ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 7 : Financiar a socios: evaluación, acuerdos, anticipos y localización

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-7/

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

Semana 7 : Financiar a socios: evaluación, acuerdos, anticipos y localización

Objetivos

- Evaluar la capacidad financiera de un socio de forma proporcionada y extraer de ella un nivel de riesgo y unas modalidades adaptadas.
- Redactar y gestionar un acuerdo de subsubvención: desembolsos, justificación, verificaciones y cierre.
- Conciliar el control del riesgo y la localización: reparto de los costes indirectos, fortalecimiento de capacidades y relación equitativa.

Por qué y cómo financiar a socios

Una parte creciente de la ayuda pasa por **socios nacionales y locales**: ONG, asociaciones, organizaciones de mujeres, sociedades nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. A menudo tienen mejor acceso, mejor aceptación y una presencia duradera. El compromiso del Grand Bargain (2016) pretendía canalizar al menos el 25 % de la financiación humanitaria de la forma más directa posible hacia los actores locales y nacionales, un objetivo aún lejos de alcanzarse.

Jurídicamente, la organización que recibe la subvención (el **beneficiario principal**) sigue siendo por lo general responsable ante el donante de todos los gastos, incluidos los de los socios: si un socio comete un error o un fraude, es ella quien reembolsa. Esta responsabilidad explica las exigencias de control; no justifica transferir todos los riesgos a los socios sin darles los medios para gestionarlos.

> Una asociación equitativa se juzga por tres cosas: la parte de las decisiones que el socio toma realmente, la parte de los costes indirectos que recibe y la forma en que se comparten los riesgos (de seguridad, financieros).

La evaluación de capacidad y el nivel de riesgo

Antes de firmar se realiza una **evaluación de capacidad** (diligencia debida) proporcionada al importe y al riesgo. Abarca:

- **Gobernanza y legalidad**: registro, estatutos, consejo de administración activo, ausencia de conflictos de intereses no gestionados, verificación contra las listas de sanciones.
- **Gestión financiera**: contabilidad llevada en un software o un sistema fiable, conciliaciones bancarias, separación de funciones, política de compras, estados financieros auditados recientes.
- **Recursos humanos**: contratos, nómina conforme, políticas de salvaguarda (protección contra la explotación y el abuso sexuales, protección de la infancia).
- **Capacidad programática**: experiencia, acceso, calidad de los informes.

El resultado es un **nivel de riesgo** (bajo, medio, alto, muy alto) que determina las modalidades, siguiendo el modelo del enfoque HACT de las agencias de la ONU o de los fondos comunes gestionados por OCHA:

Riesgo	Desembolsos	Justificación	Controles
Bajo	Anticipos trimestrales amplios	Informe financiero trimestral	Verificación puntual anual, auditoría según el importe
Medio	Anticipos por tramos	Informe y lista de transacciones	Verificaciones puntuales semestrales
Alto	Tramos pequeños, o pagos directos de algunos gastos	Informes mensuales con justificantes	Verificaciones trimestrales, seguimiento estrecho

El nivel de riesgo no es un juicio definitivo: debe bajar a medida que se fortalecen las capacidades, lo que supone un plan concreto y financiado.

El acuerdo de subsubvención

El acuerdo con el socio **traslada las obligaciones del donante** (flow-down): elegibilidad, compras, visibilidad, sanciones, salvaguarda, conservación de los documentos, auditoría y derecho de acceso. Precisa también lo que es propio de la asociación:

- El **presupuesto** del socio, elaborado con él, incluidos sus costes reales de personal y de estructura.
- Las **modalidades de desembolso** según el nivel de riesgo, y los plazos de pago del beneficiario principal (un socio que espera tres meses sus tramos está financiando a la organización internacional).
- El formato y el calendario de los **informes**, alineados con los vencimientos del donante con un margen.
- Las **verificaciones** previstas y el derecho de acceso a los documentos.
- El procedimiento en caso de **gastos rechazados**: diálogo, posibilidad de justificar y reparto del riesgo.
- Los **compromisos del beneficiario principal**: fortalecimiento de capacidades, cobertura de los costes indirectos, participación del socio en las decisiones y en los intercambios con el donante.

