

DESCRIPCIÓN GENERAL

Resumen

Este conjunto de herramientas proporciona las directrices para desarrollar y controlar un presupuesto. También te ayudará con la elaboración de un presupuesto global para una organización y para un proyecto específico. Contiene diversas herramientas para calcular costes y consejos para asegurarte de que tus presupuestos cumplen las necesidades de tu organización o proyecto. En el apartado de ejemplos te ofrecemos casos reales de presupuestos y el modo en el que pueden ser controlados.

¿Por qué es necesaria una herramienta sobre la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta te ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en tu organización. Si tienes un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces estarás bien situado para una firme administración financiera. Si utilizas esta herramienta junto con otras, como se ha indicado, aumentarás la capacidad de tu organización a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementarás su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

¿Quién debería utilizar esta herramienta?

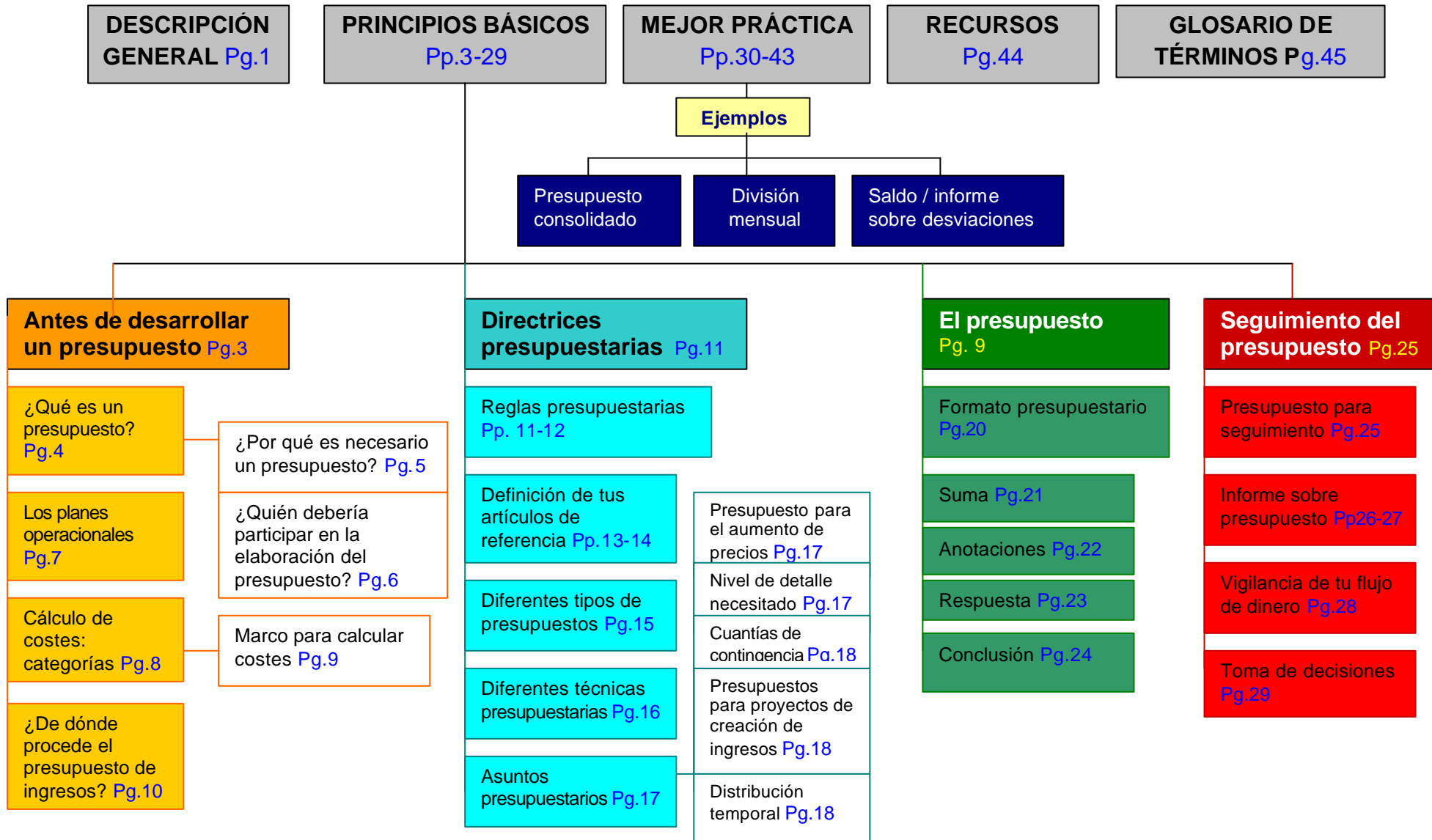
Esta herramienta está dirigida expresamente a aquellas personas que han tenido poca o ninguna experiencia en el campo presupuestario. Quizá no has estado nunca implicado en la dirección de una organización, proyecto o departamento; o bien, nunca has participado en la administración financiera. Pero ahora te enfrentas a la tarea de desarrollar un presupuesto, o presupuestos, y no estás muy seguro de cómo empezar. Si te encuentras en esta situación, esta herramienta te será de gran utilidad.

