ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 4 : Dirigir los presupuestos: desviaciones, previsiones de cierre y decisiones

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-4/

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

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