

Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs

© 2003 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

Traducción: PACT Perú (Giovanna Saravia)
Edición: PACT Perú (Luis Alcalde y Guillermo Rivero)
Producción: PACT Inc., Publicaciones

Esta publicación es la traducción de la publicación “Core Costs and NGO Sustainability” y ha sido posible, en parte, gracias al apoyo de la Oficina LAC/RSD/, del Bureau para América Latina y el Caribe, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos del acuerdo No. LAG-A-00-95-00026-00. Las ideas expresadas aquí corresponden al autor y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Agradecemos también a la Fundación Summit por el apoyo financiero brindado.

Para mayor información sobre *Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs* o para compartir su opinión, puede ponerse en contacto con:

Randall K. Curtis
Director of Multilateral/Bilateral Affairs
rcurtis@tnc.org
The Nature Conservancy
Oficina Mundial
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203
USA

Alfredo Ortiz
Manager of Financial Services
aortiz@pacthq.org
Pact, Inc.
1200 18th Street NW, Suite 350
Washington, DC 20036
USA

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi sincera gratitud a The Nature Conservancy y a la Fundación Summit por el tiempo y apoyo brindado para completar este estudio. También me gustaría expresar mi reconocimiento a los socios de TNC quienes participaron en este estudio, trabajando duro y compartiendo información confidencial sobre costos internos. Sin la cooperación de ellos no hubiera sido posible realizar este estudio.

A su vez, quisiera reconocer el trabajo de Roberto Flores, quien inició este estudio, Scott Overall, quien ayudó a depurar la versión original con mucho análisis y revisión, y a Patricia León y Ángel Cárdenas, quienes guiaron el proceso.

Alfredo Ortiz

PRÓLOGO

El Enfoque de Desarrollo Institucional de “The Nature Conservancy” (TNC)

En Latino América y el Caribe, TNC ha buscado ser un catalizador de esfuerzos locales de conservación, en lugar de ser una agencia de implementación. Su objetivo es asegurar que las áreas naturales con una alta biodiversidad gocen de un apoyo fuerte y competente durante un largo plazo, estableciendo relaciones y alianzas activas con organizaciones no gubernamentales (ONGs) locales e instituciones públicas.

Para que la conservación sea exitosa, las áreas protegidas deben tener defensores nacionales fuertes, un influyente grupo de protectores, e instituciones nacionales eficaces dedicadas a su protección. El Departamento de Desarrollo Institucional de TNC ha contribuido a esta visión dedicando significativos recursos y energías para fortalecer a las ONGs conservacionistas locales, fomentando una administración legítima, buena planificación, desarrollo de juntas directivas, y solidez financiera a través de la generación de ingresos de fuentes nacionales.

Aunque muchas innovaciones de carácter estructural han sido exitosas en este campo de trabajo, la experiencia de la División de Latino América y el Caribe ha sido **que la sostenibilidad financiera a largo plazo de sus socios y de sus iniciativas en conservación ha sido una meta evasiva**. Los factores que impiden el logro de la sostenibilidad financiera incluyen las fluctuaciones económicas y el desarrollo limitado de la tradición filantrópica privada o pública en conservación.

Los Porcentajes de Recuperación de Costos Indirectos

El Departamento de Desarrollo Institucional realizó estudios financieros de instituciones socias durante 1998 para identificar nuevas oportunidades que permitieran continuar fortaleciendo la estabilidad financiera de las ONGs. Los estudios financieros revelaron que una causa significativa del déficit, para once de las doce organizaciones encuestadas, era su incapacidad de demostrar y/o recuperar los verdaderos costos indirectos de sus proyectos. En otras palabras, el déficit de una ONG crece cada vez que acepta implementar un proyecto que financia insuficientemente sus costos indirectos.

Al mismo tiempo que nosotros realizamos el estudio con instituciones socias, también entrevistamos a agencias donantes. Además de los problemas de responsabilidad, eficiencia y transparencia, la comunidad internacional de financiamiento considera que los niveles actuales del financiamiento de costos indirectos son justos – debido a la percepción de que es menos costoso operar en la mayoría de los países en vías de desarrollo o porque los donantes no quieren fomentar la creación de grandes burocracias. Por lo tanto, se espera que las ONGs sean “ahorradoras” aún si esto ocasiona prácticas de gestión poco sanas y/o una baja recuperación de costos legítimos. Adicionalmente, muchas ONGs tienen sistemas contables por proyectos o donantes, los cuales carecen de la sofisticación necesaria para asignar apropiadamente costos comunes, por lo que se hace muy difícil para la comunidad donante determinar la proporción justa de los costos indirectos reales. Como resultado, las ONGs locales establecidas en América Latina y el Caribe han enfrentado muchas dificultades en la negociación con estos donantes para obtener un adecuado financiamiento para los costos indirectos de sus operaciones (como un porcentaje del total de los costos directos del proyecto).

Propósito y Metodología

El estudio actual pretende proveer tanto a la comunidad donante como al sector de ONGs información concreta sobre tasas de costos indirectos reales y sobre los factores macro económicos que tienen impacto directo en esos porcentajes. Además, como un resultado deseado

de este estudio nosotros pretendemos suministrar una metodología que permita un mejor cálculo de las tasas de costos indirectos de las ONGs.

PACT Inc. fue elegida como la organización más adecuada para conducir este estudio y algunos de nuestros socios internacionales participaron en una auditoría externa para documentar sus tasas de costos indirectos en relación a los costos directos de sus proyectos. La auditoría revisó los costos indirectos incurridos en cada año en un período de dos años y los comparó con los costos directos incurridos durante el mismo período.

Se seleccionaron socios de diferentes áreas geográficas para permitir la comparación de los porcentajes de costos indirectos a nivel regional. Así, el estudio consideró todos los costos que eran indirectos por naturaleza, sin tomar en cuenta si ellos fueron cargados directa o indirectamente como costos indirectos.

Resultados y Próximos Pasos

PACT tuvo éxito en lograr el objetivo de crear una metodología que permite una mejor identificación y seguimiento de las tasas de recuperación de costos indirectos. Sin embargo, uno de los principales retos enfrentados fue la revelación de información confidencial de las instituciones participantes; que es siempre un tema muy sensible. Por lo tanto, el presente estudio está difundiendo la metodología en sí más que los datos específicos recolectados de las instituciones participantes. Cabe indicar también que en base al estudio realizado, PACT ha creado un módulo de capacitación para difundir y aplicar la metodología.

Además, dado el número limitado de ONGs consideradas en la muestra y su ubicación geográfica, este estudio debe ser considerado como el punto de partida para realizar un análisis de mayor alcance. De lo contrario, la comunidad donante corre el riesgo de debilitar a las instituciones locales emergentes cada vez que les aprueben proyectos que resulten en déficit para la organización ejecutora.

Agradecimientos

Este estudio ha sido un desafío para sus participantes, dado la naturaleza confidencial de los datos compartidos. Así, agradecemos a las siguientes instituciones: TIDE (Belize); Defensores de la Naturaleza (Guatemala); y Fundación Antisana (Ecuador) por formar parte en esta iniciativa.

A su vez, estamos profundamente agradecidos a PACT por su creatividad y por ir más allá de sus responsabilidades. PACT está utilizando actualmente esta metodología para ayudar a sus propios socios a evaluar sus costos indirectos.

El equipo de TNC que dirigió el estudio estuvo conformado por Patricia León, Ex Directora del Programa de Auto Suficiencia de ONGs; Randy Curtis, Director de “Conservation Finance and Policy”; Ángel Cárdenas, actual Director de Auto Suficiencia de ONGs; Miriam Ostria, Directora Financiera para Centro América; Nelson Girón, Director Financiero Internacional; Kristan Beck, Ex Directora de Finanzas Internacionales; Elida León, Ex Directora de Finanzas para la Región Andina y del Cono Sur; Rob Weary, Director de Finanzas del Caribe; y Paul Hardy, Director de Desarrollo Institucional para el Caribe.

Scott Overall, abogado que apoya a la ONG “Ad Hoc Procurement Reform Group”, ofreció su tiempo para revisar todos los documentos. Su guía y apoyo reforzaron enormemente el resultado de este proyecto. Nos gustaría también agradecer el apoyo generoso de la Fundación Summit y la USAID. Este estudio no habría sido posible sin su compromiso.

Patricia León, Ex Directora, Programa de Auto Suficiencia de ONGs, TNC.

TABLA DE CONTENIDOS	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	7
RESULTADOS GENERALES	8
<i>Resumen</i>	8
<i>Las PVOs Norteamericanas deben promover el entendimiento y desarrollo de Tasas de Costos Indirectos (TCI) para sus socios locales</i>	8
<i>Los financiadores deben ser más flexibles en las etapas de desarrollo de las ONGs</i>	9
<i>Se debe perseguir la aceptación de la realidad de los costos indirectos en la comunidad de entidades de cooperación</i>	9
<i>Las ONGs deben explorar métodos más creativos para la asignación/recuperación de costos</i>	10
RESULTADOS EN LOS SOCIOS DE TNC	10
INTRODUCCIÓN CAPÍTULOS 1 AL 3	11
CAPÍTULO 1—ELEMENTOS BÁSICOS SOBRE COSTOS INDIRECTOS	13
LOS BENEFICIOS DE UNA APROPIADA RECUPERACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS	13
EL PROPÓSITO DE LAS TASAS DE COSTOS INDIRECTOS	13
DEFINICIONES BÁSICAS	14
EJEMPLOS DE COSTOS INDIRECTOS	15
ENFOQUE EN LA MISIÓN	18
PUNTOS DE PARTIDA ÚTILES	18
LAS PREOCUPACIONES LEGÍTIMAS DE LAS ENTIDADES DE COOPERACIÓN	20
COSTOS NO RELACIONADOS	22
CAPÍTULO 2—LOS MECANISMOS DE LOS COSTOS INDIRECTOS	25
LA FÓRMULA BÁSICA	25
LOS EFECTOS DE GANAR UN NUEVO FINANCIAMIENTO	26
LÍMITES FIJOS DE LOS FINANCIADORES PARA COSTOS INDIRECTOS	28
REQUISITOS DEL SISTEMA Y CENTROS DE COSTOS	29
CAPÍTULO 3—GESTIÓN DE COSTOS INDIRECTOS	35
DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE COSTOS INDIRECTOS	35
ECONOMÍAS DE ESCALA	36
GASTAR OPORTUNAMENTE	38
REGISTROS Y REPORTES	39
RUBROS QUE DISTORSIONAN Y TASAS DE ASIGNACIÓN SOBRE BASES DIRECTAS MÚLTIPLES	41
INTRODUCCIÓN—CAPÍTULO 4	44
CAPÍTULO 4—RESULTADOS DE LOS SOCIOS DE TNC Y PRÓXIMOS PASOS	45
EL INSTITUTO TOLEDO PARA EL DESARROLLO Y EL MEDIO AMBIENTE (TIDE)	45
FUNDACIÓN ANTISANA (FUNAN)	46
FUNDACIÓN DEFENSORES DE LA NATURALEZA (FDN)	46
PRÓXIMOS PASOS	47
ANEXO 1—METODOLOGÍA	49
MÓDULO # 1: SALARIOS	49
MÓDULO # 2: BENEFICIOS	51
MÓDULO # 3: ESTIMACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OTROS COSTOS DIRECTOS, INDIRECTOS, Y COSTOS NO RELACIONADOS / NO PERMISIBLES	52
MÓDULO # 4: ESTIMACIÓN DE LA TASA DE COSTOS INDIRECTOS	54
ANEXO 2	55

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

Este informe presenta los resultados del estudio realizado por PACT en colaboración con “The Nature Conservancy” (TNC) y la Fundación Summit (The Summit Foundation). El estudio nació del Programa ONG¹-Empresas para el Ambiente (NGO Enterprises for the Environment Program), que apoya a las ONGs a superar las barreras para un exitoso desarrollo de empresas. TNC reconoció que muchas de sus ONGs socias ubicadas en el extranjero² tenían dificultades para cubrir sus costos indirectos³. Algunos financiadores⁴ simplemente no estaban dispuestos a pagar los costos indirectos del programa, mientras otros limitaban arbitrariamente el nivel de estos costos. Las ONGs carecían de un firme entendimiento de la naturaleza de los costos indirectos en sí, y por lo tanto eran incapaces de comunicar a los financiadores la importancia del financiamiento de estos costos reales.

El propósito global del estudio y su informe final es de apoyar a la comunidad de ONGs a:

- ⇒ Lograr un mayor grado de estabilidad financiera a través de prácticas saludables de gestión que les permitan recuperar apropiadamente sus costos indirectos.
- ⇒ Influenciar ampliamente en las prácticas de financiamiento de la comunidad de entidades de cooperación, con el fin de que formen alianzas más equitativas con la comunidad local de ONGs.

Específicamente, TNC comisionó a PACT para:

- ⇒ Elaborar una metodología simple de costos indirectos para ser utilizada por 3-5 ONGs socias en América Latina para calcular sus porcentajes de costos indirectos para los años calendarios 1998 y 1999. La metodología debía ser fácilmente entendible y aplicable, centrándose en la utilidad más que en el lenguaje técnico.
- ⇒ Proporcionar una guía a las ONGs socias para calcular sus porcentajes por los años indicados y documentar los porcentajes calculados.
- ⇒ Brindar instrucciones de cómo utilizar los resultados de años anteriores como una herramienta para calcular porcentajes provisionales en años futuros.
- ⇒ Producir un informe, el cual establecerá una base para lograr el propósito global como se definió anteriormente

El enfoque que PACT ha desarrollado es consistente con, pero no limitado a, las normas del gobierno de los Estados Unidos para las organizaciones no lucrativas que utilizan dinero del gobierno estadounidense. La Circular OMB A-122 es una herramienta útil para entender los principios de los costos indirectos en general—sin importar si una ONG está sujeta a estas normas. La A-122 ofrece una lógica básica que es relativamente fácil de entender y la cual se

¹ ONG es un acrónimo para organización no gubernamental.

² “ONGs socias ubicadas en el extranjero” se refiere a ONGs socias locales de países en vías de desarrollo (también referidas como ONGs locales o socios locales). Más específicamente esta expresión se refiere a la “alianza” entre ONGs locales y ONGs establecidas de países económicamente ricos (referido como PVOs, por ejemplo, en los E.E.U.U.).

³ Costos indirectos, overhead y costos generales significan lo mismo y serán utilizados indistintamente a lo largo de este informe.

⁴ De aquí en adelante se usará la palabra “financiadores” o “entidades de cooperación” en lugar de “Donantes” porque “Donantes” connota algún tipo de regalo o limosna cuando en realidad la ONG entrega trabajo y resultados a cambio del financiamiento recibido.

basa en el principio de la razonabilidad — un principio subjetivo pero aceptado que, generalmente hablando, trasciende a la fuente financiera⁵.

Resultados Generales

Resumen

Los costos indirectos son costos organizacionales vitales que son el *resultado* de implementar los proyectos de los financiadores—quienes se benefician de estos costos de una manera indirecta. Las Tasas de Costos Indirectos (TCI) son desarrolladas con el fin de poder maximizar la recuperación de los costos reales, logrando que cada fuente de financiamiento pague la porción justa de los costos indirectos que le corresponde—idealmente en la cantidad exacta en que las actividades directamente financiadas crean la necesidad o incurrimiento de los costos indirectos asociados (expresados como una tasa, o porcentaje de estos costos directos). Los costos indirectos son costos reales que no desaparecen simplemente porque el financiador no paga por ellos. Cuando no están financiados apropiadamente, el tiempo de la organización, su esfuerzo y recursos se desvían del cumplimiento de su misión a la búsqueda de maneras alternativas que permitan cubrir tales costos. Esto puede reducir la capacidad de la ONG y su eficacia, dañando a los verdaderos beneficiarios y a otros actores involucrados.

Dado que la reducción de la capacidad de operación no puede ser la intención del financiador o de la ONG, se tiene que hacer un esfuerzo para facilitar el entendimiento de la naturaleza y la necesidad de los costos indirectos. Así, al reconocer que el beneficiario final no es ni el financiador ni la ONG, sino las poblaciones económicamente menos favorecidas, los financiadores y las ONGs deberían de trabajar como verdaderos socios, acordando principios de trabajo en común sobre el tratamiento de costos indirectos. Con este entendimiento compartido se podrá alcanzar un incremento en la eficiencia, sintiéndose el principal beneficio a nivel de las poblaciones o comunidades objetivo.

Las PVOs⁶ Norteamericanas deben promover el entendimiento y desarrollo de Tasas de Costos Indirectos (TCI) para sus socios locales

Los grandes financiadores suelen estar mucho más renuentes a financiar costos indirectos a ONGs locales que a grandes PVOs establecidas. Incluso algunas veces los financiadores están dispuestos a pagar un significativo honorario de gestión para que las PVOs actúen como administradores del financiamiento dirigido a organizaciones extranjeras –organizaciones en las cuales el financiador no arriesgaría invertir de otra manera. Mientras esto a veces puede ser una solución necesaria a corto plazo, no es una opción viable a largo plazo puesto que las organizaciones locales están en una singular situación de credibilidad que les permite brindar servicios de desarrollo local más eficazmente que las organizaciones extranjeras. Así, si un verdadero incremento de la capacidad de las organizaciones locales es una meta de desarrollo de sus hermanas extranjeras, la creación y operación de sistemas de alto desempeño debe ser

⁵No obstante, es importante señalar que este estudio tiene una perspectiva económicamente responsable orientada a un buen “manejo de negocios” más que establecer un “enfoque americano” como tal (con excepción del Anexo 1). El enfoque americano como está descrito en la Circular OMB A-122, está principal y lógicamente preocupado en proteger el dinero del gobierno norteamericano —no está primordialmente preocupado en desarrollar buenos sistemas para el beneficio de las ONGs. Para fines de este informe, el principal concepto para tomar en cuenta de la A-122 es el principio de la “razonabilidad” (en la misma senda del principio legal del “hombre razonable”) con todos sus lados grises.

⁶Organizaciones Voluntarias Privadas (PVO) es un término especial desarrollado por el gobierno de los Estados Unidos, utilizado para referirse a organizaciones no gubernamentales americanas. Para fines prácticos y para este reporte existe poca diferencia entre PVO y ONG, excepto que PVO generalmente significa una ONG americana grande. A su vez, cabe indicar que en los EEUU no todas las ONGs son organizaciones sin fines lucrativos.

considerada desde el primer contacto. Dentro de éstos, los sistemas de manejo financiero y los mecanismos de recuperación de costos indirectos son piezas claves para comenzar.

Sin embargo, también existen riesgos al promover esta clase de desarrollo proactivo de las capacidades organizacionales de los socios locales. El más obvio es la responsabilidad de monitoreo que una PVO tiene que asumir cuando un socio local que recibe fondos (subdonatario) establece una TCI. Por ejemplo, si un financiador entrega fondos a una PVO grande, quien a su vez los transfiere como subfinanciación a una ONG local—incluyendo los costos indirectos de la ONG—el financiador típicamente considerará a la PVO como responsable de la exactitud de los gastos del subdonatario tanto a nivel de costos directos como indirectos. Aunque esta es una responsabilidad adicional, una capacitación apropiada y consejería acerca de costos indirectos rendirá mejores resultados a largo plazo, contribuyendo finalmente a mejorar la capacidad de la ONG local de manejar fondos independientemente de la PVO.

Los financiadores deben ser más flexibles en las etapas de desarrollo de las ONGs

Cuando se define una estrategia de costos indirectos es crítico, tanto para financiadores como para ONGs, entender que así como los costos indirectos son generalmente más bajos como porcentaje de los costos directos durante los periodos de crecimiento sostenido, las ONGs pequeñas tenderán a tener porcentajes mayores de costos indirectos en las etapas iniciales de su vida organizacional. Las mayores tasas de costos indirectos se deben a la falta de economías de escala al recuperar los costos fijos de una base pequeña de financiadores. Así, se presenta un dilema real cuando las ONGs son evaluadas sobre la competitividad de sus costos sin mayor consideración de otros factores, pudiéndose generar una preferencia por ONGs grandes en lugar de ONGs pequeñas al considerarse sólo el precio.