Ejemplo de tramos. Presupuesto del socio: 240 000 USD en 12 meses, riesgo medio, anticipos trimestrales. Primer tramo: 60 000 USD. El tramo siguiente se abona cuando se ha justificado al menos el 70 % de los fondos recibidos: tras la justificación de 42 000 USD, se abona el 2.º tramo. Este mecanismo limita la exposición a aproximadamente un tramo, sin bloquear las actividades.

Seguir y verificar los gastos de los socios

El seguimiento financiero de los socios combina:

- **Revisión de los informes**: coherencia con el presupuesto, las actividades y los informes narrativos, tipos de cambio aplicados.
- **Verificaciones puntuales** (spot checks) in situ o a distancia: se verifica una muestra de gastos hasta los justificantes y las pruebas de entrega, con un control de las conciliaciones bancarias y de la caja.
- **Seguimiento programático** conjunto: visitas a las actividades, verificación de que los bienes comprados están ahí y se utilizan.
- **Auditorías** del socio o del proyecto según los importes.

Las constataciones de una verificación se clasifican por gravedad y se siguen mediante un **plan de acción** acordado con el socio. **Ejemplo de verificación.** Muestra de 40 gastos por 58 000 USD: 34 plenamente justificados (49 500 USD), 4 con justificantes incompletos (6 300 USD, justificables en 15 días), 2 sin justificantes (2 200 USD). Tasa de gastos no justificados en la muestra: 2 200 / 58 000 = 3,8 %. Se solicitan los justificantes que faltan, se retienen provisionalmente los 2 200 USD y se refuerza la formación sobre justificantes; no se extrapola automáticamente al conjunto de los gastos sin análisis.

> Los anticipos antiguos no justificados son la principal señal de alerta: un socio que recibió un tramo hace seis meses sin justificarlo tiene quizá un problema de capacidad, de tesorería o de integridad.

Localización y reparto de los costes indirectos

Muchos socios locales reciben presupuestos estrictamente limitados a los costes directos de sus actividades, sin cobertura de sus costes de estructura. Entonces no pueden ni pagar a un contable cualificado, ni constituir reservas, ni invertir: su debilidad financiera, que justifica los controles, se mantiene por la forma de financiación.

El **reparto de los costes indirectos** se ha convertido en una buena práctica reconocida: varias organizaciones internacionales y el Comité Permanente entre Organismos (IASC) publicaron en 2022 orientaciones que recomiendan que los socios locales y nacionales reciban una parte equitativa de los costes indirectos. **Ejemplo.** Subvención de 1 000 000 USD con un 7 % de costes indirectos (65 421 USD sobre unos costes directos de 934 579 USD); el 40 % de los costes directos lo ejecuta un socio. Un reparto proporcional daría al socio el 40 % de los costes indirectos, es decir, unos 26 168 USD, que se añaden a su presupuesto.

Otras prácticas refuerzan la equidad: presupuestos elaborados con el socio, salarios del personal local alineados con escalas justas, participación del socio en las reuniones con el donante, visibilidad de su nombre, financiación plurianual y un plan de fortalecimiento de capacidades solicitado por el propio socio en lugar de impuesto.

Gestionar las dificultades con un socio

Los problemas con un socio siguen a menudo una progresión: retrasos en los informes, después justificantes incompletos, después anticipos no justificados y, por último, sospecha de fraude. Una respuesta proporcionada y temprana evita la escalada:

- **Diálogo** rápido para comprender las causas (marcha del contable, problema de tesorería, inseguridad).
- **Apoyo** específico: formación, cesión temporal de un financiero, herramienta contable.
- **Ajuste de las modalidades**: tramos más pequeños, pagos directos de algunos gastos, verificaciones más frecuentes, explicándolo por escrito.
- **Suspensión** de los desembolsos en caso de incumplimiento persistente, con un plan de recuperación.
- **Notificación** en caso de sospecha de fraude, según el procedimiento de la organización y del donante (semana 8).

