ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 5 : Las normas de los donantes: elegibilidad, compras, equipos y visibilidad

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-5/

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

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