Tal situación en gran parte es resultado de las fuerzas del mercado y a pesar de que pueda parecer injusto, hay por lo menos un par de maneras para competir en este ambiente. La más obvia para una organización que está en sus etapas iniciales sería esforzarse en comunicar otras ventajas competitivas—por ejemplo su calidad programática⁷. Una segunda opción sería que una organización busque financiadores que también cubren “costos generales”. Algunas entidades de cooperación ofrecen financiamiento específico para solventar costos indirectos, permitiendo alcanzar algún nivel de competitividad de costos en la fase inicial del desarrollo de una organización.

Se debe perseguir la aceptación de la realidad de los costos indirectos en la comunidad de entidades de cooperación

El rango de interpretación y entendimiento de los principios de los costos indirectos entre los financiadores es extremadamente amplio y variado. Algunos financiadores aceptan la realidad de los costos indirectos y simplemente desean mantenerlos bajo control. Otros creen que los costos indirectos son gastos extras innecesarios que deberían ser estrictamente evitados. La ironía es que todos los financiadores tienen sus propios costos indirectos que son financiados de diferentes maneras. Así, al margen de las perspectivas individuales, la realidad es que los costos indirectos existen y deben ser considerados de una manera responsable como parte del financiamiento de cualquier proyecto.

La comunidad de ONGs debe hacer un esfuerzo concertado para comprometer activamente a las entidades de cooperación a una discusión sobre la realidad de los costos indirectos, arribando a un consenso sobre los supuestos y normas que sintetizan las diferentes perspectivas sobre la naturaleza y gestión de los costos indirectos. De este modo, el presente ensayo debe servir como fundamento para un documento de discusión más amplio que posibilite y promueva tal consenso.

⁷ Asumiendo, además, que las grandes organizaciones no son más fuertes en ésta área.

Las ONGs deben explorar métodos más creativos para la asignación/recuperación de costos

Hay varios métodos legítimos⁸ para asignar costos indirectos a diferentes financiadores y proyectos. A pesar de que “el método de asignación simple” utilizado a lo largo de este informe tiene la ventaja de la simplicidad, carece de la creatividad y la flexibilidad que existe en un método bien estructurado de asignación sobre bases directas múltiples. Como con cualquier método de asignación de costos indirectos, debe demostrarse que éstos son distribuidos en la forma más justa posible de acuerdo a la fuente de costo directo que generó su incurrencia. Con tal que esta condición esté satisfecha, se pueden desarrollar métodos creativos para operar con centros de costos según los distintos tipos de gastos (viajes o subcontratos, por ejemplo), o incluso operar con sub-unidades dentro de una organización que puedan tener tasas de costos indirectos más competitivas debido a que dependen y consecuentemente se benefician de las funciones administrativas de la organización en un menor grado.

Desarrollar un método simple para asignar y recuperar costos indirectos—especialmente en una organización que, en la práctica, no tiene ningún método—es la primera prioridad antes de considerar métodos más creativos y complicados. Sin embargo, las ventajas de los métodos de asignación sobre bases directas múltiples valen la pena explorarse si el incorporar diferentes estructuras de costo puede ayudar a una organización a operar mas eficientemente⁹.

Resultados en los socios de TNC

Tres de los socios de The Nature Conservancy en América Latina participaron en el estudio de costos indirectos. Tales organizaciones han tenido cierto nivel de éxito en atraer fondos para financiar los costos directos de los proyectos, pero han encontrado bastante difícil convencer a las agencias financiadoras de la necesidad de proveer financiamiento adecuado para sus costos generales o costos “indirectos”. El resultado concreto de esto ha sido el agotamiento de recursos escasos debido a la necesidad de cubrir costos indirectos inadecuadamente financiados.

Las tres organizaciones participantes estaban en una etapa de crecimiento, aunque en fases diferentes. Sus tasas de costos indirectos eran bastante altas lo que implicaba que, a pesar de su crecimiento, aún no estaban gozando significativamente de economías de escala. A su vez, como sus bases de financiamiento continuaban diversificándose, poco a poco encontrarían mayor dificultad para recuperar los costos indirectos de los financiadores bajo una forma de costos directos. En resumen, las tres organizaciones se encuentran en una etapa de crecimiento donde se hace imperativa la evolución hacia un sistema apropiado de recuperación de costos.

Alfredo Ortiz
Gerente de Servicios Financieros
PACT Inc.

⁸ Legítimos debido a que ellos distribuyen de una manera justa los costos indirectos. Desafortunadamente, la definición actual de “métodos legítimos” es “cualquier método que un financiador en particular acepte”.

⁹ Además de cambios formales en las estructuras internas de costos indirectos, la elaboración creativa de presupuestos y el uso contratos a precio fijo pueden también utilizarse para recuperar apropiadamente los costos indirectos.

Introducción Capítulos 1 al 3

Cuando este estudio fue encomendado, la metodología para calcular los costos indirectos fue enviada a los participantes de la investigación solicitándoles que siguieran los pasos indicados para calcular sus tasas de costos indirectos correspondientes a los años calendarios 1998 y 1999. Debido a que la primera respuesta fue lenta, se envió un mensaje de seguimiento a los participantes instándolos a enviar sus preguntas o preocupaciones sobre el estudio. Cuando las preguntas empezaron a llegar, se notó que a pesar de que la mayoría de los participantes fácilmente había entendido la metodología—o el “cómo” para calcular los porcentajes de costos indirectos—todos parecían tener una gran falta de entendimiento del “por qué”. Ellos entendían la necesidad de recuperar costos para la sostenibilidad, pero carecían de un claro entendimiento de la naturaleza y complejidad de los costos indirectos y su administración.

Los primeros tres capítulos de este informe cubren el “por qué” de calcular una tasa de costos indirectos junto con una explicación amplia del “cómo”. De este modo, considerando los conceptos y la metodología propuesta (Anexo 1), una ONG debería ser capaz de evaluar apropiadamente la situación de sus costos indirectos.

Preguntas Claves

1. ¿Cuáles son los beneficios de una tasa de costos indirectos (TCI)?
2. ¿Cómo deben asignarse los costos indirectos?
3. ¿Qué se requiere para la gestión apropiada de los costos indirectos?
4. ¿Cuáles son los pros y los contras de tener una tasa separada para contratos o subfinanciaciones?
5. ¿Cuál es la disposición de las entidades de cooperación con relación a los costos indirectos?

CAPÍTULO 1—ELEMENTOS BÁSICOS SOBRE COSTOS INDIRECTOS

Llegando a cierto punto en el proceso de desarrollo de una organización, es necesario establecer un sistema para determinar, monitorear y asignar costos a diferentes centros de costos, áreas de trabajo y/o contratos dentro de las organizaciones. Esta necesidad generalmente coincide con las fases de crecimiento sostenido de una ONG, y eventualmente se convierte en un requisito para un sólido crecimiento futuro. Así, una ONG puede elegir entre una variedad de métodos y sistemas aceptables para asignar costos indirectos, siempre que pueda quedar demostrado que la asignación de estos costos es equitativa y está basada en una justificación bien documentada.

Los beneficios de una apropiada recuperación de Costos Indirectos

PACT ha identificado varias variables claves y atributos asociados al rendimiento financiero en las ONGs. Dentro de éstos, uno importante es el entendimiento profundo y control de los costos indirectos. La comprensión de qué actividad conduce a qué costo, así como qué costos están al mínimo o como pueden ser más controlados, es sumamente importante. Cuando los costos son simplemente agrupados sin sistema y mucho después organizados y analizados, pueden estar perdiéndose oportunidades para inversiones importantes o para la ejecución de gastos planeados (generándose una subutilización de capacidades y/o potenciales problemas de liquidez). La asignación de costo por tipo (directo o indirecto) es fundamental para promover operaciones confiables.

Además de la importancia de separar, entender y controlar los costos para propósitos internos, es importante reconocer que ciertos costos son necesarios en el nivel más básico de funcionamiento—sin importar el tamaño de la organización. Cuando una ONG es pequeña y predominantemente financiada por una sola fuente o un número pequeño de entidades de cooperación, frecuentemente estos financiadores cubren directamente los costos indirectos. Incluso cuando los financiadores no cubren explícitamente estos costos, éstos frecuentemente están ocultos en los costos directos o son simplemente eliminados sacrificando apoyo necesario para las operaciones (ejemplo: personal contable y administrativo). Cuando una ONG crece y diversifica su base de financiamiento se vuelve poco práctico cargar costos indirectos bajo la forma de costos directos a los proyectos de cada fuente financiera. Del mismo modo, se hace más difícil ocultar costos indirectos bajo los costos directos (una opción imprudente en cualquier caso).

Sin embargo, hay otro camino que es calcular una tasa de costos indirectos y convencer a las entidades de cooperación a financiar estos costos como un porcentaje de sus costos directos. Si las ONGs no consideran esta opción o si un financiador sólo va a solventar costos indirectos a un nivel inferior a los reales, las ONGs incurrirán en déficits cuando intenten recuperar el monto total del financiamiento necesario para mantener sus operaciones diarias.

El propósito de las Tasas de Costos Indirectos

Las tasas de costos indirectos son desarrolladas con el fin de ayudar a asegurar la recuperación de los costos reales. Cuando un financiador aprueba pagar un porcentaje de costos indirectos, está reconociendo que hay costos indirectos asociados con la implementación de diferentes proyectos, acuerdos, o contratos. El financiador está reconociendo que la ONG no puede simplemente implementar un programa de micro-crédito por ejemplo, sin pagar también alquiler de oficina, algunas funciones administrativas, quizá los salarios necesarios de la gerencia de la organización, etc. Así la ONG, a través de una propuesta de costos indirectos, debe solicitar que cada fuente de financiamiento pague una porción de estos “costos indirectos”, proporcionalmente al beneficio que recibe por la ejecución de su(s) proyecto(s)—idealmente en la cantidad exacta en

¿Por qué analizar los costos indirectos por naturaleza?

Como parte de la metodología de cálculo de costos indirectos de Pact, se analizan los costos indirectos considerando los siguientes pasos:

1. Mapear la estructura de costos—directos e indirectos
2. Analizar los costos indirectos por naturaleza
3. Ajustar los costos indirectos por naturaleza financiados directamente por elección del financiador
4. Demostrar las dos tasas existentes
5. Recomendación de estructuras diferentes

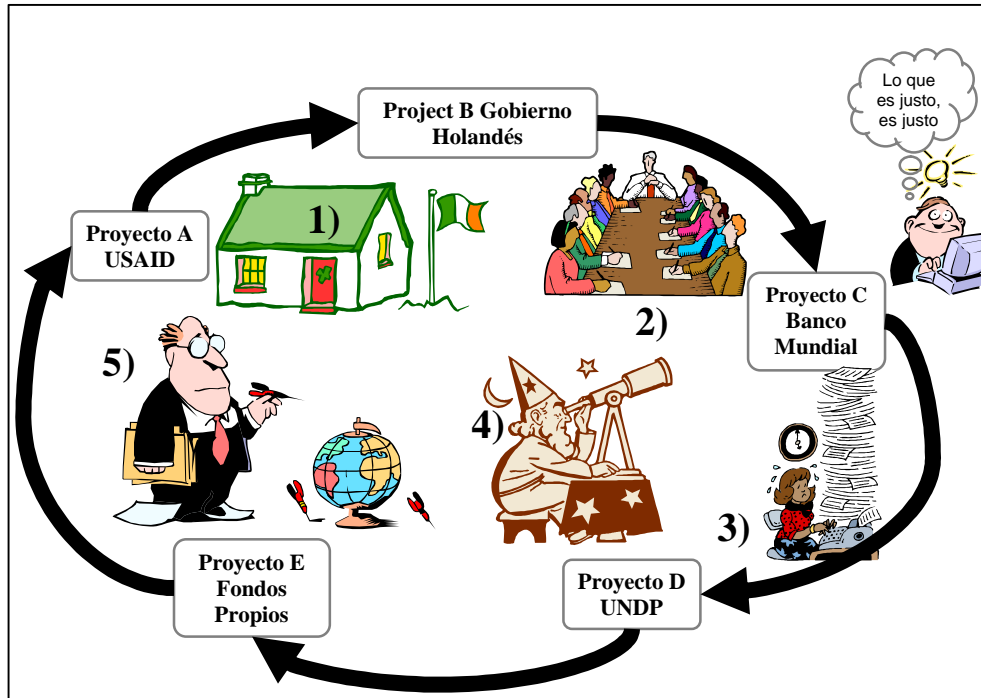
Muchas ONGs no toman el tiempo para distinguir entre los pasos 2 y 3. Las razones principales para analizar costos por naturaleza y luego ajustarlos son:

- ⇒ Basar los costos y cálculos en un sistema sólido y consistente sustentado en la definición de la estructura de costos de la ONG. No en los sistemas de los financiadores que no necesariamente tienen que ver con los de la ONG.
 - Diferentes financiadores definen los costos indirectos de manera distinta, a veces contrato por contrato. Una buena gestión financiera organizacional requiere que la ONG, por sí misma, defina su estructura de costos y su forma preferida de recuperación de éstos. Muchas ONGs de forma inapropiada contorsionan sus estructuras de costos para responder a estructuras ajenas que a veces ni tienen mucha lógica. Hay que ser creativos en la estructuración de trabajos de diferentes fuentes de financiamiento, pero la creatividad debería de ser para hacer caber el financiamiento de las entidades de cooperación en la estructura de costos de la ONG (si esta estructura tiene una lógica sólida) y no al revés. Si una ONG cambia su estructura de costos de contrato y de financiador en financiador, eso implica un sistema débil e inconsistente de estructuración de costos, y eventualmente, puede resultar en financiamientos perdidos.
- ⇒ Entender los costos por naturaleza para poder tomar decisiones mas informadas—es decir por razones gerenciales de la organización
 - Una de las variables claves y atributos asociados al rendimiento financiero en las ONGs es el entendimiento profundo y el control de los costos indirectos. La comprensión de qué actividad conduce a qué costo, así como qué costos están al mínimo o como pueden ser mejor controlados, es sumamente importante. Cuando los costos son simplemente agrupados sin sistema y mucho después organizados y analizados, pueden estar perdiéndose oportunidades para inversiones importantes o para la ejecución de gastos planeados (generándose una subutilización de capacidades y/o potenciales problemas de liquidez). La asignación de costo por tipo (directo o indirecto) es fundamental para promover operaciones confiables.
- ⇒ Renuencia de muchos financiadores de seguir cubriendo costos indirectos directamente
 - Mientras una ONG sigue en una etapa de crecimiento con sus bases de financiamiento continuando a diversificarse, poco a poco encontrará mayor dificultad para recuperar los costos indirectos de los financiadores bajo una forma de costos directos.

que las actividades financiadas directamente precipitaron la necesidad o incurrancia de costos indirectos asociados.

La realidad que las ONGs necesitan comunicar a los financiadores es que estos costos no son electivos y que no son costos extras no relacionados que las ONGs están tratando de asignar inconsultamente a los financiadores. Más bien, las ONGs deben comunicar el hecho de que los costos indirectos son costos imprescindibles que **resultan de** implementar los proyectos de las entidades de cooperación, y que benefician a estas entidades (aunque de manera indirecta), dando viabilidad a sus iniciativas prioritarias.

Diagrama 1 “La Lógica de los Costos Indirectos”



Definiciones Básicas

$$\text{Costos Directos} + \text{Costos Indirectos} + \text{Costos no relacionados/No permisibles} = \text{Costos Totales}^{10}$$

Costos Directos son específicamente identificables con un objetivo final de trabajo que directamente promueve la misión de una organización (de aquí en adelante referido como “objetivo final” o “objetivos finales”)¹¹. Se incurre en ellos al fomentar la misión de una organización y están frecuentemente hallados como costos de actividades directas en:

- ⇒ Un financiamiento.
- ⇒ Un proyecto.
- ⇒ Un servicio que una organización realiza para generar ingresos.
- ⇒ Alguna otra actividad directa de la organización.

¹⁰ Esta fórmula es importante porque cuando se trata de costos indirectos una organización siempre debe tener una contabilidad completa considerando todos los costos incurridos por la organización—independientemente del financiador o el centro de costo.

¹¹ En otras palabras, los costos son considerados directos si una organización gasta fondos en actividades que directamente persiguen su misión—ya sea pagando los salarios del personal que trabaja directamente en un programa solventado por un financiador o financiado por la organización misma (financiado con recursos propios o con fondos sin restricción) o pagando por viajes u otros costos asociados con esas actividades.

De acuerdo a su administración los costos directos son clasificados a nivel de departamento, proyecto y actividad, contrario a los costos indirectos, que son clasificados a nivel institucional. Como una regla general, los costos directos pueden ser tratados como indirectos si una organización lo tiene definido así en sus políticas siempre que el monto no sea significativo (inmaterial) y que exista un tratamiento consistente¹².

Costos Indirectos son costos en común—costos conjuntos—que no son fácilmente identificables con objetivos finales. Los costos indirectos benefician—aunque indirectamente—a las entidades de cooperación que financian a las ONGs. Los costos indirectos son, de acuerdo a la autonomía del gasto, costos a nivel institucional.

Costos No relacionados/No permitidos son algunas veces tratados como directos o algunas veces excluidos. En resumen son o:

- ⇒ No relacionados (directa o indirectamente) a un objetivo final, o,
- ⇒ Relacionados de alguna manera pero específicamente no permitidos por las normas de los financiadores/clientes.

Los costos no relacionados/no permitidos están clasificados así no porque sean impropios o sean gastos irregulares, sino porque no están relacionados directa o indirectamente a los proyectos de los financiadores.

Ejemplos de Costos Indirectos

Los costos indirectos pueden ser descritos generalmente bajo los siguientes grupos:

- ⇒ El costo de la gerencia para todas las actividades de la ONG.
- ⇒ Las funciones de investigación y de desarrollo de capacidades dentro de organizaciones voluntarias.
- ⇒ Los servicios de apoyo—lo que significa el costo de oficinas, TI¹³ y costos financieros—así como los costos administrativos, de personal y capacitación¹⁴.

Más específicamente, algunos de estos costos, como se mostró en el diagrama 1, pueden incluir:

- Item 1 Renta de oficina.
- Item 2 Gastos operativos razonables de la junta directiva.
- Item 3 Personal financiero y administrativo que no trabajan directamente en los proyectos (y que por lo tanto no se cargan a los proyectos).
- Item 4 El costo de investigar y escribir nuevas propuestas y el desarrollo de nuevas oportunidades.
- Item 5 Sueldo del Director(a) Ejecutivo(a) y otros costos necesarios de naturaleza general que no suelen ser directamente financiados.

El siguiente cuadro ofrece más ejemplos de costos indirectos comunes. Los costos están agrupados por su importancia particular en las ONGs y por su relevancia en las etapas del desarrollo organizacional¹⁵:

¹² Esto es específico para la Circular OMB A-122 del gobierno americano y está sustentado en el concepto contable de “materialidad”.

¹³ Tecnología de Información.

¹⁴ Julia Unwin de ACEVO, *Who will pay for Core Costs?*, ACEVO, ©1999, p2.