¿Cuándo será útil esta herramienta?

- ✍ Después de acabar la planificación estratégica y de acción de tu organización (ver las herramientas sobre planificación) y necesites saber cuánto dinero te hará falta para hacer lo que has planificado.
- ✍ Cuando necesites averiguar cuánto costará dirigir un proyecto o departamento en particular.
- ✍ Cuando quieras pedir a un donante que apoye un aspecto específico de tu trabajo.



Elaboración de un presupuesto





Elaboración de un presupuesto

PRINCIPIOS BÁSICOS

ANTES DE DESARROLLAR UN PRESUPUESTO

Cuando estés desarrollando un presupuesto, **no** deberías improvisar a medida que lo realizas. Al igual que en todo buen ejercicio de administración de una organización, un buen ejercicio presupuestario implica claridad de propósito, planificación detallada y pensamiento considerable.

Éstas son algunas de las preguntas que deberás responder a lo largo de las distintas fases de preparación presupuestaria y el desarrollo real del presupuesto:

- ✍ ¿Podríamos haber gastado menos el año pasado y aún haber conseguido los mismos o mejores resultados?
- ✍ ¿Hemos despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?

En este apartado de esta herramienta prestamos especial atención a:

- ✍ ¿Qué es un presupuesto, quién debería participar en su elaboración y por qué presupuestamos?
- ✍ Los planes operacionales
- ✍ Cálculo de costes
- ✍ Fuentes de financiación

Necesitas abordar estos asuntos antes de empezar a desarrollar tu presupuesto, pues constituyen una extensión del proceso de planificación en el que se basa toda la elaboración del presupuesto (ver también las herramientas *Descripción general de la planificación*, *Planificación estratégica* y *Planificación de acción*)



Elaboración de un presupuesto

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo.

Un presupuesto no es:

- ✍ Inamovible: cuando sea necesario, un presupuesto puede cambiarse, siempre que tomes medidas para tratar las consecuencias del cambio. Así, por ejemplo, si has presupuestado diez nuevos ordenadores pero descubres que realmente lo que necesitas es un generador, entonces podrías comprar menos ordenadores y adquirir el generador.
- ✍ Un simple registro de los gastos del último año, con un 15% extra añadido para cubrir la inflación: cada año es distinto (ver también el apartado sobre *Diferentes técnicas presupuestarias*) y las organizaciones necesitan utilizar el proceso presupuestario para examinar lo que realmente es necesario para poner en práctica sus planes.
- ✍ Sólo un requerimiento administrativo y financiero de los donantes: el presupuesto no debería formar parte de una propuesta financiera y luego desestimada y olvidada a la hora de realizar un informe financiero para los donantes; es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.
- ✍ Un cuadro optimista e irreal del coste real de las cosas: no subestimes el coste real de las cosas con la esperanza de que te ayudará a recaudar el dinero que necesitas; es mejor devolver a los donantes el dinero que no se ha empleado, que pedir un «poco más» para poder acabar el trabajo.

