ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

# Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

## Material del curso · Semana 5 : Finanzas de ONG: presupuestos de donantes, costes indirectos y gestión financiera

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

**https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-5/**

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

# Semana 5 : Finanzas de ONG: presupuestos de donantes, costes indirectos y gestión financiera

**Objetivos**

- Construir un presupuesto de proyecto completo y defendible: costes directos, costes compartidos, costes indirectos, tipo de cambio e inflación.
- Comprender la economía de una ONG: fondos restringidos y no restringidos, recuperación completa de costes, reservas y tesorería.
- Dirigir el desempeño financiero: tasa de ejecución, desviaciones, previsiones, coste por beneficiario y relación coste-eficacia.

## La economía de una ONG: lo que los directivos deben dominar

Una ONG financia sus actividades con dos tipos de recursos: los **fondos restringidos** (subvenciones de donantes vinculadas a un proyecto, a unas normas y a un presupuesto) y los **fondos no restringidos** (donaciones privadas, contribuciones básicas, márgenes sobre costes indirectos), que la organización utiliza libremente. Los fondos no restringidos financian lo que los donantes no pagan: la prefinanciación de los proyectos, los costes no elegibles, la captación de fondos, las inversiones en sistemas y las **reservas**.

El problema estructural del sector es la **infracobertura de los costes indirectos**. Un estudio citado con frecuencia (Bridgespan, «The Nonprofit Starvation Cycle», 2009) describió el ciclo de privación: los donantes financian demasiado poco los costes de estructura, las organizaciones declaran por debajo esos costes para parecer eficientes y acaban careciendo de sistemas, de personal cualificado y de control, lo que aumenta los riesgos de fraude y de fracaso.

| Indicador de salud financiera | Fórmula | Referencia prudente |
|---|---|---|
| Reservas libres en meses | Fondos propios disponibles / gastos mensuales medios | De 3 a 6 meses |
| Liquidez | Tesorería disponible / gastos del mes siguiente | Al menos 1,5 |
| Dependencia del primer donante | Financiación del primer donante / recursos totales | Menos del 40 % |
| Cobertura de los costes indirectos | Costes indirectos recuperados / costes indirectos reales | 100 % o más |

## Construir un presupuesto de proyecto defendible

Un presupuesto se construye a partir de las **actividades** (presupuesto por actividad) y luego se presenta en el formato del donante (partidas). Cada línea se basa en una **cantidad**, una

**unidad**, un **coste unitario** documentado (presupuesto de proveedor, histórico, precio de mercado) y un **porcentaje de imputación** al proyecto.

- **Costes directos**: insumos, personal del proyecto, transporte, formaciones, transferencias monetarias.
- **Costes compartidos** (o costes directos compartidos): oficina de terreno, vehículos, seguridad, personal de apoyo utilizados por varios proyectos. Se reparten según una **clave de reparto** documentada y coherente (tiempo dedicado, superficie, kilómetros, proporción del presupuesto directo). Su total imputado al conjunto de los proyectos nunca debe superar el 100 % del coste real.
- **Costes indirectos**: sede, funciones centrales, gobernanza. Se cubren mediante un porcentaje fijo establecido por el donante (por ejemplo, el 7 % de los costes directos elegibles en los convenios humanitarios de la Comisión Europea y en muchos acuerdos de la ONU) o mediante un porcentaje negociado.

Dos riesgos financieros deben presupuestarse explícitamente: el **tipo de cambio** (si el contrato está en EUR y los gastos en moneda local indexada al USD) y la **inflación** local, que puede superar el 30 % anual en algunos países en crisis. Se tratan con precios unitarios realistas, una revisión prevista en el contrato o una línea de imprevistos cuando el donante la acepta.

> Un evaluador del donante comprueba tres cosas en primer lugar: el vínculo entre el presupuesto y el marco lógico (cada resultado tiene medios), la justificación de los costes unitarios y la coherencia de la clave de reparto de los costes compartidos.