¹⁵ *Ibid.*, p.8 El cuadro fue tomado en su totalidad de “*Who will pay for Core Costs?*”

Diagrama 2a--COSTOS INDIRECTOS COMUNES

TIPO DE COSTO	LA IMPORTANCIA PARTICULAR EN LAS ONGs	LA IMPORTANCIA EN LA FASE DE DESARROLLO
Presidente Ejecutivo	Se le necesita en todas	En todas las fases
Gerencia Financiera	Se le necesita en todas	En todas las fases
Teléfono, Fax, Correo	Se necesita en todas	En todas las fases
Local—Renta, Hipoteca	Se necesita en casi todas	Algunas veces se minimiza en las etapas iniciales de funcionamiento de una organización—pero no probablemente a largo plazo
Costos asociados—calefacción/luz	Todas	[Igual]
Seguros	Se necesita en todas	[En todas las fases]
Costos de personal asociado, incluyendo seguro, pensión...	En todas las organizaciones	Tan pronto como el personal sea empleado
Equipo, TI, impresora, etc.	Se necesita en todas pero probablemente aumenta cuando se hacen nuevas actividades	Inversión particular en períodos de crecimiento
Mantenimiento de local	Presente en todas las organizaciones	En todas las fases
Investigación y desarrollo [Práctico] ¹⁶	Presente en todas	Se aprecia un mayor dinamismo en las etapas iniciales de desarrollo de una organización o en un periodo de crecimiento planificado o esperado
Desarrollo de nuevas oportunidades (Licitación y Propuestas)	Presente en todas	[A lo largo de todo]
Membresía y apoyo a su estructura	Relevancia particular para las organizaciones con membresía	En todas las fases
Gobierno—apoyo a la estructura de la junta directiva	En todas las organizaciones	En todas las fases
Manejo de proyectos	En todas	En todas las fases
Monitoreo y evaluación	En todas	En todas las fases
Seguridad en Calidad	En todas	En todas las fases
Viaje y viáticos [mientras estén en funciones legítimas de carácter indirecto]	En todas	En todas las fases
Capacitación y supervisión del personal	En todas las organizaciones	En todas las fases
Funciones de personal	En todas las organizaciones	En todas las fases
Contabilidad y auditoría	En todas	En todas las fases
Apoyo secretarial	En todas	En todas las fases
Planificación de la organización	En todas	En todas las fases

¹⁶ Si la Investigación y Desarrollo no contribuyen a crear nuevas oportunidades en un tiempo relativamente corto, es probable que estas actividades sean un proyecto específico de estudio disfrazado como Investigación y Desarrollo. Estos gastos no benefician a ningún financiador directa o indirectamente (excepto cuando un financiador elige financiar esto directamente) por lo tanto no deben ser ocultados bajo gastos indirectos.

Un sondeo reciente de 69 ONGs Americanas identificó los siguientes costos que estaban siendo asignados como costos indirectos¹⁷:

Diagrama 2b

TIPO DE COSTO	FRECUENCIA EN SUS COSTOS INDIRECTOS
Director Ejecutivo	Treinta agencias incluyeron 90% o más, y 8 agencias incluyeron entre 70-89%...
Personal de Programas	Cuarenta y un agencias incluyeron algunos costos del personal de programas en sus costos indirectos. El porcentaje varía entre 3% - 100%.
Personal Administrativo	Cuarenta y cuatro agencias incluyeron entre 90%-100% del costo del personal administrativo en sus costos indirectos.
Personal Financiero	Cuarenta y cuatro agencias incluyen 100% de los costos del personal financiero.
Oficinas de Campo	Trece organizaciones asignaron a sus costos indirectos al personal de sus oficinas de campo. Este porcentaje varía de 4% a 100%.
Reclutamiento	Treinta y cinco agencias incluyen 100% de sus costos de reclutamiento en sus costos indirectos. Otras diecinueve incluyen entre el 5-90%...
Capacitación	Cincuenta y dos agencias incluyen costos de capacitación en sus costos indirectos: veintisiete de los cincuenta y dos cargan 100% de todos sus costos de capacitación a sus costos indirectos.
Desarrollo de Personal	Treinta y tres agencias incluyen 100% de costos de desarrollo al personal en sus costos indirectos.
Auditoría Regular	Cincuenta y cinco agencias incluyen 100% de sus costos regulares de auditoría en sus costos indirectos.
Auditoría A-133	Cuarenta y cinco agencias incluyen 100% de sus costos de auditoría "A-133" en sus costos indirectos ¹⁸ .
Seguro	Cuarenta y un agencias incluyen 100% de costos de seguro en sus costos indirectos
Renta	Treinta y siete agencias incluyen 100% de sus costos de renta en sus costos indirectos.
Teléfono	Dieciocho agencias incluyen 100% de sus costos de teléfono en sus costos indirectos. Diecisiete incluyen entre 50-90% ... Una agencia asigna sólo la tarifa básica a los costos indirectos.
Correo	Dieciocho agencias asignan 100% de sus costos de correo a sus costos indirectos. Veintiún agencias incluyen un rango de porcentaje de 50% a 95%.
Fotocopia	Veintitrés agencias incluyen entre 90-100% de sus costos de fotocopiado a sus costos indirectos.
Suministros	Veintidós agencias incluyen 100% de sus gastos de suministros a sus costos indirectos.
Licitación y Propuestas	Cuarenta y dos agencias incluyen 100% de sus costos de licitaciones y propuestas de desarrollo a sus costos indirectos.
Junta Directiva	Cincuenta y siete por ciento incluyen 100% de sus costos de la Junta Directiva a sus costos indirectos.
Reuniones	Veintiún agencias incluyeron 100% de sus costos de reuniones a sus costos indirectos.

¹⁷ Asociación de PVO Financial Managers, *Indirect Cost and Fringe Benefits Rate Survey Report for the Year 2000*, Association of PVOFM, ©2001, pgs. 2-3.

¹⁸ La Circular OMB A-133 norma las auditorías específicas del gobierno norteamericano y son referidos aquí como un ejemplo de auditorías obligatorias de un gobierno.

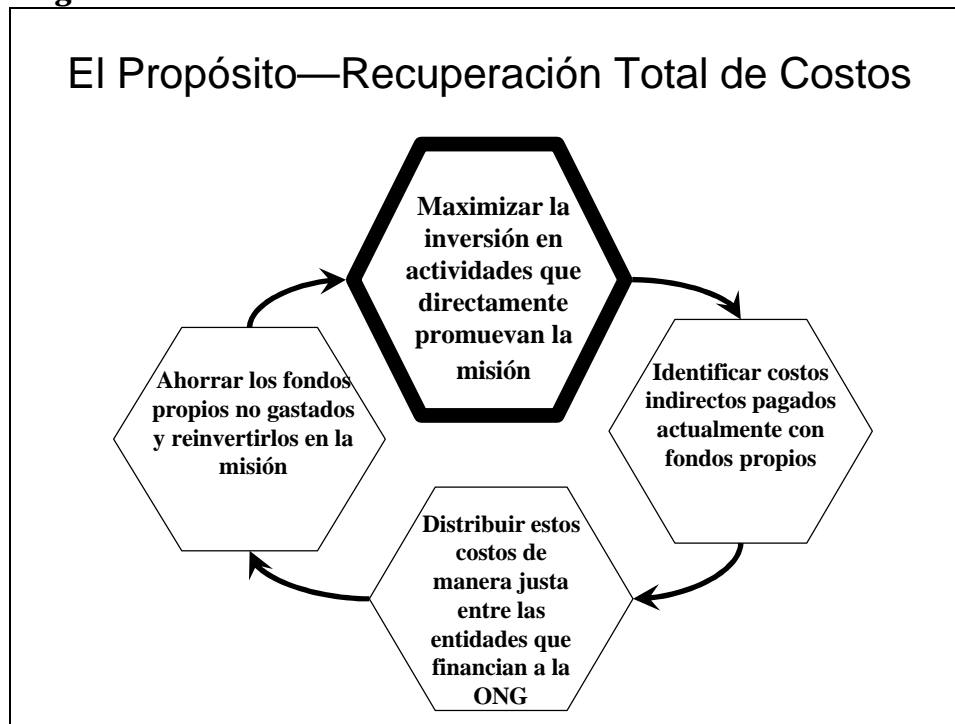
Costos Administrativos vs. Costos Indirectos

Muchos financiadores y ONGs confunden costos que por naturaleza son “administrativos” (ej, trabajo secretarial, contable, logística, etc.), como costos indirectos—aún cuando éstos están 100% dedicados directamente a llevar a cabo un proyecto directamente. Costos indirectos son los costos asociados con la administración de la organización (que muchas veces sí son “administrativos”) —no con la ejecución directa de programas, proyectos, o actividades que promueven la misión. De esta forma, una secretaria asignada a 100% de su tiempo a trabajar en un proyecto de prevención de desastres humanitarios, así como el mecánico que arregla los vehículos del mismo proyecto, la persona que coordina su logística y el contador que monitorea las compras y sub-contratos del proyecto, son todos costos directos por naturaleza del proyecto. La pregunta clave es: “¿para qué fin se está incurriendo en estos costos—para fines de administración de la organización o para fines del cumplimiento de un programa, proyecto o actividad directa?” Si el propósito es el segundo, no importa si el trabajo es “administrativo”—el fin del trabajo es llevar a cabo una actividad directa y por lo mismo el costo asociado es directo y debe ser financiado y clasificado directamente.

Enfoque en la Misión

Ya que los costos indirectos son el resultado de implementar proyectos financiados por las entidades de cooperación, la lógica nos indica que tales costos deben ser solventados por los mismos financiadores—en proporción al beneficio indirecto recibido por el financiador. Como se ilustrará después, cuando los costos indirectos no son cubiertos por los financiadores ellos tienen que ser pagados con las reservas de fondos propios de la organización (si es que tienen reservas). Esto agota el dinero que está apropiadamente dirigido para actividades que apoyan el cumplimiento de la misión. El diagrama 3 ilustra esta lógica.

Diagrama 3



Puntos de Partida Útiles

La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) resalta como punto de partida los siguientes principios para establecer su política de costos indirectos:

1. “Se reconoce que los costos indirectos son una parte necesaria en la operación de la organización y que la organización tiene derecho a ser compensada por parte de estos costos indirectos como parte del acuerdo con CIDA.
2. El cálculo de las tasas de costos indirectos debe ser de ganancia neutra para la organización (es decir este no debe contribuir a una ganancia adicional o sobrante para la organización). [Debe estar basado en la recuperación real de costos].
3. Se reconoce que las organizaciones tienen diferentes o tasas únicas de costos indirectos dependiendo de su ambiente operativo, sector de experiencia, estructura organizacional, etc.
4. La tasa de costos indirectos no debe compensar a una organización por una operación ineficiente, y recíprocamente no debe penalizar a una organización por operaciones eficientes”¹⁹.

¹⁹ CIDA, *Standardization of the Overhead Rate Policy*, p 3, section E, Taken from website http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/6df07336046c5ad58525679f004abace/3be710f0c612be0e852567f500697f80?OpenDocument

Similarmente, un estudio de la Asociación de Directores Ejecutivos de Organizaciones Voluntarias (ACEVO), una organización Británica de membresía PVO, propone lo siguiente²⁰:

- ⇒ Un acercamiento más transparente para describir costos indirectos.
- ⇒ Un reconocimiento claro que en principio los costos indirectos son inevitables.
- ⇒ Un reconocimiento que es necesario ejercer presión para mantener bajos los costos indirectos²¹.
- ⇒ Un reconocimiento que hay un nivel por debajo del cual los costos indirectos no pueden caer razonablemente sin que el financiador y la organización corran riesgos inaceptables.

Estos puntos de partida son muy valiosos porque reflejan la intención de financiadores proactivos que comprenden que los costos indirectos son reales e inevitables.

Aunque los costos indirectos son muy reales, las ONGs que reciben fondos de entidades de cooperación internacional históricamente han experimentado dificultades para convencer a estos financiadores de que provean recursos adecuados para cubrir estos costos operativos generales²². Muchos financiadores tienen la perspectiva que los costos indirectos están enteramente desligados de sus respectivos proyectos. Este enfoque se debe a muchos factores, incluyendo su propio financiamiento limitado, la falta de familiaridad con la naturaleza de los costos indirectos y la ausencia de una adecuada justificación de las ONGs.

Algunas entidades de cooperación simplemente no pagan los costos indirectos del programa(s) o proyecto(s) que financian, mientras que otros ponen límites arbitrarios en estos costos. Ejemplos de la larga gama de regulaciones de los financiadores incluyen:

- ⇒ El gobierno de EE.UU., que es relativamente realista y busca financiar una porción justa de los costos indirectos²³. Las normas que rigen los mecanismos y reportes de costos indirectos son bastante rígidos pero la voluntad de pagar la porción justa está puesta en práctica.
- ⇒ Los fondos de ayuda de la Iglesia Danesa financian una cuota administrativa plana del 10% virtualmente sin condiciones, monto que usualmente es mucho menor que los costos indirectos reales.
- ⇒ El gobierno holandés, que establece un límite de 7% para los costos indirectos.
- ⇒ Las agencias de las Naciones Unidas, que determinan diferentes tasas para diferentes situaciones.
- ⇒ La “National Lottery Charities Board” (NLCB) en Gran Bretaña, que enfatiza que financia “proyectos, no organizaciones”²⁴. Así, la NLCB utiliza el concepto de “costos incrementales” cuando evalúa su voluntad de pagar costos indirectos. Sin embargo, la carga de la comprobación recae en el receptor/implementador del financiamiento quien tiene que demostrar que el hecho de tomar el financiamiento de la NLCB, está generando paralelamente el incremento de sus costos indirectos. Así, hasta el punto que el receptor / implementador pueda, por ejemplo, mostrar que la cuenta de

²⁰ Julia Unwin escribiendo por ACEVO, *Who will Pay for Core Costs?*, ACEVO, ©1999, p3.

²¹ El estudio también señala que “un seguimiento minucioso a esta estrategia de mantener estos costos bajos puede dañar la habilidad de la organización de lograr su misión”.

²² Usualmente expresado como un porcentaje del total de costos directos de sus proyectos.

²³ Menos ciertos fondos normados por estatutos del congreso de EEUU, donde explícitamente se establece límite fijo, legalmente impidiendo que una agencia pague su parte justa (fondos bajo Ryan White Título 1 por ejemplo).

²⁴ Julia Unwin escribiendo por ACEVO, *Who will Pay for Core Costs?*, ACEVO, ©1999, p25.

electricidad ha subido porque hay más actividades en la oficina, recién la NLCB pagará esta porción incremental. Cabe indicar que este procedimiento efectivamente impide que la NLCB pague su porción justa de costos indirectos fijos (ejemplo: alquileres y salarios administrativos) logrando en la práctica un subsidio a sus proyectos.

⇒ Otros financiadores quienes simplemente no pagan costos indirectos.

En el estudio de las ONGs americanas citado anteriormente se señala que: “cuando las fuentes financieras no pagaron el total de sus costos indirectos, catorce agencias compartieron el costo [sacaron la diferencia como contrapartida de sus fondos propios], seis [hallaron la manera de] cargar directamente los costos indirectos, [y] cuatro rechazaron el financiamiento dependiendo de la fuente financiera y del monto”²⁵.

A su vez, el estudio de ACEVO también referido anteriormente, postula que “el ambiente actual de financiamiento no contribuye a buenas relaciones de financiamiento” [porque]:

1. No permite la creación de organizaciones desarrolladas y estables, capaces de aprovechar las oportunidades y hacer una contribución completa.
2. No favorece la transparencia, sino alienta el renombramiento de las actividades y la reestructuración de las organizaciones con el fin de conseguir financiamiento.
3. A su vez esto no facilita una relación creativa ni madura entre la entidad de cooperación y el receptor / implementador del financiamiento”²⁶.

A menos que los financiadores y los receptores/implementadores colaboren entre sí con flexibilidad —como socios de desarrollo— los perjudicados finales serán los beneficiarios y otros interesados de la ONG.

Las preocupaciones legítimas de las Entidades de Cooperación

Si se intenta convencer a los financiadores de que ellos deben cubrir los costos indirectos de sus proyectos, las ONGs a su vez deben comprender que los financiadores tendrán preocupaciones reales en torno a los rubros que se incluyen como costos indirectos y como se administran. En ese sentido, las ONGs deben dejar claro que sus sistemas pueden manejar los rigores de reconocer diferentes tipos de costos y de asignarlos apropiadamente. Las ONGs deben de tomar la perspectiva del financiador y preguntarse a sí mismo: “¿Qué requeriríamos a un receptor al que nosotros financiaríamos?”

Cuando las ONGs y las entidades de cooperación piensan desde la perspectiva del otro y actúan como socios de desarrollo, muchos inconvenientes de financiamiento pueden superarse. El siguiente diagrama ilustra el modo de pensar necesario para balancear las necesidades de las ONGs con las preocupaciones y limitaciones de los financiadores:

²⁵ Association of PVO Financial Managers, *Indirect Cost and Fringe Benefits Rate Survey Report for the Year 2000*, Association of PVOFM, ©2001, p 9.

²⁶ Julia Unwin, op. cit. p2.

Diagrama 4



Evaluar la realidad de los costos indirectos desde la perspectiva del otro es un paso importante, pero para avanzar hacia una relación más madura entre financiadores y receptores / implementadores requerirá cambios fundamentales en ambos socios. Algunos de estos cambios se detallan en el diagrama 5²⁷:

Diagrama 5

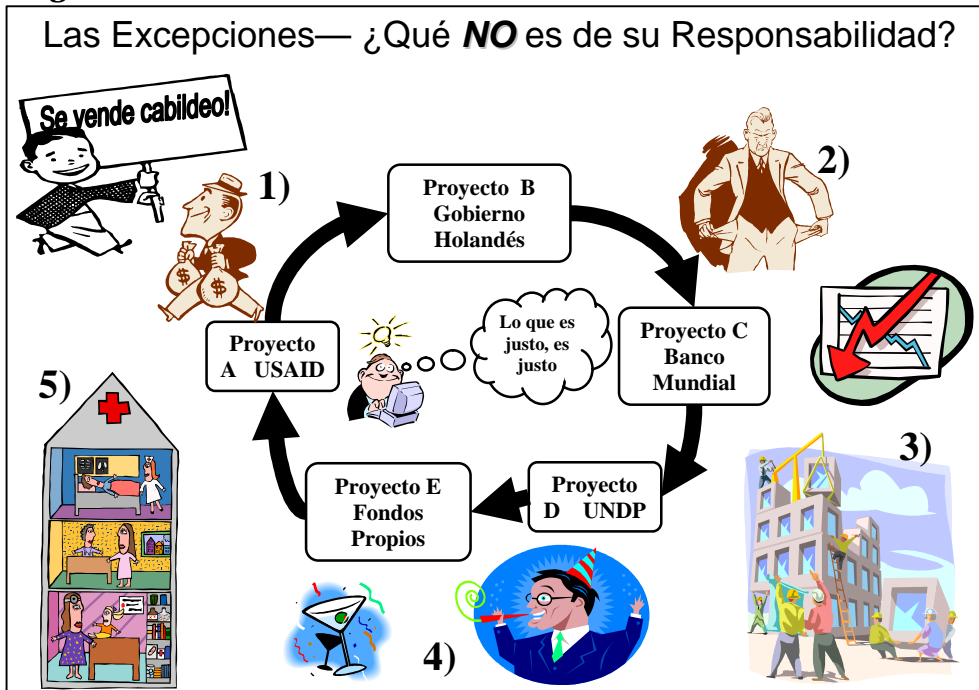
	ONGs	FINANCIADORES	AMBOS
1	Mejorar la contabilidad interna, gestión financiera y planificación	Sufragar los costos indirectos asociados con el manejo de programa(s) y proyecto(s)	Colaborar para llegar a normas estándares de costos indirectos que de manera flexible se adapten a las ONGs y financiadores
2	Desarrollar y cumplir con parámetros y estándares para los costos indirectos	Ver su financiamiento como parte de un programa de inversión a largo plazo	Desarrollar estándares para maximizar el cuidado de los fondos de las actividades de desarrollo
3	Innovar para reducir los costos indirectos	Apoyar el desarrollo de la gerencia de las ONGs	Estudiar áreas comunes de duplicación de esfuerzos, ineficiencia o pérdida
4	Demostrar [incremento] de eficacia y capacidad	Ser flexibles y manejar bien los cambios dentro de sus portafolios de proyectos	
5	Desarrollar sus propios mecanismos para medir la efectividad y el cambio organizacional	Desarrollar nuevas maneras de evaluar eficacia.	

²⁷ La tabla fue adaptada de la lista *Who will Pay for Core Costs?*, ACEVO, ©1999, p3.