Éstas son dos de las preguntas clave que deberías ser capaz de contestar sobre la elaboración de un presupuesto:

- ✍ ¿Por qué es necesario un presupuesto?
- ✍ ¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?



Elaboración de un presupuesto

¿Por qué es necesario un presupuesto?

¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, eres como un barco sin timón.

- ✍ El presupuesto te indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades.
- ✍ El presupuesto te obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de tu planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario te obliga a replantearte tus planes de acción.
- ✍ Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto te indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo tus actividades.
- ✍ El presupuesto te permite controlar tus ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.
- ✍ El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.
- ✍ No puedes recaudar dinero de donantes a menos que tengas un presupuesto. Los donantes utilizan el presupuesto como base para decidir si lo que solicitas es razonable y está bien planificado.



Elaboración de un presupuesto

¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de tu organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe:

- ✍ Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- ✍ Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente (ver *Glosario de términos*);
- ✍ Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Para asegurarte de que comprendes todo esto, es a menudo una buena idea tener un equipo presupuestario. Esto sólo supone que una persona hiciera un borrador del presupuesto que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían participar en el proceso presupuestario:

- ✍ E Director financiero y/o contable;
- ✍ El Director del proyecto y/o Director de la organización o departamento.

En caso de que el personal no cuente con la suficiente confianza como para elaborar un presupuesto, los miembros de la Junta pueden ser implicados. Algunas Juntas tienen a su disposición un Comité de Finanzas o un Subcomité Presupuestario. Resulta una buena idea contar con alguien en tu Junta con destrezas financieras, de modo que pueda asesorar al personal con la elaboración del presupuesto.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización. Cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.

