ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

## Material del curso · Semana 10 : Costes completos: conocer y recuperar el verdadero coste de cada proyecto

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/semaine-10/**

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

# 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