Costos No relacionados

Este reporte ha establecido que los costos indirectos son el resultado de implementar proyectos financiados por entidades de cooperación, razón por la cual deben ser financiados por ellos. Sin embargo, hay también algunos costos que los financiadores no deben tener que cubrir como costos indirectos ya que estos costos no se relacionan de ninguna forma a sus proyecto(s) o programa(s). Algunos de estos costos se ilustran en el diagrama 6:

Diagrama 6



Los costos directos fueron definidos como específicamente identificables con un objetivo final de una organización. Los rubros reflejados en el diagrama 6 representan en su mayoría actividades directas que una organización elige hacer con su propio dinero. Tales rubros no están relacionados con los proyectos de los otros financiadores y su gasto tampoco es directa o indirectamente necesario para el cumplimiento adecuado de sus proyectos. Las actividades que requieren estos costos pueden ser actividades necesarias y quizás incluso requeridas por la dirección de la organización para cumplir con su misión. Sin embargo, éstas son actividades directas de la ONG, no relacionadas a los proyectos de las entidades de cooperación, por lo que no deben ser cargados a los financiadores como costos indirectos. Ejemplos del diagrama 6 incluyen²⁸:

²⁸ Estas actividades representan claramente costos planificados que no deben ser cargados al centro de costos indirectos. Por el contrario, deben ser incluidos como costos directos de las actividades de la propia ONG en el cálculo del porcentaje de costos indirectos (para que pague su parte justa de los costos indirectos también). Sin embargo, también existen otros costos que el gobierno norteamericano no pagará e insistirá que ellos tampoco puedan ser considerados como costos directos o indirectos cuando se calcule los costos indirectos—es decir que se eliminen completamente de los cálculos. Estos incluyen deudas incobrables, costos de entretenimiento, alcohol, y otros costos similares, que no son actividades planificadas y que son considerados como “no permitidos” por los estándares del gobierno norteamericano y que por lo tanto deben ser excluidos por completo del cálculo de la tasa de los costos indirectos (si la ONG está sujeta a las normas de los EE.UU.).

Comprender el concepto de costos no relacionados es vital para entender quién está pagando, por qué y, consecuentemente, cómo monitorearlo. Los costos no relacionados son costos “no permitidos” en el sentido expresado en la Circular OMB A-122 en que solamente no son permitidos para un proyecto o entidad de financiamiento en particular, no necesariamente en general. Lo que esto significa en la práctica es que, en el sentido más amplio, nada es

- Item 1 Publicidad, cabildeo y gastos de recaudación de fondos.
- Item 2 Déficits de otros proyectos.
- Item 3 Construcción como proyecto (construcción de una enfermería, por ejemplo).
- Item 4 Gastos de entretenimiento o gastos personales.
- Item 5 Funcionamiento de una farmacia o enfermería como una actividad.

Aunque estas actividades planificadas son pagadas por las reservas de fondos propios (no restringidos) de la organización, sus montos agregados deben ser considerados como provenientes de un “financiador interno” como en cualquier otro proyecto (para propósitos del cálculo del costo indirecto asociado). En otras palabras, el “financiamiento” proviene del fondo propio de la organización, al cual se le debe cargar su parte justa de los costos indirectos como a los otros financiadores. Más abajo, en la columna “E” de los diagramas 10, 13, 14, y 26 se ilustrará esta idea considerando varios escenarios.

Hay áreas ciertamente grises respecto a lo que es un costo indirecto y lo que no es. Así, mucho depende de lo que una organización considera como un costo indirecto legítimo o no²⁹. Por ejemplo, a pesar de que existen similitudes entre gastos moderados por el desarrollo de nuevas propuestas (generalmente recuperables como costos indirectos) y publicidad directa, cabildeo y recaudación de fondos, algunos financiadores no reconocen a estos tres últimos rubros como costos indirectos legítimos. Ante estas situaciones, la razonabilidad, como siempre, es la clave³⁰.

“no permitido” porque una organización finalmente puede gastar en lo que elija. Desde la perspectiva del financiador el concepto de no relacionado establece exactamente lo siguiente: “Gasta en lo que tú quieras, pero por lo menos, no me cargues por cosas que no están relacionados a mi proyecto de forma alguna”. Ésta es una expectativa razonable. Como se ha mencionado en otras áreas de este informe algunos de estos ítems incluyen gastos personales, gastos o déficits de otros proyectos, y actividades planificadas que una organización elige realizar pero que no son costos indirectos por naturaleza y que no son necesarias para completar apropiadamente el proyecto(s) financiado(s) por la entidad de cooperación (costos directos) o para ejecutar las funciones básicas de la ONG (costos indirectos). Si una organización desea gastar en estos ítems, muchos de los cuales son completamente legítimos, puede hacerlo pero no debería esperar que un financiador pague por ellos. Para realizar actividades planificadas y no relacionadas a proyectos las ONGs puede proponerlas específicamente a un financiador, o solventarlas con sus recursos propios. **El punto principal es que el costo indirecto no es una tarifa sino una recuperación de costos.** Las tarifas / ingresos, en términos generales, deben cubrir costos electivos (cuya legitimidad está definida por la ONG, no por el financiador) que no son costos indirectos por naturaleza. Las ONGs no deben tratar de cargar estos costos a financiadores que no están al tanto, incluyéndolos en su centro de costos indirectos.

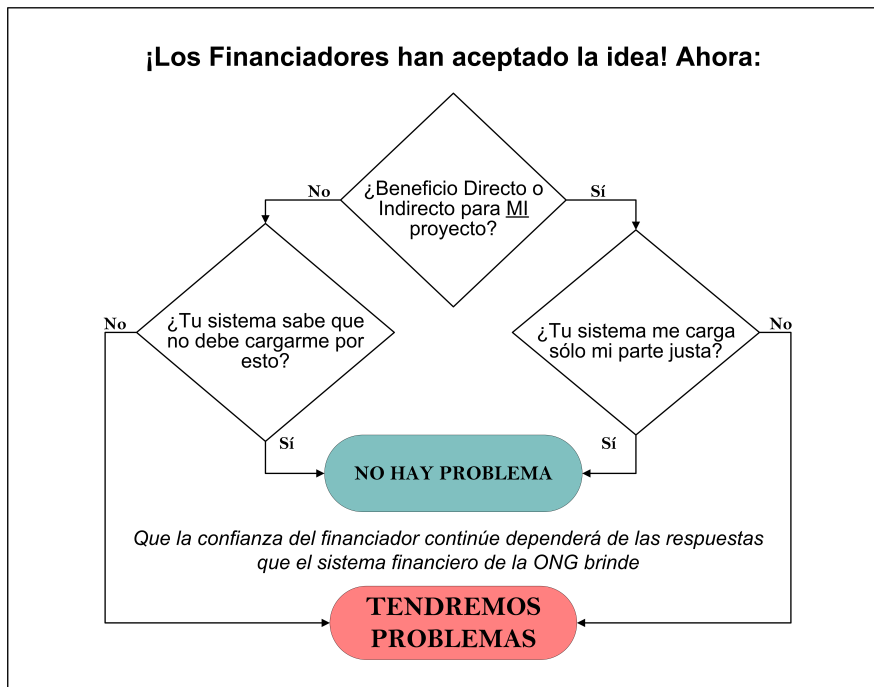
En la Circular OMB A-122 se llama costos no permitidos a dos diferentes tipos—1) costos no relacionados como los descritos en el diagrama 6 y 2) costos específicamente no permitidos, no permitidos por la norma, no necesariamente por lógica. Cuando expongo en talleres sobre la Circular OMB A-122 yo llamo a estos costos “costos embargados” (son pocos, alrededor de 10). Éstos pueden o no estar relacionados con un objetivo final y aún pueden ser perfectamente lógicos para un proyecto dado, pero son prohibidos por la norma. Estos costos incluyen bebidas alcohólicas, deudas incobrables, costos por poner en marcha una organización, etc. Hay áreas ciertamente grises, pero particularmente considero que si se demuestra que un costo está directa o indirectamente relacionado a un proyecto, entonces se le debería solicitar al financiador que pague por esto; la ONG tiene la responsabilidad de elaborar la justificación respectiva.

²⁹ Esto se refiere a otros financiadores diferentes al gobierno norteamericano. Las normas del gobierno norteamericano aunque son bastante razonables, son generalmente no negociables en cuanto a los costos “embargados”.

³⁰ Como se ha notado a lo largo de este informe, el tema de costos indirectos consiste en la recuperación de costos no asociados específicamente con un proyecto o programa. La recuperación de costos indirectos no es una fuente de ingreso que puede ser gastado de una manera irrestricta. Muchas organizaciones sin fines de lucro luchan con la pregunta “¿cómo se supone que nosotros financiamos rubros electivos necesarios—pero no indirectos—cuando somos una organización sin fines de lucro?”. En el nivel más básico, la respuesta es simple. El término “sin lucro” no implica que una organización no pueda generar reservas en base a un retorno en exceso del costo de servicios que provee. Una comparación entre organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro se muestra a continuación:

No se puede dejar de enfatizar que educar a los financiadores sobre la importancia de financiar costos indirectos implica ingresar a una vía de doble sentido (véase diagrama 7). Así por ejemplo, si un financiador acepta cubrir los costos indirectos de una ONG, ésta, en correspondencia, tiene la responsabilidad de manejar apropiadamente este privilegio. De este modo, una vez que los costos son reconocidos por su naturaleza, las organizaciones pueden planear gastos basadas en la disponibilidad de diferentes tipos de financiamiento. Una apropiada recuperación de costos indirectos permite a una organización maximizar su inversión de dinero facilitando el cumplimiento de su misión. Por lo tanto, financiadores y receptores / implementadores deben ser conscientes del equilibrio de las expectativas y necesidades de uno y otro lado puesto que trabajan juntos para conseguir metas compartidas.

Diagrama 7



	CON FINES DE LUCRO	SIN FINES DE LUCRO
MAYOR PROPÓSITO	Maximizar la ganancia	Lograr la misión
MANERA PARA HACERLO	Generar ingresos que excedan a los gastos.	Lo mismo, incluyendo generación de ingresos que excedan los gastos (generar más que la simple recuperación de costos) a través de tarifas, tasas de reembolso y uso creativo de mecanismos de contratación tales como contratos de precio fijo.
COMO SE MANEJA EL SUPERÁVIT	Distribuido fuera de la organización a los accionistas.	Reinvertidos en la misión.
EXCEPCIONES	Para generar ingresos pueden involucrarse en cualquier actividad que le genere ganancia.	La mayoría de las actividades que generen ingresos tienen que estar relacionadas a la misión de la organización o puede amenazar su status de entidad sin fines de lucro (porque se está comportando como organización con fines lucrativos).
LIMITACIONES CON EL GOBIERNO EEUU	No pueden cargar honorarios en las donaciones (“grants”)— por lo tanto persiguen mayormente contratos.	No puede cargar honorarios en las donaciones (de las cuales muchas ONGs americanas dependen). “Un presupuesto perfecto” debe lograrse para poder recuperar todos los costos. No hay posibilidad de financiamiento para el crecimiento de la ONG.

De la tabla queda claro que la mayor similitud entre las dos organizaciones hipotéticas es la necesidad de generar ingresos y la mayor diferencia es la manera como manejan los superávit. Sin embargo, las organizaciones sin fines lucrativos necesitan generar ingresos para sobrevivir como cualquier otra organización.

CAPÍTULO 2—LOS MECANISMOS DE LOS COSTOS INDIRECTOS

La Fórmula Básica

Los números que se muestran en los siguientes diagramas son solamente para propósitos ilustrativos y no reflejan los números reales de ninguna ONG. La fórmula correspondiente al método simple de asignación de costos indirectos se halla en el diagrama 8.

En el método simple de asignación de costos indirectos, la tasa de costos indirectos se presenta como el cociente de los costos indirectos dividido entre el total de costos directos. Para el ejemplo, los números fueron calculados estimando los probables costos indirectos del siguiente año (periodo para el cual se ha presentado una propuesta de costos indirectos)³¹. Estos son costos imprescindibles que una ONG anticipa incurrir, independientemente si son cubiertos apropiadamente por los financiadores. El diagrama 9 muestra el desagregado de los costos indirectos presentando también la posibilidad de distribuir dichos costos a una subdonación si es que ésta estuviera siendo administrada por una ONG³².

Diagrama 8

Fórmula—Método Simple

$$\frac{\text{Costos Indirectos}}{\text{Costos Directos}} = \text{Costos Indirectos \% (TCI)}$$

$$\frac{\$200,000 \text{ (CI)}}{\$1,000,000 \text{ (CD)}} = 20 \% \text{ TCI}$$

→ El total de costos de \$1,200,000 incluye todo los departamentos y actividades de una organización.

Diagrama 9

COSTOS INDIRECTOS	DISTRIBUCIÓN	
	Regular	Subdonación
Renta y servicios	\$ 24,000	-
Director(a) Ejecutivo(a)	\$ 48,000	-
Contralor	\$ 29,000	-
Preparación de propuestas	\$ 19,000	-
Teléfono y Otro Costos Similares	\$ 21,000	-
Personal Administrativo	\$ 52,000	-
Útiles de oficina	\$ 7,000	-
Total	\$200,000	\$ -

Así como se estimaron costos indirectos para el siguiente año, los costos directos también deben estimarse para el mismo periodo. Basado en el financiamiento existente, como en potenciales fondos, el \$1,000,000 de costos directos estimados se desagrega como sigue:

A. USAID	\$500,000
B. Gobierno Holandés	\$175,000
C. Banco Mundial	\$ 75,000
D. UNDP	\$ 0
<u>E. Actividades con Fondos Propios</u>	<u>\$250,000</u>
<u>Total Directo</u>	<u>\$1,000,000</u>

³¹ Véase la sección sobre “Registros y Reporte” para más detalle.

³² Las tasas de los costos indirectos para subdonaciones también son referidas como tasas “transitorias”.

Siguiendo el ejemplo, abajo se presenta la distribución de costos directos e indirectos por fuente de financiamiento:

Diagrama 10

Ejemplo Básico en USD\$\$						
	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Gob. Holandés	Banco Mundial	UNDP	Fondos Propios	
Línea Presupuestal	50.0%	17.5%	7.5%	0.0%	25.0%	100.0%
Personal y Beneficios	300,000	100,000	50,000	-	200,000	\$ 650,000
Otros Costos Directos	200,000	75,000	25,000	-	50,000	\$ 350,000
Subfinanciaciones	-	-	-	-	-	\$ -
Total de Costos Directos	500,000	175,000	75,000	-	250,000	\$ 1,000,000
Costos Indirectos@ 20%	100,000	35,000	15,000	-	50,000	\$ 200,000
Costos Totales	\$ 600,000	\$ 210,000	\$ 90,000	\$ -	\$ 300,000	\$ 1,200,000

¿Este es un financiador?

Notar el % de actividad por financiador (participación / inversión en la organización)

¿Cuál es la parte justa del total de cada financiador?

En el diagrama 10, la parte justa de cada financiador está clara. Se debe solicitar a cada financiador que cubra los costos indirectos asociados con la “participación” de sus proyectos dentro de la ONG en cuestión³³. Para el ejemplo se determinó que para aplicar equitativamente la parte justa de cada financiador, el porcentaje apropiado de costos indirectos estaba en **20%** para el año en cuestión. Así, USAID con \$500,000 en financiamiento del total de \$1,000,000, es responsable de 50% del total de costos directos proyectados para el año. La lógica luego lleva a que USAID debe cubrir 50% del total de costos indirectos para el año si todo va de acuerdo a lo planeado. Este 50% del total de costos indirectos es igual a \$100,000, lo cual es **20%** del total de costos directos del proyecto de USAID (de \$500,000). Similarmente, la “participación” del proyecto del Banco Mundial en el ejemplo es 7.5% del total de costos directos proyectados, totalizando \$75,000. El Banco Mundial por lo tanto, es responsable del 7.5% de los costos indirectos proyectados —7.5% de \$200,000 es \$15,000 que a su vez representa el **20%** de los costos directos proyectados (de \$75,000). Finalmente, como la propia organización es responsable de 25% del total de costos directos proyectados para el año (su nivel de participación como financiador en sí misma es 25%), entonces le corresponde asumir el 25% del total de \$200,000 de costos indirectos anticipados para el año, es decir, \$50,000; resultado que a su vez es el 20% de su nivel de inversión directa proyectada de \$250,000. La terminología clave aquí es la “parte justa”. Los montos indicados en el diagrama 10 reflejan la parte justa de cada financiador—no obstante de que ellos estén dispuestos o no a pagar por esto.

Los efectos de ganar un nuevo financiamiento

¿Qué sucede si una ONG consigue un nuevo financiamiento durante el año y sus cifras cambian?³⁴. Con un nuevo proyecto la tasa de costos indirectos cambiaría al 16% (véanse los datos en los diagramas 11 y 12). De este modo, el nuevo porcentaje se convierte en el valor apropiado para determinar la “parte justa” a cubrir por cada fuente financiera. Como se aprecia

³³ Otra forma de pensar esto es “el nivel de inversión” de un financiador como porcentaje del total de financiamiento en una ONG.

³⁴ Una vez negociada y aceptada una tasa de costos indirectos (NICRA) con USAID, por ejemplo, el porcentaje de costos indirectos de una ONG no cambia a la mitad del año sólo porque se gana un nuevo financiamiento. Sin embargo, para los cálculos de fin de año, una ONG debe estar conciente del efecto en la tasa de costos indirectos generado por el nuevo financiamiento obtenido.

en el diagrama 13, hay cambios significativos respecto a los valores calculados en el diagrama 10.

Diagrama 11

¡Conseguimos un nuevo financiamiento!

- UNDP nos ha financiado \$500,000 (costos directos) para un proyecto.
- Este financiamiento sólo causará que se incurra en costos indirectos marginales.
- Se considera que se incurrirá en \$40,000 de Costos Indirectos extra (apoyo contable para facilitar el trabajo del Contralor)

\$240,000 (CI) = **16% TCI**
\$1,500,000 (CD)

Los costos totales de \$1,740,000 incluyen todos los departamentos y actividades de la organización.

Diagrama 12

COSTOS INDIRECTOS	DISTRIBUCIÓN	
	Regular	Subdonación
Renta y servicios	\$ 24,000	-
Director(a) Ejecutivo(a)	\$ 48,000	-
Contralor	\$ 29,000	-
Preparación de propuestas	\$ 19,000	-
Teléfono y Otro Costos Similares	\$ 21,000	-
Personal Administrativo	\$92,000	-
Útiles de oficina	\$ 7,000	-
Total	\$ 240,000	\$ -

Diagrama 13

¡Conseguimos un nuevo financiamiento! (Continuación)						
Notar el cambio en el % de actividad por fuente financiera	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Gob. Holandés	Banco Mundial	UNDP	Fondos Propios	
Línea Presupuestal	33.3%	11.7%	5.0%	33.3%	16.7%	100.0%
Personal y Beneficios	300,000	100,000	50,000	400,000	200,000	\$ 1,050,000
Otros Costos Directos	200,000	75,000	25,000	100,000	50,000	\$ 450,000
Subfinanciaciones	-	-	-	-	-	\$ -
Total de Costos Directos	500,000	175,000	75,000	500,000	250,000	\$ 1,500,000
Costos Indirectos@ 16%	80,000	28,000	12,000	80,000	40,000	\$ 240,000
Costos Totales	\$ 580,000	\$ 203,000	\$ 87,000	\$ 580,000	\$ 290,000	\$ 1,740,000
Notar como la parte justa de cada fuente financiera ha bajado	Economías de Escala: Los Costos Indirectos NO se incrementan automáticamente en proporción a aumentos en los Costos Directos					

Una vez más, la parte justa de cada fuente financiera está clara, y a cada financiador se le debe solicitar que cubra los costos indirectos asociados con su participación en los proyectos de la ONG. Así, considerando el financiamiento de UNDP la tasa apropiada de costos indirectos ahora es **16%**, y bajo esta situación, USAID es responsable sólo del 33.3% del nuevo total de los costos directos proyectados para el año. Por lo tanto, USAID debe cubrir sólo el 33.3% del total de costos indirectos para el año si todo marcha según lo planificado. Este 33.3% del total de costos indirectos es igual a \$80,000 (\$20,000 menos que lo que correspondía a USAID antes que la ONG recibiera el financiamiento de UNDP). A su vez, esto representa el **16%** del total de costos directos de USAID que ascienden a \$500,000. De manera similar, la participación del Banco Mundial en el portafolio de proyectos de la ONG, se reduce a 5% (75,000 respecto a 1,500,000) con lo que esta entidad será responsable sólo de \$12,000 (5% del total de costos indirectos), monto que a su vez representa el **16%** de los costos directos del proyecto del Banco Mundial y que es \$3,000 menos que lo asignado antes que la ONG ganara el proyecto con UNDP.

