ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 2 : Elaborar los presupuestos: proyecto, costes compartidos y presupuesto de la organización

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-2/

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

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