. Estas prácticas transforman una crisis financiera en una crisis jurídica y de reputación.

Proyecto final: plan de recuperación financiera

El proyecto final del Mini MBA Finanzas y subvenciones consiste en redactar, para una organización real (anonimizada) o ficticia pero realista, un **plan de recuperación financiera** de 6 a 10 páginas, estructurado así:

- **1. Diagnóstico**: estados financieros resumidos, ratios clave (liquidez, meses de reservas, HHI, cobertura de los costes compartidos), tendencias a tres años.
- **2. Previsión de tesorería** a 12 meses, con escenario base y escenario degradado.
- **3. Análisis de los costes completos**: claves de reparto, tipo real de costes indirectos, déficit por donante.
- **4. Medidas** rápidas y estructurales, cuantificadas, con responsables y fechas.
- **5. Control interno y cumplimiento**: debilidades identificadas, plan de acción, preparación de las próximas auditorías.
- **6. Política de reservas** propuesta y trayectoria de reconstitución.
- **7. Mensaje al consejo y a los donantes**: una página.

Criterios de evaluación: exactitud de los cálculos, coherencia entre diagnóstico y medidas, realismo (plazos, importes, normas de los donantes), respeto de las prohibiciones, claridad de la comunicación. El proyecto forma parte del examen del tercer mes.

Ejercicio: los 90 primeros días de un director financiero

Situación. Asume la dirección financiera de una ONG de 8 millones USD al año. Constataciones: tesorería libre 90 000 USD; salidas netas no cubiertas de 45 000 USD al mes durante los próximos 6 meses; cuentas por cobrar a donantes de más de 90 días: 380 000 USD; dos auditorías de proyecto señalaron 65 000 USD de costes no elegibles aún no reembolsados; el consejo no se ha reunido desde hace 7 meses; una oficina regional utilizó 120 000 USD del anticipo de un donante para pagar los salarios de otro proyecto.

Trabajo solicitado. 1) ¿En cuánto tiempo se agota la tesorería libre? 2) Clasifique los problemas por gravedad. 3) Proponga las acciones de los primeros 30, 60 y 90 días.

Solución. 1) 90 000 / 45 000 = 2 meses, incluso antes de reembolsar los 65 000 USD de costes no elegibles. 2) Lo más grave es el uso de 120 000 USD del anticipo de un donante para otro proyecto: es un uso no autorizado de fondos restringidos, que debe regularizarse y notificarse; después, la tesorería (agotamiento en 2 meses); después, los costes no elegibles; después, la ausencia de gobernanza (consejo sin reunirse). 3) 30 días: convocar al consejo con urgencia y presentar la situación; establecer una previsión de tesorería semanal; escalar los 380 000 USD de cuentas por cobrar (cobrar la mitad cubre 4 meses de déficit); congelar los gastos de estructura no esenciales; documentar el uso cruzado de los fondos y preparar su regularización y la información al donante afectado. 60 días: negociar con los donantes el calendario de reembolso de los costes no elegibles; iniciar un análisis de los costes completos y revisar los presupuestos de las propuestas en curso; plan de reducción de los costes de estructura. 90 días: política de reservas y plan de reconstitución adoptados; comité de auditoría constituido; plan de acción de las auditorías seguido en el consejo; reglas estrictas de separación de los fondos por donante en todas las oficinas.

Para recordar

- El consejo adopta el presupuesto, las reservas, las inversiones y las cuentas; el comité de auditoría supervisa auditorías, riesgos y fraude.
- Un dossier financiero para el consejo termina con decisiones que tomar.
- Toda modificación de los datos bancarios de un proveedor se verifica mediante una llamada a un número ya conocido.
- Una crisis financiera se anuncia: tesorería prevista negativa, precipicio de financiación, costes no elegibles, retrasos de pago.
- Incluso en crisis: nunca uso cruzado de fondos restringidos, nunca retenciones no ingresadas, nunca informes inexactos.

Cuestionario

1. ¿Quién adopta la política de reservas de una ONG?
   A. El consejo de administración
   B. El contable
   C. El donante principal
   D. El auditor externo

2. Tesorería libre 200 000 USD, salidas netas no cubiertas de 50 000 USD al mes. La tesorería se agota en:
   A. 2 meses
   B. 10 meses
   C. 5 meses
   D. 4 meses

3. Un proveedor solicita por correo electrónico cambiar sus datos bancarios. Usted:
   A. Los cambia de inmediato
   B. Responde al correo para confirmar
   C. Lo verifica mediante una llamada a un número ya conocido
   D. Paga en efectivo

4. En plena crisis, utilizar el anticipo de un donante para pagar los salarios de otro proyecto es:
   A. Aceptable si es temporal
   B. Un uso no autorizado de fondos restringidos
   C. Una buena gestión de tesorería
   D. Una reasignación

5. Para un cambio de software contable, la duración realista suele ser de:
   A. 12 a 18 meses
   B. 2 semanas
   C. 5 años
   D. Un fin de semana

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A