Límites fijos de los financiadores para Costos Indirectos

Anteriormente fue establecido que los costos indirectos son costos necesarios que tienen que ser cubiertos de una manera u otra. Así, suponiendo que el financiamiento de UNDP ha totalizado \$550,000 (\$500,000 en costos directos y \$50,000 para gastos indirectos—10% de los costos directos para efectos ilustrativos), ¿cómo afecta esto a la cobertura de costos indirectos? y ¿el 10% propuesto por UNDP representa su “parte justa”? El diagrama 14 ilustra esta situación.

Diagrama 14

UNDP tiene un límite fijo de 10% de Costos Indirectos						
3	A estas entidades de cooperación no les preocupa si UNDP paga su parte justa o no. ¿Por qué?					
	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Gob. Holandés	Banco Mundial	UNDP	Fondos Propios	
Línea Presupuestal	33.3%	11.7%	5.0%	33.3%	16.7%	100.0%
Personal y Beneficios	300,000	100,000	50,000	400,000	200,000	\$ 1,050,000
Otros Costos Directos	200,000	75,000	25,000	100,000	50,000	\$ 450,000
Subfinanciaciones	-	-	-	-	-	\$ -
Total de Costos Directos	500,000	175,000	75,000	500,000	250,000	\$ 1,500,000
Costos Indirectos@ 16%	80,000	28,000	12,000	80,000	40,000	\$ 240,000
Costos Totales	\$ 580,000	\$ 203,000	\$ 87,000	\$ 580,000	\$ 290,000	\$ 1,740,000
1	La parte justa de UNDP es \$80,000—pagan o no.		2	El límite fijo de UNDP es 10%. Esto significa que ellos pagarán sólo \$50,000. ¿Quién pagará la diferencia de \$30,000?		

Es importante reiterar que la parte justa correspondiente a cada fuente de financiamiento se determina según su participación relativa dentro de los proyectos o programas de una ONG. De este modo, en base a esta proporción se determina la responsabilidad del financiador en la incurrencia de costos indirectos de una ONG. Que un financiador pague su parte justa o no es

un tema distinto, puesto que determinar su parte justa es bastante sencillo. Siguiendo los datos del diagrama 14 se puede indicar lo siguiente:

- Item 1 La parte justa de UNDP asciende a \$80,000.
- Item 2 Aunque la parte justa de UNDP es \$80,000, ellos tienen un límite fijo de 10% para costos indirectos que la ONG aceptó en el acuerdo de financiamiento. Esto significa que la UNDP pagará sólo \$50,000, dejando \$30,000 de déficit. ¿Quién asume la diferencia? Se ha demostrado que sería injusto cargar más a los otros financiadores que la parte que estrictamente les corresponde—no es culpa de ellos que UNDP no pague la parte que le corresponde. Por lo tanto, la ONG debe cubrir la diferencia con sus propias reservas de fondos propios³⁵. Es por esta razón que es de alta prioridad educar a los financiadores sobre la naturaleza de los costos indirectos y sobre su relación con la estabilidad de la ONG. El trabajo de una ONG se amenaza cuando no se cubren estos costos necesarios.
- Item 3 USAID, el gobierno holandés y el Banco Mundial “no se preocupan”³⁶ si UNDP paga su parte justa o no. Asumiendo que estas tres entidades han acordado pagar su parte justa de los gastos indirectos de la ONG, del único tema que se preocuparán será que a ellos sólo se les cargue **su parte justa** de los costos indirectos y ni un centavo más. En otras palabras, la única preocupación de USAID es que la ONG asigne sus costos correctamente y sólo le cargue \$80,000 en costos indirectos correspondientes a los \$500,000 en costos directos del proyecto acordado. Así, los \$80,000 son la parte que le corresponde a USAID y USAID pagará por esto—si otro financiador no paga su parte esto no es problema de USAID, con tal que la ONG no trate de cargarle a USAID por el déficit generado por otro financiador.

Las ONGs deben saber cual será su situación financiera antes de entrar en una licitación o propuesta. Como se menciona en el resumen ejecutivo, existen métodos creativos para recuperar costos indirectos de fuentes financieras con límites fijos (ejemplo: usando contratos a precio fijo). Sin embargo, puede haber ocasiones en que las políticas de las entidades de cooperación son sumamente estrictas y los límites establecidos pueden desincentivar que una ONG participe en una licitación para un proyecto aunque tuviera muchas posibilidades de ganar. Esto es, por supuesto, el peor caso el mismo que puede superarse de una forma creativa. Sin embargo, entrar a sabiendas a un concurso de proyectos que no está financiado en su totalidad (directa o indirectamente) es irresponsable, a menos que la organización lo haga por otros propósitos estratégicos y contando con los fondos necesarios para cubrir el déficit.

Requisitos del Sistema y Centros de Costos

Para lograr un buen entendimiento de cómo los costos indirectos deben ser asignados en la práctica y qué justificación es requerida para sustentar las asignaciones de fondos, es importante entender la lógica de centros de costos. Pero primero, ¿cuál es la estructura básica de un sólido

³⁵ Si es que tiene tales fondos. Sin embargo, un financiador más flexible puede permitir que se cubra el déficit con algunos de sus fondos. Aunque esto no es común (y ciertamente no es una solución para este problema) es una ayuda bienvenida para las organizaciones con pocas o nulas reservas para cubrir este tipo de déficit.

³⁶ La expresión “no se preocupan” no deben tomarse literalmente, pues tiene el propósito de resaltar el hecho que el déficit causado por un financiador no es responsabilidad de los otros financiadores. Sin embargo, todos los financiadores de una ONG deben estar muy preocupados si alguno de ellos cubre menos de lo justo de los costos indirectos asignados, dado que un inadecuado financiamiento de costos indirectos puede poner a una ONG en riesgo financiero y reducir su estabilidad institucional, arriesgando a su vez el trabajo de la organización en general—incluyendo el trabajo solventado por otras fuentes financieras quienes apropiadamente cubren su parte de los costos indirectos. Por lo tanto, es de común interés que los financiadores y receptores tengan el mismo entendimiento cuando se habla del financiamiento de los costos indirectos.

sistema de monitoreo de costos indirectos?. Para cubrir las expectativas de los financiadores, los procedimientos y sistemas contables deben ser capaces de:

- Separar y asignar los fondos por centros de costos
- Estimar y monitorear apropiadamente los costos indirectos
- Monitorear apropiadamente los costos directos por proyecto/actividad
- Asignar gastos a los centros de costos apropiados

En ese sentido, por ejemplo, un representante del Banco Mundial podría visitar a una ONG que está siendo financiada y solicitar la relación y el sustento de los gastos cargados a su proyecto de un mes en particular. Así, de acuerdo al diagrama 15, el Banco Mundial puede ver que a su proyecto se le cargó \$1,600 por el sueldo del Coordinador de Programas, \$50 por gastos de teléfono y \$30 por el uso de vehículos. Si el representante del Banco Mundial solicita ver la documentación o “prueba” de estos cargos, la ONG debe ser capaz de mostrárselo fácilmente con:

1. Las hojas de tiempo del personal que fue cargado a su proyecto.
2. Un recibo de teléfono desagregado que asegure al Banco Mundial que le fueron cargados sólo las llamadas asociadas a su proyecto.
3. Un registro detallado del vehículo que documente los cargos a su proyecto.

Diagrama 15

ONG X - GASTOS DE DICIEMBRE 20XX

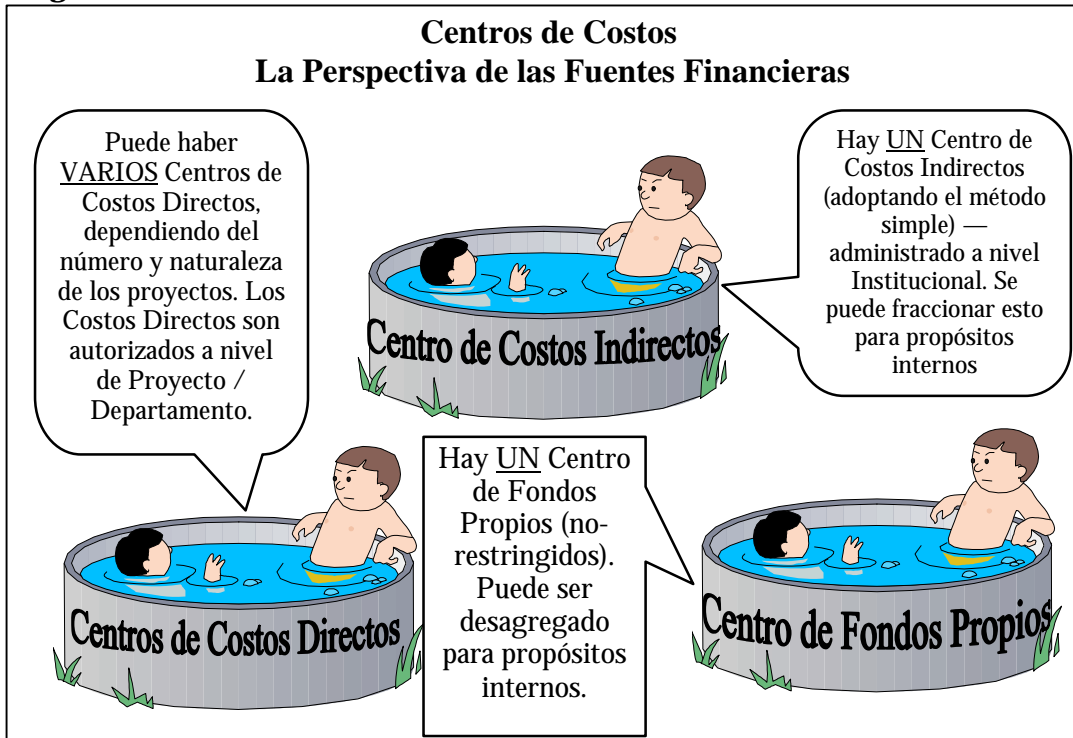
CATEGORÍA	DIRECTOS					COSTOS INDIRECTOS	TOTAL	DOCUMENTACIÓN TÍPICA
	USAID	GOB. HOLANDÉS	BANCO MUNDIAL	UNDP	FONDOS PROPIOS			
Sueldo Director Ejecutivo	-	-	-	-	500	3,000	3,500	Hoja de tiempo
Sueldo Contralor	300	-	-	-	400	1,300	2,000	Hoja de tiempo
Sueldo Administrador	-	-	-	-	-	500	500	Hoja de tiempo
Coord. Programa 1	1,500	-	-	-	-	200	1,700	Hoja de tiempo
Coord. Programa 2	-	1,800	-	-	-	-	1,800	Hoja de tiempo
Coord. Programa 3	-	-	1,600	200	100	100	2,000	Hoja de tiempo
Coord. Programa 4	-	-	-	1,400	-	300	1,700	Hoja de tiempo
Telef. fax, internet	25	30	50	40	45	30	220	Desagregar recibos telef.
Suministros de oficina	-	20	-	-	20	75	115	Facturas
Vehículo 1--USAID	500	-	-	-	-	-	500	Record de uso del vehic.
Vehículo 2 General	15	25	30	25	20	385	500	
Alquiler de Oficina	-	-	-	-	-	1,000	1,000	
Total	\$ 2,340	\$ 1,875	\$ 1,680	\$ 1,665	\$ 1,085	\$ 6,890	\$ 15,535	

Notas adicionales:

1. Las hojas de tiempo deben desagregar el tiempo según el nivel de esfuerzo realizado por proyecto / actividad y deben de registrarse en los centro de costos correspondientes.
2. El sistema telefónico debe tener un sistema de códigos para cargar las llamadas a los proyectos o en su defecto la identificación de llamadas debe hacerse manualmente antes de registrarse en el sistema contable.
3. Los suministros de oficina pueden ser cargados como indirectos salvo que haya una forma práctica de asignarlos a los proyectos o a menos que una compra de suministros sea para un proyecto específico.
4. El uso de los vehículos debe ser documentado por centro de costos.
5. Toda la documentación debe ser rastreable en el sistema contable.

Si el sistema contable no puede dar esta información al financiador, o más grave aún, no se la puede proveer a la misma ONG, un financiador puede tener serias dudas sobre continuar financiando costos directos y mayores preocupaciones sobre el financiamiento de costos indirectos. Si una organización tiene dificultad en desagregar apropiadamente los costos directos, es improbable que pueda manejar la asignación de costos indirectos. Pensar la asignación de costos como centros de costos ayuda a comprender mejor esto.

Diagrama 16



¿Cómo luce un centro de costos? Una organización debe ser capaz de separar y asignar gastos apropiadamente por centros de costos. De interés particular para un financiador es saber qué tipos de gastos son pagados del centro de costos indirectos de una ONG. En la Circular OMB A-122, el gobierno norteamericano ha definido lo que piensa que es apropiado para ser pagado del centro de costos indirectos. Otros financiadores tienen sus propias listas de lo que ellos estiman que es un costo “permisible” para ser incluido en los centros de costos indirectos. El asunto más importante para recordar es que la *naturaleza* de los costos indirectos es que benefician indirectamente a las inversiones (proyectos / programas) de los financiadores en una organización. Así, por ejemplo, si una ONG elige llevar a cabo una actividad por propia iniciativa, esta actividad no beneficia necesariamente a los otros financiadores de la ONG. A su vez, debido a su naturaleza tampoco se puede considerar como costo indirecto (dado que no es un costo compartido, que beneficia a varios proyectos y que por tanto deba ser repartido). De este modo, un financiador puede sentirse confiado de que este tipo de actividades no serán pagadas del centro de costos indirectos dado que son actividades que no fueron solicitadas por el financiador y que no benefician a su proyecto. Esas actividades deben ser pagadas con fondos propios de la ONG (fondos no restringidos) o financiadas directamente por un financiador que conscientemente desee hacerlo.

Antes que un costo pueda ser cargado al centro de costos indirectos, deben haber fondos disponibles para poder pagar por dicho costo. El diagrama 17 muestra como se financia el centro de costos indirectos asumiendo que cada financiador acepta pagar su parte justa. Una vez que el centro de costos indirectos está apropiadamente financiado, incluyendo los fondos correspondientes a actividades no restringidas, ya se encuentra listo para operar.

Diagrama 17



Como se explicó anteriormente, el monto que debe aportar cada financiador al centro de costos indirectos debe ser directamente proporcional a la participación (o “nivel de inversión”) del financiador dentro de la ONG. Los diagramas siguientes muestran la posición de cada financiador en el centro de costos indirectos de la ONG (diagrama 18) y cómo se ejecutará el gasto de los fondos de este centro de costos (diagrama 19).

Diagrama 18

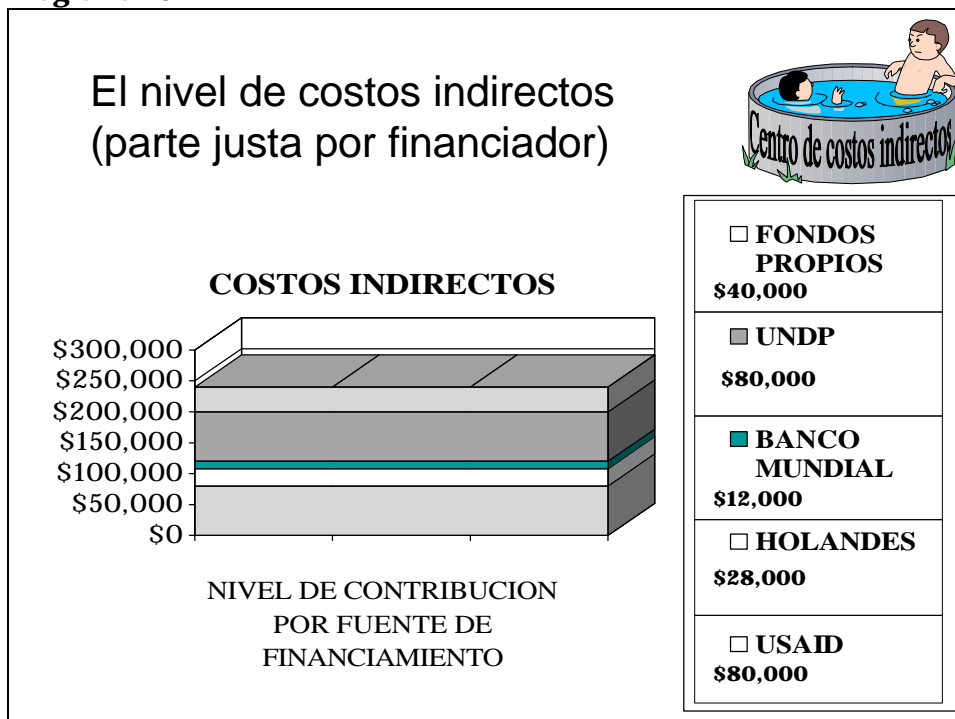
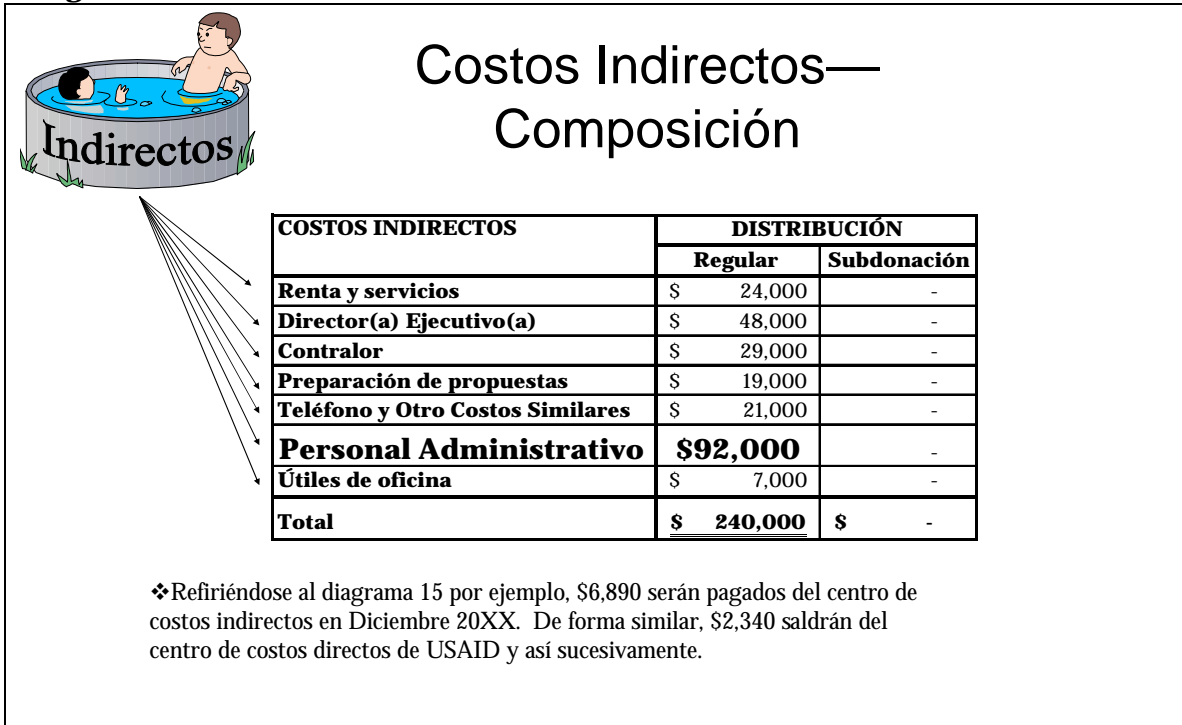


Diagrama 19



Hablando teóricamente, al examinar los archivos de una ONG, un financiador debería de poder rápidamente determinar qué y cuánto ha sido cargado al proyecto que financia. Con un sistema contable y procedimientos avanzados y separando apropiadamente los costos por centros de costos, las ONGs serán capaces de demostrar a los financiadores su habilidad de manejar apropiadamente las inversiones.

CAPÍTULO 3—GESTIÓN DE COSTOS INDIRECTOS

Hay muchos temas clave cuando se trata del manejo de costos indirectos. Cuatro son particularmente pertinentes: 1) Definir una estrategia de costos indirectos; 2) Economías de escala; 3) Gastar Oportunamente, y; 4) Registros y reportes.