## Costes indirectos y recuperación completa de costes

La **recuperación completa de costes** (full cost recovery) consiste en que cada proyecto financie su justa parte de todos los costes necesarios, directos, compartidos e indirectos. Supone conocer el verdadero porcentaje de costes indirectos.

**Ejemplo con cifras.** Una ONG tiene 10 millones USD de costes directos de programas y 1,3 millones USD de costes de sede y funciones centrales. Su porcentaje real es 1,3 / 10 = 13 % de los costes directos. Si el 70 % de su financiación procede de donantes que pagan el 7 %, los costes recuperados son 7 × 0,7 = 4,9 puntos, más 13 puntos sobre el 30 % restante (si esos fondos cubren íntegramente los costes), es decir, 4,9 + 3,9 = 8,8 % de costes recuperados frente al 13 % de costes reales. El déficit del 4,2 % de los costes directos, es decir, 420 000 USD, debe cubrirse con fondos no restringidos o con una reducción de costes.

Palancas para reducir este déficit: lograr que se reconozcan como costes directos compartidos los costes legítimamente imputables (seguridad, apoyo en terreno), negociar un porcentaje de costes indirectos certificado cuando el donante lo permita (por ejemplo, el porcentaje negociado de los acuerdos de cooperación del gobierno estadounidense o, en su defecto, el porcentaje de minimis previsto en su reglamentación), agrupar las funciones de apoyo y rechazar las financiaciones que agravan el déficit sin valor estratégico.

La misma regla se aplica a los socios locales: transferirles una parte de los costes indirectos (por ejemplo, la mitad del porcentaje recibido, o un porcentaje propio) es una condición de su solidez institucional y un compromiso de muchos firmantes del Grand Bargain.

## Seguimiento presupuestario: desviaciones, previsiones y tesorería

El informe mensual de **presupuesto frente a ejecución** (BvA) compara para cada línea el presupuesto, el gasto acumulado, la tasa de ejecución y lo que queda por gastar. Solo cobra sentido con una **previsión** (forecast) hasta el final del proyecto: gastos reales + compromisos + previsión de los meses restantes. La desviación que hay que explicar no es la pasada, sino la prevista al final del proyecto.

**Ejemplo.** Proyecto de 12 meses, presupuesto de 600 000 USD, en el mes 8: gastos 330 000, compromisos (pedidos realizados no pagados) 60 000, previsión de los 4 meses restantes 140 000. Gasto final previsto: 530 000, es decir, una infraejecución de 70 000 USD (11,7 %). La tasa de ejecución bruta (330 / 600 = 55 % para el 67 % del tiempo) no lo mostraba con tanta claridad. Decisión: reasignación hacia una actividad prioritaria dentro del límite de flexibilidad, o solicitud de enmienda, al menos tres meses antes del final.

La **tesorería** es un riesgo distinto: muchos donantes pagan por tramos, a menudo tras la aprobación de informes, y algunos reembolsan después del gasto. Un plan de tesorería a 6-12 meses cruza los pagos esperados y los gastos previstos de todos los proyectos, para anticipar las necesidades de prefinanciación con fondos propios.

## Coste por beneficiario, coste-eficacia y relación calidad-precio

Los donantes y los consejos de administración piden cada vez más demostrar la **relación calidad-precio** (value for money), a menudo desglosada según las «4 E» del gobierno británico: **economía** (comprar los insumos al precio adecuado), **eficiencia** (convertir los insumos en productos), **eficacia** (convertir los productos en efectos), **equidad** (llegar a los más vulnerables, aunque cueste más).

El **coste por beneficiario** es un indicador engañoso si se utiliza solo: llegar a personas en zonas aisladas o a personas con discapacidad cuesta más, y a menudo es ahí donde están las mayores necesidades. El **análisis coste-eficacia** relaciona los costes con un efecto comparable. El IRC ha desarrollado un método y una herramienta (Dioptra) para comparar el coste por resultado de programas similares.