El beneficiario principal también debe examinar sus propias prácticas: desembolsos con retraso, cambios de formato de informe en mitad del proyecto, solicitudes contradictorias de varias organizaciones internacionales que financian al mismo socio. La armonización de las evaluaciones y de los informes entre los donantes de un mismo socio reduce su carga y mejora la calidad.

Ejercicio: fijar las modalidades y repartir los costes indirectos

Situación. Va a financiar a una ONG nacional con 360 000 USD durante 12 meses. La evaluación muestra: registro y consejo en regla; contabilidad en una hoja de cálculo, conciliaciones bancarias irregulares; ninguna auditoría externa desde hace 3 años; buena capacidad de terreno y fuerte aceptación. Su subvención: 1 500 000 USD, de los cuales un 7 % de costes indirectos sobre los costes directos. El socio ejecutará 360 000 USD de costes directos.

Trabajo solicitado. 1) ¿Qué nivel de riesgo y qué modalidades? 2) ¿Cuántos costes indirectos puede repartir proporcionalmente? 3) ¿Qué plan de fortalecimiento propone?

Solución. Riesgo medio a alto en el plano financiero (sistema contable frágil, sin auditoría), pese a unas buenas capacidades programáticas. Modalidades: tramos trimestrales de 90 000 USD, o mensuales al principio; justificación con lista de transacciones; verificación puntual en el trimestre 1 y después semestral; auditoría del proyecto al final del período. Costes directos de la subvención: 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD; costes indirectos: 98 131 USD. Parte del socio: 360 000 / 1 401 869 = 25,7 %; costes indirectos compartidos: unos 25 200 USD. Plan: software contable y formación, conciliaciones mensuales acompañadas, auditoría externa de la organización financiada, política de compras escrita, con el objetivo de pasar a riesgo medio o bajo en 12 a 18 meses.

Para recordar

- El beneficiario principal sigue siendo responsable ante el donante de los gastos de los socios.
- Evaluación de capacidad proporcionada → nivel de riesgo → modalidades de desembolso, de justificación y de control.
- El acuerdo traslada las obligaciones del donante y fija los compromisos del beneficiario principal.
- Verificaciones puntuales y plan de acción; los anticipos antiguos no justificados son la principal señal de alerta.
- Localización: repartir los costes indirectos, elaborar el presupuesto con el socio, financiar el fortalecimiento de capacidades.

Cuestionario

1. Un socio comete un fraude en un proyecto financiado por subsubvención. Ante el donante, el reembolso corresponde generalmente:
   A. Solo al socio
   B. A nadie
   C. Al donante
   D. Al beneficiario principal, que después puede reclamar al socio

2. Tramo de 50 000 USD; regla: nuevo tramo cuando se haya justificado el 70 % de los fondos recibidos. Importe que debe justificarse para obtener el siguiente:
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvención: costes directos de 800 000 USD y 56 000 USD de costes indirectos; el socio ejecuta 200 000 USD de costes directos. Reparto proporcional de los costes indirectos:
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Muestra de verificación de 80 000 USD: 3 200 USD sin justificantes. La mejor respuesta es:
   A. Solicitar los justificantes, retener provisionalmente los 3 200 USD, formar y hacer seguimiento mediante un plan de acción
   B. Considerar fraudulento el 4 % de todos los gastos
   C. Romper la asociación de inmediato
   D. Ignorarlo, el importe es pequeño
5. ¿Por qué la financiación limitada a los costes directos mantiene la debilidad de los socios locales?
   A. No la mantiene
   B. Reduce sus controles
   C. Aumenta sus reservas
   D. Les impide pagar sus funciones de apoyo, constituir reservas e invertir

Respuestas del cuestionario : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D