Definir una Estrategia de Costos Indirectos

Como se mencionó previamente, las metas y beneficios potenciales de desarrollar una tasa de costos indirectos (TCI) incluyen: ser capaz de controlar mejor los costos, recuperar por completo los costos indirectos en lugar de ocultarlos en los costos directos, educar a los financiadores sobre la realidad y legitimidad de los costos indirectos, y distribuir los costos indirectos entre todas las fuentes de financiamiento. De este modo, antes de dar el salto en la formulación de una TCI, una organización necesita tener un entendimiento muy claro de cuál es su “estrategia” y qué objetivos persigue en términos de sus costos indirectos. Los posibles objetivos incluyen:

1. Incrementar la recuperación de costos indirectos de los financiadores en lugar de utilizar fondos propios.
2. Simplificar su práctica de recuperación de sus costos (por ejemplo: no tener que ocultar los costos indirectos).
3. Reducir una tasa existente para ser más competitivos.
4. Incrementar una tasa existente para adaptarla a una nueva realidad³⁷.

“En gran parte, los postores en un mercado competitivo se esforzarán por bajar el porcentaje de sus costos indirectos al nivel que no les cause la pérdida de contratos/financiaciones, y que al mismo tiempo les permita recuperar sus costos en su totalidad”³⁸. Así, manteniendo otros factores sin variación, un financiador muy conocedor buscará una ONG que pueda darle la mayor rentabilidad—en términos de costo e impacto—por dólar.

Por otro lado, al definir una estrategia también se debe decidir qué método de cálculo de costos indirectos se utilizará. Sobre este tema en particular se puede indicar que a pesar de que existen varios métodos para asignar costos indirectos entre los diferentes financiadores y proyectos, ninguno es completamente ideal. Así, además del método simple de asignación con una tasa provisional (que es utilizado en la mayoría de los ejemplos en este informe), los costos indirectos pueden también ser distribuidos sobre bases múltiples de costos directos y bajo requerimientos de reportes no-provisionales. Sin embargo, sea cual fuera el método de asignación de costos indirectos que se emplee tiene que demostrarse que los costos indirectos son distribuidos de la forma más justa de acuerdo a la fuente de costos directos correspondiente. Como se mencionó en el Resumen Ejecutivo, con tal de que esta condición sea satisfecha, se pueden desarrollar métodos creativos para crear centros de costos para ciertos tipos de costos (por ejemplo: viajes, subcontratos), o inclusive para unidades específicas dentro de una organización que puedan tener tasas más competitivas de costos indirectos debido a que dependen, y consecuentemente se benefician, de las funciones administrativas de la ONG en un grado menor que el resto de la organización.

En cierta medida, la simplicidad debe ser equilibrada con la exactitud³⁹. Por ejemplo, si una organización no cuenta actualmente con ningún método, es más prioritario desarrollar un

³⁷ Basada en una lista similar presentada por Robert E. Stross, *Restructuring Indirect Costs*, Center for Public Management, ©2000, p48.

³⁸ Robert E. Stross, *Restructuring Indirect Costs*, Center for Public Management, ©2000, p51.

³⁹ Desde una perspectiva de buenas prácticas de gestión (no porque un financiador lo exija), la exactitud, basada en el método que la ONG elija, toma prioridad. Cuando se selecciona un método, se debe considerar

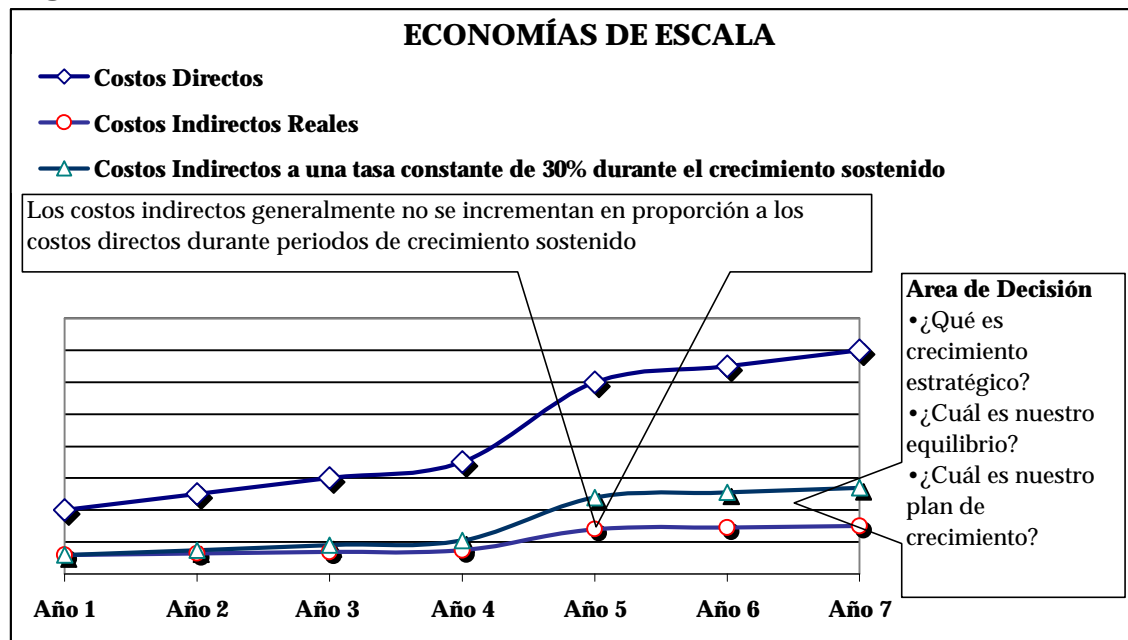
método simple de asignación y recuperación de costos indirectos que explorar métodos más complicados aunque creativos. Sin embargo, las ventajas de los métodos de asignación sobre bases directas múltiples valen la pena explorarse si incorporar diferentes estructuras de costo ayudara a una organización a operar mas eficientemente

De este modo, el financiamiento adecuado de costos indirectos es imperativo. Pero el financiamiento inadecuado de costos indirectos es lógicamente más difícil para una organización que tiene un control pobre sobre estos costos que para una que los tiene eficientemente estructurados.

Economías de Escala

Como se mostró en el diagrama 13, los costos indirectos no se incrementan en proporción a los costos directos en tiempos de crecimiento sostenido—situación que genera que se logren economías de escala. El diagrama 20 presenta la relación entre costos directos e indirectos bajo un periodo de expansión.

Diagrama 20



La razón por la que ocurre esto es porque un componente grande de costos indirectos son costos fijos, los cuales no aumentan cuando se logran nuevos financiamientos. Por ejemplo, si una organización mediana consigue financiamiento para un nuevo proyecto, no tendrá que alquilar un nuevo local o contratar un nuevo Director Ejecutivo para la organización⁴⁰. En

simplicidad, pero la insistencia en la simplicidad a expensas de la exactitud inevitablemente resultará contra-productiva debido a las preocupaciones generales de los financiadores y la complejidad inherente en el manejo de múltiples financiamientos. En el largo plazo, la probabilidad de que se permitan mecanismos menos onerosos para reportar estará ampliamente basado en la percepción del financiador de cuán avanzado es el sistema contable de la ONG. Irónicamente, cuanto más avanzado sea el sistema, más probable que el financiador solicite menos detalle y viceversa. Además, particularmente considerando que, cada vez más, los financiadores, guiados por los mejores modelos de gestión, se están dirigiendo hacia sistemas de reporte que enfatizan exactitud sobre simplicidad.

⁴⁰ A menos que el financiamiento o combinación de financiamientos sea lo suficiente grande para que altere significativamente el tamaño de una organización. Por ejemplo, hay ocasiones durante el ciclo de vida de una organización en que el local donde se desempeña ha quedado pequeño. Otro ejemplo consiste en la

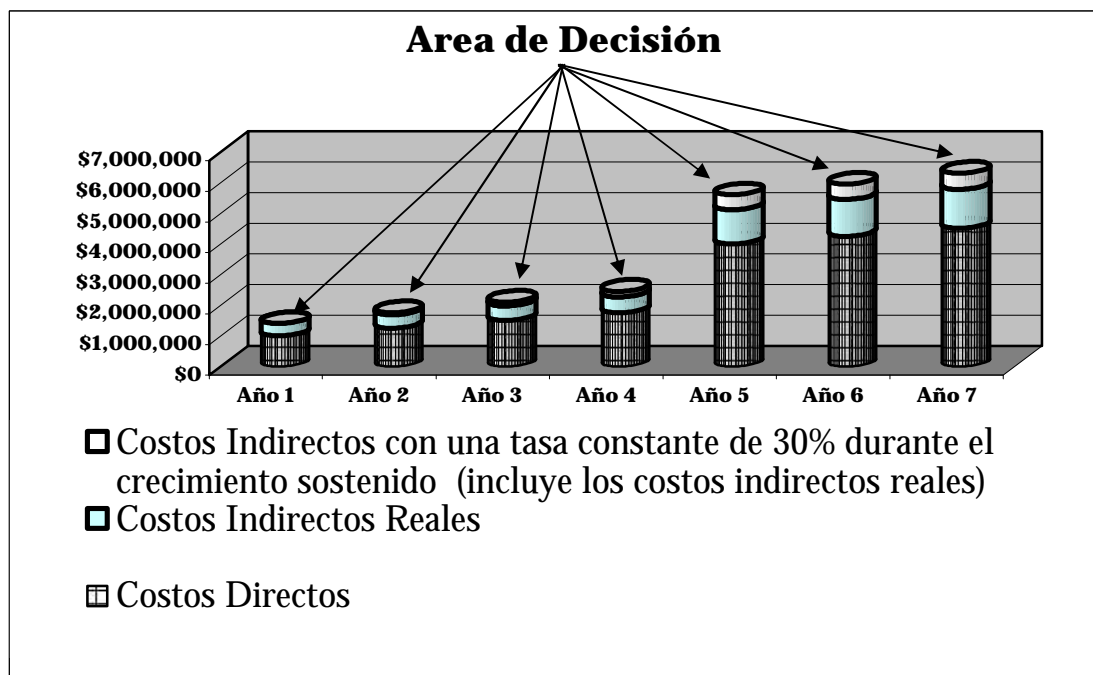
términos generales, una ONG tiene que pagar estos costos si tiene un proyecto o diez. Por esta razón, estos costos típicamente no se incrementan dólar por dólar con nuevos costos directos.

Como se mencionó anteriormente, los costos indirectos son costos necesarios cuyo incurrecimiento debe sustentarse en el principio de la razonabilidad. Así, estos costos deben brindar un beneficio real aunque indirecto a todos los financiadores de proyectos. Esto significa que si los costos indirectos de una organización continúan incurriéndose en la misma proporción de los costos directos durante períodos de crecimiento sostenido, probablemente una de estas tres situaciones está sucediendo:

1. La ONG está “creciendo” artificialmente en su porcentaje de costos indirectos simplemente para mantener la proporción de su tasa.
2. La ONG se está apresurando en comprar ítems de costos indirectos “legítimos” y así llegar a su tasa⁴¹.
3. Como parte de su estrategia de crecimiento, la ONG está gastando de manera apropiada y según lo planeado en gastos necesarios, los cuales el financiador evaluará como razonables⁴².

El excedente entre los costos indirectos calculados con una tasa constante de 30% durante un período de crecimiento sostenido y los costos indirectos reales (asumiendo incrementos normales) durante el mismo período se debería de considerar como el “Área de Decisión”:

Diagrama 21



contratación de una cantidad significativa de personal para llevar a cabo las nuevas funciones generales generadas por la implementación de nuevos proyectos o programas.

⁴¹ Esto es bastante difícil detectar y usualmente es una mixtura de contrataciones de personal adicional y otros gastos que pueden resultar o no como buenas ideas, los cuales no pasarían la prueba de la razonabilidad si se analizaran detenidamente. Difícil o fácil de detectar, esta práctica no es un sustituto para una estrategia de crecimiento apropiado.

⁴² Esto no es probable en largos períodos de sólido crecimiento sostenido debido a que aún los gastos adicionales bien planeados no serán igualmente proporcionales a los costos directos adicionales.

Lo que esto muestra es que los costos indirectos se incrementan cuando una organización crece. Sin embargo, los gastos indirectos adicionales no crecen proporcionalmente según los costos directos y, por ello, su valor no equivale a una tasa de costos indirectos predeterminada de 30% (por ejemplo). El incremento en los costos indirectos regulares es consecuencia inherente de asumir más trabajo. Una ONG, por ejemplo, puede haber contratado nuevo personal, comprado computadoras e incurrido en ciertos gastos misceláneos al implementar un proyecto nuevo pero a su vez aprovechar ciertos costos indirectos ya existentes que se mantienen fijos (ejemplo: alquiler de local). El “Área de Decisión” representa el monto que tiene que gastarse para mantener el nivel del 30%—un monto superior a la tasa que una organización requiere cuando está en crecimiento regular. La razón por la que se le denomina el “Área de Decisión” es porque se debe elegir un curso de acción basado en un análisis profundo sobre como debe gastarse este excedente antes de comenzar a hacerlo. Si una ONG elige realizar esfuerzos concertados para gastar esto, debe hacerlo en ítems legítimos que estén de acuerdo con la estrategia de crecimiento planificado de la ONG. En otras palabras, depende de la ONG si gasta apropiadamente el excedente en alguna necesidad prioritaria o si lo gasta discrecionalmente sin haber realizado algún plan.

Cuando se define una estrategia de costos indirectos es crítico tanto para los financiadores como para las ONGs entender que así como los costos indirectos son generalmente menores como porcentaje de costos directos durante periodos de crecimiento sostenido, ONGs más pequeñas tenderán a tener porcentajes de costos indirectos más altos en las etapas iniciales de su vida organizacional. Tal situación se debe a la falta de economías de escala al recuperar costos fijos indirectos de una base pequeña de financiadores. Esto presenta un dilema cuando las ONGs están siendo evaluadas sobre la competitividad de sus costos.

Gastar oportunamente

Es importante considerar que el momento en que una ONG decide gastar en costos indirectos puede impactar significativamente en la tasa de costos indirectos. Por ello, es importante monitorear el avance de costos a lo largo del año, poniendo especial atención en el pronóstico de diferencias significativas entre la tasa provisional y la tasa real, así como en posibles cambios para futuros años. Por ejemplo, asumiendo lo siguiente:

- a) Que se está a finales de año;
- b) Que una ONG tiene una tasa provisional de costos indirectos de 30%;
- c) Que la ONG estima que su TCI va a terminar el presente año en un porcentaje real de 25% y;
- d) Que luego de revisar a detalle el flujo de financiamiento de sus proyectos para el año entrante determina que probablemente su tasa de costos indirectos se aproximará al 36%.

Sería buena idea revisar los rubros de costos indirectos programados para el siguiente año a fin de evaluar si alguna de las compras aprobadas puede ser realizada este año, dado que el porcentaje de costos indirectos probablemente va a ser bajo, en lugar de hacerlas el próximo año, cuando va a ser más difícil mantener la tasa de costos indirectos al mismo nivel o cerca de la tasa provisional. Esto no significa que una ONG debe adelantarse a gastar la probable diferencia para este año tan pronto como sea posible, significa más bien que la ONG debe conocer las fluctuaciones en los ciclos de gasto y ajustar sus desembolsos oportunamente para lograr el mejor resultado posible.

Registros y Reportes

La contabilidad básica para registrar los adelantos de dinero que realiza un financiador para llevar a cabo sus proyectos es como sigue⁴³:

Recepción de fondos		
Efectivo (BG)	10,000	
Ingreso No Ganado (BG)		10,000

Gasto de Fondos		
Alquiler de oficina (ER)	1,000	
Efectivo (BG)		1,000
Ingreso No Ganado (BG)	1,000	
Ingreso Ganado (ER)		1,000

Las organizaciones que tienen una tasa negociada de costos indirectos con el gobierno norteamericano (Negotiated Indirect Cost Rate o “NICRA”) tienen que actualizar su TCI cada año salvo que hayan recibido una excepción de algún tipo. A su vez, cada año, tienen que conciliar los gastos reales con la tasa provisional que han estado aplicando durante el transcurso del período. Y también deben hacer una auditoría de sus costos indirectos a fin de presentar el resultado auditado de sus costos al gobierno estadounidense. Esta “tasa auditada” será la tasa final utilizada para calcular la proporción de costos indirectos del año.

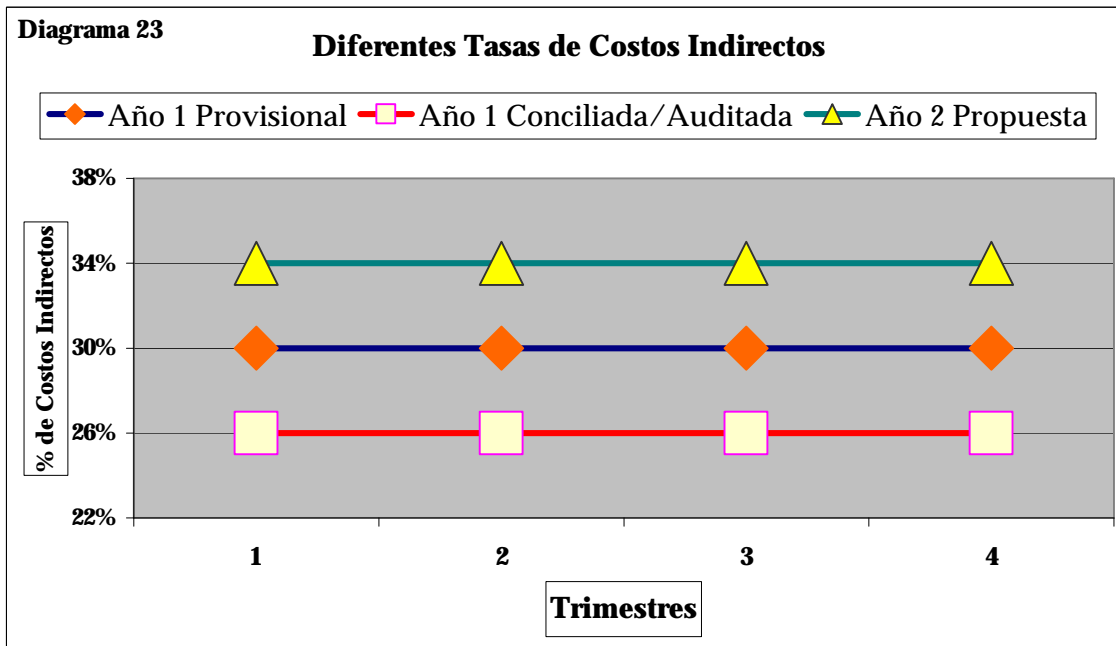
Asumiendo que una tasa provisional de costos indirectos ha sido aprobada y una organización tiene un calendario anual de operaciones, las actividades relacionadas a costos indirectos serán las siguientes:

Diagrama 22

ACTIVIDADES RELACIONADAS A COSTOS INDIRECTOS	Año 1 (por trimestres)				Año 2 (por trimestres)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Cargar provisionalmente la tasa provisional de 30% sobre todos los costos directos.								
2. Pagar por ítems legítimos de costos indirectos.								
3. Conciliar la tasa provisional con la tasa real y contratar una auditoría para verificar la tasa real.								
4. Ajustar la proporción de costos indirectos asignable a cada financiador (incrementándola o bajándola).								
5. Entregar un Reporte y una nueva Propuesta de TCI al financiador.								

La tasa inicialmente aprobada en una propuesta de costos indirectos es esencialmente una proyección basada en los resultados reales del año anterior ajustada por variables conocidas que afectan a la ONG para el próximo año. El diagrama 23 muestra como una organización puede estar manejando 3 diferentes tasas de costos indirectos durante un ciclo de operaciones.

⁴³ (BG) = Balance General (ER) = Estado de Resultados



De acuerdo a su calendario fiscal, una ONG podría tener:

- Una tasa provisional de 30% basada en la “mejor proyección”.
- Una tasa auditada de 26%. Esto significa que se ha estado cargando una tasa más alta que los costos reales.
- Debido al pronóstico de un número menor de proyectos financiados para el próximo año, se ha elaborado una nueva propuesta de costos indirectos de 34%. Esta tasa representa la nueva “mejor proyección”.

