ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

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

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-6/

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

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