**Ejemplo.** Dos modalidades para cubrir la canasta alimentaria de 1 000 hogares durante 6 meses: distribución en especie, 420 000 USD con todo incluido; transferencias monetarias, 330 000 USD, de los que 270 000 se transfieren a los hogares. Ratio de transferencia: 270 / 330 ≈ 82 % para la modalidad monetaria. Si los mercados funcionan y el efecto sobre el consumo es comparable, la modalidad monetaria es más coste-eficaz; si la inflación de los alimentos supera el 25 % en el periodo, la conclusión puede invertirse, de ahí la importancia del seguimiento de los mercados.

## Ejercicio: presupuesto, costes compartidos y previsión

**Parte 1.** Una oficina de terreno cuesta 18 000 USD al mes (alquiler, seguridad, vehículos, personal de apoyo). Tres proyectos la utilizan: A (presupuesto directo 900 000), B (600 000), C (300 000). Reparta el coste mensual según la proporción del presupuesto directo y explique por qué el donante de C podría impugnar esta clave si C genera el 50 % de los desplazamientos.

**Parte 2.** Proyecto de 18 meses, presupuesto de 1 500 000 EUR, en el mes 12: gastos 870 000, compromisos 110 000, previsión de los últimos 6 meses 420 000. Calcule el gasto final previsto, la desviación en EUR y en porcentaje, y proponga dos decisiones.

**Corrección.** Parte 1: A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Si C genera la mitad de los desplazamientos, una clave única basada en el presupuesto es impugnable: se utilizan claves distintas según la naturaleza del coste (kilómetros para los vehículos, tiempo dedicado para el personal). Parte 2: 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR; infraejecución prevista de 100 000 EUR, es decir, 6,7 %. Decisiones: reasignación hacia una actividad de alto efecto dentro del límite de flexibilidad, o ampliación sin coste si la desviación procede de un retraso; comunicación proactiva con el donante.

## Para recordar

- Fondos no restringidos: prefinanciación, costes no elegibles, inversiones, reservas (referencia de 3 a 6 meses).
- Presupuesto = cantidad × coste unitario documentado × % de imputación; costes compartidos con una clave documentada, nunca más del 100 %.
- Calcule su verdadero porcentaje de costes indirectos y el déficit de cobertura que genera.
- Dirija según el gasto final previsto (real + compromisos + previsión), no solo según la tasa de ejecución.
- Relación calidad-precio: economía, eficiencia, eficacia, equidad; el coste por beneficiario por sí solo es engañoso.

## Cuestionario

1. Una ONG tiene 20 M USD de costes directos y 2,4 M USD de costes indirectos reales. Todos sus donantes pagan el 7 %. ¿Cuál es su déficit anual de cobertura de los costes indirectos?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. En el mes 9 de un proyecto de 12 meses (presupuesto 400 000): gastos 250 000, compromisos 40 000, previsión de los 3 últimos meses 90 000. La desviación prevista al final del proyecto es:
   A. Infraejecución de 150 000
   B. Infraejecución de 20 000 (5 %)
   C. Sobreejecución de 20 000
   D. Ninguna desviación

3. ¿Cuál es el principal riesgo de una clave de reparto de costes compartidos mal construida?
   A. El informe es más largo
   B. Costes imputados por encima del 100 % o sin relación con el uso real, por tanto no elegibles y asimilables a una doble imputación
   C. El donante paga más rápido
   D. Ninguno, los donantes no lo verifican

4. En las «4 E» de la relación calidad-precio, elegir atender un campo aislado más costoso por persona porque allí las necesidades son más graves corresponde a:
   A. La economía
   B. La eficiencia
   C. La equidad
   D. La eficacia

5. Un contrato está denominado en EUR y los salarios se pagan en una moneda local que pierde un 20 % frente al EUR durante el proyecto. En igualdad de condiciones:
   A. Al proyecto le faltarán fondos
   B. El coste en EUR de los salarios baja: aparece una ganancia de cambio, que debe declararse y utilizarse según las normas del donante
   C. No cambia nada
   D. El donante debe pagar un complemento

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