De este modo, la existencia de más de una tasa en un momento no es necesariamente un problema siempre y cuando una organización sea exacta en sus reportes y no desatinada en sus proyecciones (las cuales podrían inducir a los financiadores a la falta de confianza sobre el manejo de costos de la organización y a una eventual actitud renuente respecto a futuras financiaciones)⁴⁴. Por esto, es clave que el sistema contable de una organización pueda manejar todas las posibles contingencias⁴⁵.

⁴⁴ Una vez que una organización ha decidido usar un método de asignación: simple o múltiple, tiene que escoger si opera con una tasa predeterminada o una tasa provisional. Una tasa predeterminada es un porcentaje de costos indirectos que se aplica a cada financiador sin el subsiguiente requerimiento de reportar una tasa conciliada y auditada. El beneficio de este método es su simplicidad, pero las tasas predeterminadas pueden ser una espada de doble filo. Esto debido a que una tasa predeterminada se fundamenta en la habilidad de una organización de hacer proyecciones muy exactas para el próximo año o hasta tres años—eso es un reto que solamente algunas organizaciones bien desarrolladas pueden hacer con cierta exactitud. Así, si una organización subestima sus gastos lamentablemente no recuperará todos sus costos indirectos porque la tasa ya se estableció. Por otro lado, si la organización sobreestima su tasa (y es aceptado por el financiador), cosechará el beneficio sin repercusión. Las tasas provisionales pueden ser más engorrosas, pero son generalmente menos riesgosas.

⁴⁵ En la encuesta de Costos Indirectos mencionada anteriormente, “las agencias fueron encuestadas respecto al resultado de comparar sus tasas reales versus sus tasas provisionales...ocho agencias dijeron que las reales eran más bajas,...tres más altas,...y tres ... lo mismo. Las razones que explican estos resultados fueron: los costos directos reales fueron más [o menos] que lo proyectado (61%), los costos indirectos reales fueron más [o menos] que lo proyectado (33%), la tasa de costos indirectos se bajó para que la

Rubros que distorsionan y Tasas de Asignación sobre Bases Directas Múltiples⁴⁶

Las normas sobre costos indirectos del gobierno de los Estados Unidos de América, requieren que las organizaciones traten los “rubros que distorsionan” la gestión financiera de proyectos de forma diferente a los costos directos regulares. Ejemplos de estos factores son: grandes subfinanciaciones, compras de equipos de montos significativos y otros tipos de adquisiciones grandes que se realizan sólo una vez. La lógica detrás de este requerimiento es que ciertos tipos de costos directos no generan el mismo nivel de uso de costos indirectos. En otras palabras, el esfuerzo administrativo (general) adicional necesario como resultado de la gestión de estos rubros de costos directos es menor. Incluirlos como costos directos regulares—cargándoles costos indirectos al mismo nivel que a otros costos directos—sería distorsionar la tasa de costos indirectos, cargando más a un financiador y a otros menos en la parte justa de costos indirectos que le corresponde.

De acuerdo a la Circular OMB A-122 si una organización sólo tiene una tasa de costos indirectos, sólo puede cargar costos indirectos completos en los primeros \$25,000 de cada subfinanciación (no por año, sino en total). También establece que compras grandes de equipos deben excluirse completamente de la fórmula de costos indirectos, por ende ningún costo indirecto debe cargársele.

La pregunta clave para una organización es: ¿será valioso desarrollar tasas sobre bases directas múltiples con el fin de recuperar costos indirectos asociados al manejo de subfinanciaciones?⁴⁷ Los diagramas 24 y 25 presentan un ejemplo sobre este punto.

Diagrama 24

¡Ganamos un proyecto para manejar una subfinanciación!	
<ul style="list-style-type: none">• USAID ha añadido a nuestra cartera de proyectos con ellos la gestión de una subfinanciación (financiamiento que será canalizado a otra organización para que realice el trabajo) por \$417,000. Nosotros gestionamos el proceso.• Este financiamiento sólo ocasionará incurrir marginalmente en costos indirectos adicionales.	
TCI Regular <u>\$235,000 (CI)</u> \$1,500,000 (CD)	TCI Subfinanciación <u>\$17,000 (CI)</u> \$400,000 (CD)
=15.67 % TCI	= 4.25 % TCI
<ul style="list-style-type: none">• <i>Costos totales (directos e indirectos) de \$2,152,000 incluyen todos los departamentos y actividades de una organización.</i>	

organización fuera mas competitiva en las licitaciones de proyectos (6%)”. **Tomado de Asociación de PVOFM 2000. Encuesta, página 12.**

⁴⁶ Si una organización tiene más de una tasa simple de asignación de costos indirectos implica que opera con una base múltiple de asignación. En el ejemplo presentado en esta sección, la organización tiene como bases de costos “dos niveles” para la asignación de costos indirectos.

⁴⁷ Cualquier costo asociado con el manejo directo de subcontratos debería estar incluido como costo directo, no como costo indirecto. Es decir, trabajo “administrativo” por naturaleza—esfuerzo secretarial o logística por ejemplo—no necesariamente es costo indirecto automáticamente. Si el trabajo secretarial existe sólo para trabajar en un proyecto directamente, es costo directo. Costos administrativos directos de proyectos deberían de presupuestarse y cobrarse directamente.

Diagrama 25

COSTOS INDIRECTOS	DISTRIBUCIÓN		Total
	Regular	Subdonación	
Renta y servicios	24,000	-	24,000
Director(a) Ejecutivo(a)	46,000	2,000	48,000
Contralor	26,000	3,000	29,000
Preparación de propuestas	19,000	1,000	20,000
Teléfono y Otro Costos Similares	21,000	5,000	26,000
Personal Administrativo	92,000	4,000	96,000
Útiles de oficina	7,000	2,000	9,000
Total	\$ 235,000	\$ 17,000	\$252,000

En el diagrama 26 se presenta cómo funciona este concepto dentro de la mezcla de proyectos.

Diagrama 26

¡Ganamos un proyecto para manejar una subfinanciación! (Continuación)

B) Otras fuentes de cooperación pueden ver esta tasa doble como un subsidio injusto para la entidad que otorga la subfinanciación

A) Las entidades de cooperación suelen estar reuentes a pagar por lo que ellos consideran que son "rubros que distorsionan"

	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Gob. Holandés	Banco Mundial	UNDP	Fondos Propios	
Línea Presupuestal	47.4%	9.2%	3.9%	26.3%	13.2%	100.0%
Personal y Beneficios	300,000	100,000	50,000	400,000	200,000	\$ 1,050,000
Otros Costos Directos	200,000	75,000	25,000	100,000	50,000	\$ 450,000
Subfinanciaciones	400,000	-	-	-	-	\$ 400,000
Total de Costos Directos	900,000	175,000	75,000	500,000	250,000	\$ 1,900,000
Costos Indirectos@ 15.67%	78,500	27,475	11,775	78,500	39,250	\$ 235,500
Costos Indirectos@ 4.25%	17,000	-	-	-	-	\$ 17,000
Costos Totales	\$ 995,500	\$ 202,475	\$ 86,775	\$ 578,500	\$ 289,250	\$ 2,152,500
Tasa Efectiva de Costos Indirectos	10.61%	15.67%	15.67%	15.67%	15.67%	13.29%

C) El supuesto es que las subfinanciaciones y rubros que distorsionan demandan menos esfuerzo y costos en su administración que otros tipos de costos directos. Esto no siempre es verdadero.

Otra pregunta clave en la gestión de subfinanciaciones es: ¿Cuánto dinero y esfuerzo no recuperará la organización si no puede cargar costos indirectos sobre el costo directo de la nueva subfinanciación? Para responder a esta interrogante se deben considerar los siguientes factores:

1. ¿En qué monto de costos indirectos adicionales se incurre como resultado de manejar subfinanciaciones adicionales?
 - a. En primer lugar, ¿están la mayoría de los costos típicos de apoyo *directamente* cubiertos por el presupuesto? Si el sueldo del contador que se requiere para manejar estas financiaciones ya está completamente cubierto como costo directo, por ejemplo, él o ella no necesitará ser pagado de los costos indirectos.
 - b. Si una organización tiene una proporción alta de subfinanciaciones respecto a los otros financiamientos que maneja e incurre en gastos adicionales significativos (sobre el monto directamente financiado) para administrar apropiadamente esta subfinanciación,

- es muy posible que sean necesarios dos niveles de tasas de asignación de costos indirectos⁴⁸.
2. Del monto adicional de costos indirectos, ¿cuánto ya se está cubriendo por el centro de costos indirectos regulares? Esto no está sugiriendo ocultar como costos indirectos regulares, los costos indirectos no recuperados de las subfinanciaciones. Más bien, se está resaltando el hecho de que es muy difícil determinar qué porcentaje de los costos indirectos fijos varían debido a la nueva subfinanciación. Los ejemplos incluyen: alquileres, tiempo del Director Ejecutivo y del Contralor, y otros gastos que ya han sido cubiertos totalmente por el centro de costos indirectos regulares.
 3. Si los montos adicionales de costos indirectos, que son fácilmente identificables y que podrían que ser cubiertos con fondos propios son relativamente inmateriales, no vale la pena establecer dos niveles de tasas para recuperar montos pequeños.
 - a. Esto es debido a que el registro contable y el reporte de dos niveles de tasa puede ser significativamente más complicado que lo que es requerido para mantener una sola tasa⁴⁹.

⁴⁸ Aún se necesitaría hacer una comparación entre los pros y los contras de operar con una tasa simple (como indica la Circular A-122: costos indirectos aplicados en los primeros \$25,000 de cada subfinanciación) u operar aplicando otra tasa de costos indirectos “transitoria” (para fondos canalizados a otras organizaciones).

⁴⁹ En una encuesta de Costos Indirectos mencionada anteriormente, “cuatro de setenta y seis agencias encuestadas indicaron tener una tasa “transitoria”. **Tomado de la Encuesta de Asociación de PVOFM 2000, página 15.**

Introducción—Capítulo 4

En este capítulo se presenta los resultados de tres de los socios de The Nature Conservancy en América Latina que participaron en el estudio sobre costos indirectos. Así, se incluye una breve descripción de la evolución de cada organización, el crecimiento de su cartera de proyectos y algunas conclusiones básicas sobre las tasas de costos indirectos encontradas en cada entidad.

Las organizaciones participantes fueron el Instituto Toledo para el Desarrollo y el Medio Ambiente (TIDE) de Belice, la Fundación Antisana (FUNAN) de Ecuador y la Fundación Defensores de la Naturaleza (FDN) de Guatemala. Cabe indicar que TIDE y FDN calcularon sus costos indirectos y tasas de beneficios sociales correspondientes a los años 1998 y 1999, mientras que FUNAN calculó sus tasas sólo para el período 1999.

Preguntas claves

1. ¿Por qué se experimentan tasas de costos indirectos diferentes durante las etapas del desarrollo de una ONG?
2. ¿En qué momento una ONG puede alcanzar y beneficiarse de economías de escala?
3. ¿Por qué es necesario definir una estrategia de costos indirectos?

CAPÍTULO 4—RESULTADOS DE LOS SOCIOS DE TNC Y PRÓXIMOS PASOS

El Instituto Toledo para el Desarrollo y el Medio Ambiente (TIDE)

TIDE es una ONG ambientalista que fue establecida en septiembre de 1997. Como muchas otras ONGs, TIDE solicita fondos de agencias de cooperación, locales y extranjeras, para sus proyectos y costos indirectos. Aunque TIDE ha sido capaz de atraer recursos para financiar los costos directos de sus proyectos, ha sido muy difícil convencer a las agencias de cooperación de la necesidad de proveer también fondos adecuados para cubrir sus costos indirectos.

A lo largo de los años, TIDE ha solicitado entre el 5% y el 15% del total de costos para financiar costos indirectos de las diversas propuestas que fueron enviadas a diferentes agencias financiadoras. Este rango de porcentajes fue elegido en algún momento en particular y estuvo basado, en primera instancia, en un estimado subjetivo de los costos indirectos que se iban a incurrir en el futuro—no contando con el rigor analítico y la precisión relativa de métodos específicos de cálculo de costos indirectos. El resultado directo de esto fue que TIDE ha estado agotando sus escasos recursos cubriendo costos indirectos que no han sido financiados adecuadamente en los proyectos que implementa.

TIDE manejó un solo proyecto en 1998 y, durante ese año, su personal aumentó de cuatro empleados a siete. Durante ese período, el setenta por ciento de los costos indirectos correspondió a salarios y beneficios sociales. Así, en dicho año, TIDE alcanzó una tasa de costos indirectos de **36.94%**, valor relativamente alto para una organización con bajos costos fijos totales. Tal resultado es indicativo de una ONG en una fase inicial de crecimiento donde los costos indirectos son cubiertos por pocos financiadores. TIDE además carecía de economías de escala y financiaba sus costos indirectos directamente de un solo financiador.

En 1999, el portafolio de proyectos de TIDE creció significativamente a 5 proyectos, y su personal aumentó a 16 empleados. A pesar de que el financiamiento casi se duplicó (en dólares), TIDE todavía se encontraba en una etapa de crecimiento y estaba imposibilitado de desarrollar economías de escala reales. Así, los gastos indirectos de TIDE se incrementaron a un ritmo acelerado, superior incluso al crecimiento del portafolio de proyectos. Como resultado de esto, en 1999 la tasa de costos indirectos fue de **51.18%**. Dentro de los costos indirectos el **63%** estuvo representado por salarios, beneficios sociales y consultores.

Dado que los costos indirectos reales eran financiados de una manera u otra— ya sea con fondos propios de TIDE o directamente por los financiadores—y que TIDE ingresaba claramente a una etapa de crecimiento el desarrollo de un sistema de recuperación de costos se hacía imperativo. De este modo, si el rango de crecimiento observado en 1998 y 1999 se repetía de manera similar en el 2000, era muy probable que alguna economía de escala comenzara a mostrarse, generando que el costo indirecto efectivo empezara a reducirse.

A medida de que el crecimiento continué los financiadores estarán renuentes a solventar estos costos de manera directa puesto que típicamente son considerados como indirectos (ejemplo: el alquiler de oficina y otros gastos⁵⁰). Así, la sostenibilidad a largo plazo de TIDE requerirá de una planificación adecuada de costos y una conveniente estrategia de recuperación de costos.

⁵⁰ En 1998 y 1999 alquiler de oficina y otros gastos típicamente clasificados como indirectos fueron recuperados directamente.

Fundación Antisana (FUNAN)

FUNAN es una ONG Ecuatoriana sin fines de lucro, localizada aproximadamente a 70 kilómetros al este de Quito. Fue establecida el 4 de julio de 1991 con el fin de conservar y proteger los recursos naturales de los alrededores del Volcán Antisana. Los esfuerzos de los miembros de FUNAN lograron un importante éxito en 1993 cuando el gobierno ecuatoriano legalizó la creación de la Reserva Ecológica de Antisana (120,000 hectáreas que cubren áreas que van desde el desierto hasta la selva subtropical andina).

FUNAN inició sus actividades en 1991 con pocos empleados y con un presupuesto muy pequeño. El prestigio ganado trabajando en las reservas y en pequeños proyectos en las comunidades locales posibilitó que la base de financiamiento de FUNAN creciera de manera significativa en los años noventa. Así, en 1999, FUNAN implementó 13 proyectos diferentes y calculó su tasa de costos indirectos en **24.69%**. Entre sus financiadores estaban la Embajada Británica, Phillip Morris, Plan Internacional, entre otros. A pesar de que el monto total de cada proyecto era relativamente pequeño, distribuyendo los costos indirectos entre los numerosos financiadores, había indicios prematuros que FUNAN estaba logrando economías de escala.

De otro lado, cabe indicar que el financiamiento que maneja FUNAN está caracterizado por pequeñas financiaciones. Esto pone a FUNAN en una situación difícil al tratar de recuperar la porción exacta de los costos indirectos de cada financiador, pues los financiadores con pequeños financiamientos están renuentes de financiar aún una porción nominativa de sus costos indirectos. Debido a esta dificultad estructural, FUNAN necesitará ser proactiva y demostrar su credibilidad y dominio del tema de los costos indirectos para poder recuperarlos apropiadamente en el futuro. Tener establecida una tasa de costos indirectos sería ideal para FUNAN ya que así podría comenzar a incluir dicha tasa en todas sus propuestas nuevas desde la etapa del presupuesto. Debido a la naturaleza compleja de manejar muchas financiaciones, FUNAN está en un punto en el cual, el no tener establecida una tasa podría conducirla a no recuperar una parte de los costos indirectos.

Fundación Defensores de La Naturaleza (FDN)

FDN es una fundación privada, apolítica y sin fines de lucro. Fue establecida en 1983 por un grupo de personas multidisciplinarias, de diferentes condiciones sociales y que estaban preocupados por la conservación y el desarrollo sostenible en Guatemala.

El portafolio de proyectos de FDN casi se duplicó de 1998 a 1999⁵¹. Durante este período de crecimiento sostenido se demostró el principio de las economías de escala, ya que su tasa de costos indirectos se redujo de **36.10%** a **25.89%**.

Hablando hipotéticamente, si en 1999 FDN hubiera tenido una tasa de costos indirectos establecida y un plan apropiado de crecimiento, habría tenido un mejor fundamento para realizar gastos planeados en rubros estratégicos de costos indirectos orientados a mejorar su capacidad organizacional, fortalecer su habilidad para realizar su trabajo y ganar futuras financiaciones. Los gastos podrían haberse hecho en rubros como: capacitación, computación, actualización de tecnologías de información, u otros gastos necesarios de carácter indirecto. De este modo, se destaca la importancia de hacer un uso apropiado de los fondos asociados a costos indirectos a fin de apoyar la competitividad de la organización⁵². Con la complejidad inherente del manejo de casi 40 financiaciones y/o proyectos en 1999, FDN requiere inmediatamente de un sistema formal de recuperación y manejo de costos indirectos.

⁵¹ A pesar que el número de proyectos sólo se incrementó ligeramente de 38 a 40, el tamaño promedio de los financiamientos aumentó significativamente.

⁵² Ver sección Gastar oportunamente.

Próximos Pasos

- ⇒ Los socios de TNC involucrados en este estudio calcularon sus tasas de sus costos indirectos basados en la metodología descrita en el Anexo 1. Así, fue conveniente incorporar en el proceso una explicación sobre “por qué” es importante entender los costos indirectos—explicación que añadió una herramienta de referencia que está ayudando a los socios de TNC a repensar sus cálculos y rediseñar sus estrategias de recuperación de costos indirectos. Por otro lado, sería valioso examinar las cifras del 2000 e invitar a los socios de TNC a una activa discusión sobre las dificultades que enfrentaron al tratar de recuperar costos indirectos a través de los años. Esto podría añadir un lado cualitativo valioso dado que, por limitaciones de distancia geográfica, el estudio fue predominantemente cuantitativo. Este detalle cualitativo puede servir como una evidencia convincente para persuadir a la comunidad de entidades de cooperación sobre los méritos de los argumentos planteados en este reporte.
- ⇒ Se recomienda que los datos cualitativos mencionados anteriormente sean incorporados—de ser posible y con la participación de otros socios de TNC—como parte de las observaciones de este reporte, a fin de obtener un informe más convincente que permita influir en la comunidad financiadora sobre la importancia de solventar apropiadamente los costos indirectos.
- ⇒ Se recomienda recopilar las observaciones o puntos de vista en relación a este informe de los financiadores que aplican políticas medianamente liberales de reembolso de costos indirectos.
- ⇒ Se recomienda que tanto TNC como PACT tomen medidas formales para ofrecer la capacidad de calcular costos para sus socios locales cuando sea apropiado.

ANEXO 1—METODOLOGÍA

Introducción

Esta sección detalla el “cómo” calcular las tasas de costos indirectos. Así, la metodología presentada esta estructurada en cuatro módulos: 1) Salarios, 2) Beneficios, 3) Estimación y clasificación de otros costos directos, indirectos y gastos no relacionados / no permisibles y 4) Estimación de la tasa de costos indirectos.

Esta metodología fue remitida a los socios de TNC que participaron en el estudio a fin de que calcularan sus tasas de costos indirectos para los años 1998 y 1999. Pequeños cambios han sido realizados en la metodología original para propósitos de consistencia.

A continuación se presenta el procedimiento seguido para el cálculo de las tasas de costos indirectos en los socios de TNC⁵³.

MÓDULO # 1: SALARIOS

INDICACIONES:

El propósito de este módulo es determinar lo siguiente:

- ✧ La suma total de salarios pagados durante los periodos Enero 1, 1998 – Diciembre 31, 1998, y Enero 1, 1999 – Diciembre 31, 1999. Es muy importante que se entienda que los “salarios pagados” son únicamente los sueldos pagados a empleados que estén trabajando bajo un contrato de trabajo de acuerdo a las leyes laborales del país y de acuerdo a las políticas de personal de la organización. Asimismo, dichos empleados deben de estar recibiendo beneficios y/o prestaciones de acuerdo a las leyes laborales del país y de acuerdo a las políticas de beneficios estipuladas en el manual de personal de la organización. Es decir, honorarios a consultores, asistencia temporal y/o cualquier otro tipo de pago de mano de obra a personas que no están bajo contrato como empleados regulares y recibiendo beneficios y prestaciones no serán incluidos en este módulo.
- ✧ La cantidad total de salarios que fueron pagados a empleados por efectuar funciones o tareas que estuvieron *directamente* ligadas a objetivos específicos de los proyectos o contratos ejecutados durante dicho periodo. Este monto formará parte de los gastos directos de la organización.
- ✧ Del total de salarios calculados, estimar la cantidad total de salarios que fueron pagados a empleados por efectuar funciones o tareas que estuvieron *indirectamente* ligadas a objetivos específicos de los programas. Es decir, funciones efectuadas para beneficiar a la organización en general y no a programas o proyectos específicos. Este monto formará parte de los costos indirectos de la organización.

Criterios para estimar, distinguir y separar salarios directos de salarios indirectos:

Dentro de toda organización se podría distinguir tres tipos de categorías de empleados:

1. Empleados que están llevando a cabo funciones específicas y directamente relacionadas al objetivo final de uno o varios proyectos de la organización y cuyo tiempo está distribuido entre dichos proyectos totalizando el 100% de su tiempo total disponible. Este 100% será prorrateado entre los proyectos de la organización de acuerdo al esfuerzo dedicado en cada uno de ellos expresado en porcentaje y montos.

⁵³ Si el lector esta interesado en los formatos usados para desarrollar el cálculo de la tasa de costos indirectos de una organización o en desarrollar un ejercicio para su propia ONG, favor comunicarse con Alfredo Ortiz, Pact Inc.

2. Empleados que están realizando funciones que benefician a la organización en general (indirectamente a los proyectos) y que también realizan funciones directamente relacionadas para el logro específico de objetivos finales de uno o varios proyectos (esfuerzo dedicado directamente a proyectos). Es decir, del 100% del tiempo disponible de trabajo de un empleado, un porcentaje está dedicado a funciones de la organización en general (gastos indirectos) y la diferencia está dedicada a objetivos específicos de proyectos o contratos (gastos directos). Este 100% deberá ser separado respectivamente entre el rubro de costos directos e indirectos (en porcentajes y montos). El porcentaje y monto dedicado a gastos directos será asimismo prorrateado entre los proyectos de la organización de acuerdo al esfuerzo dedicado en cada uno de ellos.
3. Empleados que están dedicando 100% de su tiempo únicamente a llevar a cabo funciones que benefician a la organización en general y a los proyectos de una manera indirecta (se registran bajo la categoría de costos indirectos).

Ejemplos de funciones directas e indirectas para ser usadas como referencia en la clasificación y estimación de los montos y porcentajes de costos directos e indirectos:

Ejemplo 1: Una bióloga que está desempeñando el cargo de directora de la organización y al mismo tiempo esta trabajando directamente en proyectos específicos de conservación otorgados por una organización financiadora. El 100% de su tiempo tendrá que ser distribuido entre funciones de directora (gastos indirectos) y funciones de bióloga bajo proyectos específicos (gastos directos). Actividades que la bióloga tendría que cargar a gastos indirectos serán por ejemplo, desarrollo del plan estratégico de la organización; reunión con los directores de la organización (Junta Directiva); escribir una propuesta para ser presentada a un financiador; implementación de estrategias y decisiones que benefician a la organización; etc.

Ejemplo 2: Dos ecologistas que están trabajando directamente en conseguir logros y objetivos finales específicos estipulados en el contrato de financiamiento. Mientras el monto total de sus salarios estén aprobados en el presupuesto, ellos podrán cargar 100% de su tiempo a dichos proyectos y considerar estos gastos como directos.

Ejemplo 3: Sueldos de personal ejecutivo, administrativo y contable que no tienen relación directa con los objetivos finales de los proyectos. Estos costos son considerados costos indirectos porque están relacionados con el tiempo dedicado a dirigir y administrar la organización en general. Sin embargo, si alguno de estos funcionarios en un momento dado efectúa una tarea muy específica a un determinado proyecto que contribuya al logro específico del objetivo final de dicho proyecto, como por ejemplo, entrenamiento en procesos contables y administrativos, evaluación, asistencia técnica, y/o entrenamiento, el tiempo dedicado a esta tarea específica debería ser cargado al proyecto como costo directo.

MÓDULO # 2: BENEFICIOS

INDICACIONES:

El propósito de este módulo es determinar lo siguiente:

- ✧ La suma total de todos los beneficios y prestaciones pagadas durante los años calendarios de 1998 y 1999.
- ✧ La relación de beneficios y prestaciones pagados según las leyes laborales de cada país y según las políticas de beneficios estipuladas en el manual de personal de cada organización.
- ✧ La “Tasa de beneficios complementarios” (Fringe benefit Rate) de 1998 y 1999.

Procedimiento a seguir:

1. Cada organización deberá listar todos los tipos de beneficios que son otorgados a sus trabajadores de acuerdo a ley y según sus políticas de personal. Los beneficios y prestaciones más comunes que las organizaciones podrían tomar como referencia serían los siguientes:
 - Prestaciones Sociales:
 - Décimo Tercer Mes
 - Indemnización
 - Preaviso
 - Prima de Antigüedad
 - Bonificaciones
 - Vacaciones acumuladas
 - Ausencias pagadas por enfermedad
 - Feriados del país
 - Otras prestaciones
 - Aportes:
 - Cuota Patronal / Seguro Social
 - Cuota Patronal / Seguro Educativo
 - Riesgo Profesional
 - Seguros Médicos
 - Otros Aportes
 - Otros Beneficios:
 - Adiestramiento
 - Capacitación
 - Otros gastos de Personal
2. Una vez que se identifiquen todos los rubros o tipos de beneficios, se procederá a calcular u obtener de los libros contables la suma pagada en cada rubro de beneficios y prestaciones. Cabe destacar que para este proceso no es necesario hacer la distinción y separación entre costos directos e indirectos. Simplemente será necesario calcular y verificar la suma total de beneficios y prestaciones pagados a los empleados en 1998 y 1999.
3. Habiendo determinado la suma total de beneficios y prestaciones pagados en 1998 y 1999, se procederá a calcular la “Tasa de beneficios” (la suma total pagada por beneficios y prestaciones dividida entre el total de salarios pagados durante el año). Esta tasa debe ser aplicado equitativa y consistentemente a los salarios directos y a los salarios indirectos de la organización. En otras palabras calculada la tasa, se determinará la porción de beneficios directos y beneficios indirectos mediante la multiplicación de la tasa de beneficios por la porción de salarios directos y la porción de salarios indirectos determinados en el Módulo #1.

MÓDULO # 3: ESTIMACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OTROS COSTOS DIRECTOS, INDIRECTOS, Y COSTOS NO RELACIONADOS / NO PERMISIBLES

INDICACIONES:

El propósito de este módulo es el siguiente:

- ✧ Determinar mediante el plan de cuentas de cada organización todos los demás rubros de gastos incurridos en los años calendario de 1998 y 1999.
- ✧ Al igual que en el Módulo #1 de Salarios, considerar si existe relación con objetivos específicos de proyectos o contratos para identificar y separar costos directos de costos indirectos. Asimismo, una vez estimados los costos directos, estos deberán ser distribuidos entre los proyectos de la organización de acuerdo a sus respectivos centros de costos.
- ✧ Identificar gastos que comúnmente no son aceptados por las instituciones financiadores y deducirlos de los costos totales.
- ✧ Mediante el catálogo de cuentas usado como referencia (véase el Anexo 2), los auditores podrán clasificar y agrupar los gastos de la organización de una manera más simple y estandarizada.

Con la finalidad de reforzar el criterio para identificar y separar costos directos de indirectos, e identificar gastos no permitidos se presentan a continuación algunos ejemplos:

a) Costos Directos:

Son aquellos costos que pueden correlacionarse concretamente con un objetivo final (contrato o proyecto). Por ejemplo:

- ✧ Actividades/proyectos planeados y financiados con recursos propios de la ONG. Dado que tales actividades no benefician ni directa ni indirectamente a los proyectos de las entidades de cooperación (mas bien son proyectos de iniciativa propia de la ONG, internamente financiados), los costos asociados no deberían de incluirse en el centro de costos indirectos.
- ✧ Honorarios de consultoría pagados a individuos cuyo trabajo tiene una relación directa con la entrega de un producto o servicio específico conforme a un contrato o proyecto determinado. Los honorarios de los consultores se asignan directamente al proyecto/centro de costos de acuerdo con la factura del consultor y los términos de su contrato.
- ✧ Los seguros especiales para cumplir con coberturas por responsabilidad civil son tratados como costos directos cuando contribuyen directamente al objetivo final de un proyecto (por ejemplo, el seguro de un vehículo adquirido de acuerdo a un contrato o proyecto).
- ✧ Los honorarios de abogados en que se incurra para determinadas actividades del programa.
- ✧ Los costos de procesamiento de datos en relación con actividades concretas de un proyecto (por ejemplo, el tiempo dedicado a crear una base de datos y/o una hoja electrónica para monitorear los costos de determinadas actividades a fin de evitar gastos superiores a los presupuestados permitiendo, al mismo tiempo, alcanzar todos los objetivos del proyecto).
- ✧ Los costos de viajes que contribuyan directamente a un programa específico.
- ✧ Los costos de fotocopias que contribuyan directamente un programa específico.
- ✧ Los costos del espacio de oficinas que contribuyan directamente un programa. Estos costos se calculan de acuerdo con la superficie en metros cuadrados como base para la asignación de costos al programa.
- ✧ Materiales de oficina comprados para contribuir con un programa específico.
- ✧ Costos de publicaciones que contribuyan directamente con un programa específico.
- ✧ Costos del mantenimiento de vehículos que contribuyan directamente con un programa.
- ✧ Costos de teléfono, gastos postales, capacitación, seminarios y conferencias que contribuyan directamente un programa.

- ✧ Gastos de contratación de empleados para llenar las vacantes requeridas por el programa. Esto incluye los costos de los anuncios de vacantes publicados en los diarios (no se permiten otros costos publicitarios).
- ✧ Los vehículos/equipos/muebles comprados con una aprobación previa de la fuente de fondos son tratados como costos directos y se cargan al gasto durante el año corriente (generalmente no están sujetos a depreciación).

b) Costos indirectos:

Son los costos que han sido incurridos para lograr objetivos comunes o conjuntos de la organización en general, y que no puedan correlacionarse con un objetivo final específico. Tales costos se asignan a un centro de costos separado, denominado “centro de costos indirectos”. Los costos indirectos mencionados a continuación son los más comunes:

- ✧ Servicios de consultoría que se incurre para la dirección de la organización en general o con fines administrativos (finanzas, personal, etc.).
- ✧ Costos de seguros de responsabilidad civil para toda la organización.
- ✧ Honorarios de abogados para servicios de la organización en sus operaciones normales.
- ✧ Servicios de procesamiento de datos tales como la nómina de pagos salariales, actividades de búsqueda de financiamiento, inventario de activos fijos, etc.
- ✧ Costos de auditoría para toda la organización.
- ✧ Gastos de viaje de la gerencia o relacionado a fines administrativos que favorecen a la organización en general.
- ✧ Costos relacionados con la preparación de propuestas.
- ✧ Alquiler, suministros, reproducción, servicios públicos, correspondencia, publicidad (sólo contratación de personal indirecto), teléfono, publicaciones, capacitación, conferencias, costos de mantenimiento en relación con toda la organización.
- ✧ Costos de vehículos/equipos si no hay aprobación previa del financiador. En ese caso, la depreciación debe contabilizarse de acuerdo con las normas de la organización al respecto.

c) Costos no permitidos o inadmisibles:

Las instituciones financiadoras consideran que ciertos costos no deben reembolsarse en proyectos y contratos. Por ejemplo, USAID emplea la Circular OMB A-122: "Cost Principles for Nonprofit Organizations" (Principios en materia de costos para organizaciones sin fines de lucro), como guía para determinar la admisibilidad de determinados costos. En ese sentido, es importante que toda organización se responsabilice de identificar los costos inadmisibles en que incurre y clasificarlos como tales. Ello contribuirá a que no se reclame equivocadamente el reembolso de esos desembolsos como costos directos o indirectos. Por lo general, una organización eficiente establecerá números de cuenta separados para identificar y registrar contablemente los costos inadmisibles.

Dependiendo del financiador, ciertos costos son “expresamente inadmisibles”, por lo que raramente son reembolsados⁵⁴. Sin embargo, aunque estos gastos pueden ser clasificados como inadmisibles, en el grado en que estos gastos representen actividades planeadas por la organización, deben ser registrados como costos directos propios de ella. Esto tendrá el efecto de bajar la tasa de costos indirectos aplicable a las entidades de cooperación al distribuir efectivamente los costos indirectos incluyendo una fuente adicional de financiamiento: los recursos propios de la ONG.

Deudas incobrables

Las deudas incobrables, entre ellas las pérdidas (ya sean reales o estimadas) que surjan de cuentas incobrables y otros reclamos así como los costos conexos de cobranza y de abogados, no son admisibles.

⁵⁴ Al preparar la propuesta de costos indirectos se debe tener especial cuidado excluyendo todos los costos inadmisibles.

Provisiones para contingencias

Los aportes a una reserva de contingencia o cualquier provisión similar cuya ocurrencia no pueda preverse con ninguna seguridad y que además ya cuente con seguro, no son admisibles.

Contribuciones

Las contribuciones y donaciones de la organización a terceros no son admisibles.

Costos financieros por la obtención de fondos y gestión de inversiones

- ✧ Los costos por intereses sobre el capital tomado a préstamo o por el uso temporal de fondos, sin importar como se clasifiquen o denominen, no son admisibles.
- ✧ Los costos asociados a la búsqueda de financiamiento, incluidas las campañas financieras, las campañas de donación, la compra de obsequios y gastos similares en que se incurra solamente para obtener capital o contribuciones, no son admisibles.
- ✧ Los costos de asesores para inversiones y gastos similares en que se incurra con el solo propósito de aumentar los ingresos, no son admisibles.

Ejercicio de influencias (Cabildeo)

Los costos relacionados con actividades como: establecer o administrar un partido político, una campaña o un comité de acción política, etc., o contribuir a cubrir sus gastos a fin de influenciar la aprobación o modificación de alguna legislación pendiente, no son admisibles.

Costos de servicios profesionales

Los costos de servicios jurídicos, contables, consultivos y otros gastos conexos relacionados a la defensa o inicio de demandas judiciales, no son admisibles.

Costos de servicios de información pública

Los costos de servicios de información pública son admisibles como costos directos, con la aprobación previa del financiador.

MÓDULO # 4: ESTIMACIÓN DE LA TASA DE COSTOS INDIRECTOS

INDICACIONES:

Los tres módulos anteriores han permitido obtener la información básica para el cálculo de la tasa de costos indirectos. Así, se ha identificado, separado y estimado de los libros contables de la organización y del plan de cuentas el total de costos directos, indirectos e inadmisibles.

Por lo tanto, el propósito de este módulo es proceder al cálculo de la tasa de los costos indirectos de la organización para los años 1998 y 1999.

Procedimiento a seguir:

1. Extraer del Módulo #1 la suma total de salarios: salarios indirectos y salarios directos (suma total y por proyectos).
2. Mediante el cálculo de la tasa de beneficios obtenido del Módulo #2, calcular la suma de beneficios totales: beneficios indirectos y beneficios directos (suma total y por proyectos).
3. Listar los demás costos calculados en el Módulo #3: costos inadmisibles, costos indirectos y costos directos (suma total y por proyectos).
4. La tasa será el resultado de dividir el total de gastos indirectos entre el total de gastos directos.

ANEXO 2

CATÁLOGO ESTANDAR DE CUENTAS

Servicios Profesionales

Asesoría
Auditores
Consultorías
Otros Servicios Profesionales

Servicios Básicos

Energía Eléctrica
Agua
Teléfono y Fax
Servicios de Celulares
Otros Servicios Básicos

Comunicaciones

Correo Local
Correo Internacional/Courier
Fletes Locales
Internet
Servicio de correo electrónico
Frecuencia de Radio-Comunicación
Otras Comunicaciones

Oficina

Papelería
Útiles de Oficina
Útiles de Aseo
Impresos
Accesorios de Cómputo
Cafetería
Otros de Oficina

Alquileres

Locales
Equipo Rodante
Mobiliario de Oficina
Equipo de Oficina
Equipo de Cómputo
Otros Alquileres

Publicidad

Periódicos
Radio
Televisión
Revistas

Suscripciones y Cuotas - Organizaciones

Suscripciones Locales
Cuotas Locales
Suscripciones Internacionales
Cuotas Internacionales
Otras Suscripciones y Cuotas

Capacitación y Entrenamiento a Terceros

Alimentación
Transporte Terrestre
Transporte Aéreo
Transporte Marítimo
Hospedaje
Expositores
Material Didáctico
Otros de Capacitación y Entrenamiento a terceros

Giras y Viajes Locales

Medicamentos
Alimentación
Transporte Terrestre
Transporte Aéreo
Transporte Marítimo
Hospedaje
Material de Campo
Otras Giras y Viajes Locales

Giras y Viajes Internacionales

Alimentación
Transporte Terrestre
Transporte Aéreo
Transporte Marítimo
Hospedaje
Otros de Giras y Viajes Internacionales

Cargos Financieros

Cargos Bancarios
Intereses
Otros cargos financieros

Seguros

Vida
Hospitalización
Incendio

<u>Publicidad (Continuación)</u>
Material para Publicidad
Otros de Publicidad
<u>Materiales y Suministros</u>
Construcción
Audiovisual
Planos y mapas
Medicamentos
Otros Materiales y Suministros
<u>Mantenimiento y Reparación</u>
Infraestructura
Mobiliario de Oficina
Equipo de Oficina
Equipo de Cómputo
Equipo Audiovisual
Equipo Rodante
Equipo de Cocina
Equipo de Campo
Equipo Marítimo
Otros de Mantenimiento y Reparación
<u>Combustibles y Lubricantes</u>
Gasolina
Diesel
Aceites y Aditivos
Kerosén
Otros de Combustible y Lubricantes
<u>Alimentación, Transporte y Dieta Local</u>
Alimentación
Transporte Terrestre
Otros Alimentación, Transporte y Dieta Local
<u>Atención y Relaciones Públicas</u>
Alimentación
Transporte Terrestre
Transporte Aéreo
Transporte Marítimo
Hospedaje
Otros de Atención y Rel. Públicas

<u>Seguros (Continuación)</u>
Robo
Equipo Electrónico
Equipo Rodante
Riesgos Diversos
Otros Seguros
<u>Gastos de Mercadeo</u>
Camisetas
Libros y Revistas
Otros de mercadeo
<u>Insumos Forestales y Agrícolas</u>
Semillas
Plantones
Fertilizantes
Abonos
Otros insumos forestales y Agrícolas
<u>Gastos de Depreciación</u>
Infraestructura
Mobiliario y Equipo de Oficina
Equipo de Cómputo
Equipo Audiovisual
Equipo Rodante
Equipo de Cocina
Equipo de Campo
Equipo Marítimo
Otros Gastos de Depreciación
<u>Donaciones y Apoyo Comunitario</u>
Donaciones / Apoyo Comunitario
Donaciones / Grupos Cívicos
Donaciones / Apoyo Otras Instituciones
<u>Impuestos</u>
Impuestos de Aduana
Impuestos Legales
Impuestos de Autos
Impuestos de Inmuebles
Otros Impuestos