Elaboración de un presupuesto

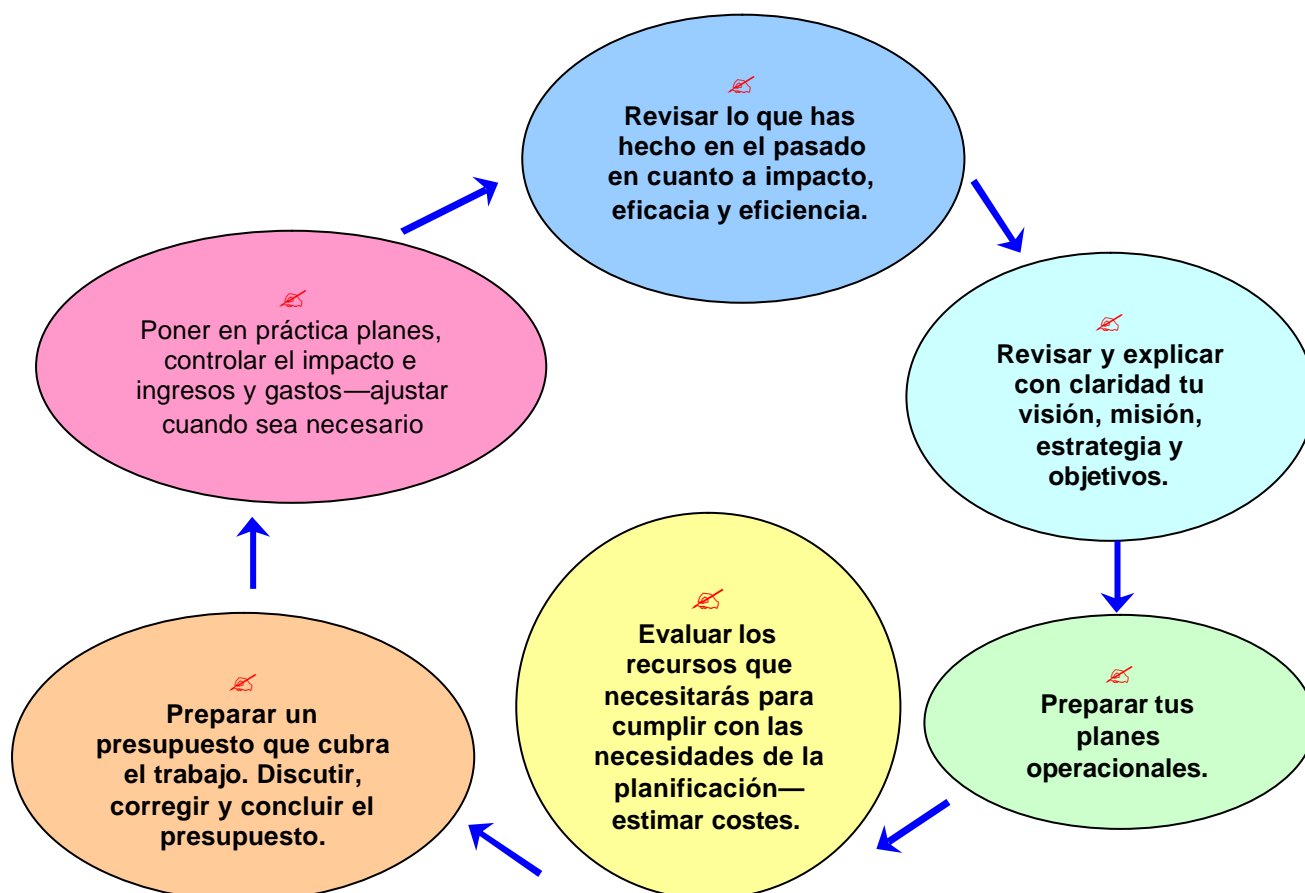
LOS PLANES OPERACIONALES

Los también conocidos planes de acción o planes empresariales constituyen los planes para el trabajo real. En un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse y el papel específico de tu organización o proyecto para abordarlo. Entonces, esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender para lograr el impacto planificado. De este modo se constituye el plan operacional, que más tarde ha de ser presupuestado. No se puede preparar un presupuesto hasta que sepas lo que estás planificando, pues tan sólo se incurrirá en gastos operacionales cuando hagas el trabajo real. También se conocen como **costes directos**.

Podrías plantearte la siguiente pregunta: ¿no se podría al menos preparar un presupuesto para aquellos gastos que ya se saben que van a tener lugar de todos modos—alquiler, teléfono, material de papelería—antes de iniciar una planificación estratégica?

La respuesta es «no». Tus gastos generales deberían depender de lo que pretendas hacer. Así, por ejemplo, si decides poner tu atención en las áreas rurales, puede que decidas que necesitas oficinas mucho más pequeñas en las áreas urbanas, las cuales antes han sido tu base de trabajo. Así pues, podemos decir que tus planes operacionales afectan a tus **gastos generales o básicos**.

El ciclo de planificación debería tener el siguiente aspecto:





Elaboración de un presupuesto

CÁLCULO DE COSTES: CATEGORÍAS

El cálculo de costes te ayudará a determinar de manera realista lo que te costará poner en práctica tu plan operacional.

Cuando lledes a cabo tus planes, necesitarás utilizar una amplia serie de aportaciones. Estas aportaciones incluyen a personas, información, equipamiento y destrezas. La mayoría de ellas implicarán un coste añadido, que es el que ha de ser calculado para desarrollar un presupuesto. Un cálculo meticuloso de estos costes ayuda de la siguiente manera:

- ✍ Te ayuda a desarrollar un presupuesto preciso; y
- ✍ Te ayuda a seguir y controlar el coste real resultante de las actividades.

Los costes que necesitas calcular están clasificados del siguiente modo:

- ✍ **Costes operacionales:** costes directos resultantes de la realización del trabajo. Por ejemplo: el coste del alquiler de instalaciones para la celebración de actos, la impresión de una publicación, los viajes en donde se van a llevar a cabo los trabajos de campo; también se podrían incluir materiales, equipamiento, transporte y servicios.
- ✍ **Costes organizativos** (también llamados costes básicos): costes de tu base organizativa que incluyen a la dirección, administración o gobierno. Una vez que te hayas decidido por el mejor sistema de organización para apoyar tus planes organizativos, incurrirás en los gastos organizativos de manera regular, aunque no lledes a cabo tus planes o no tengas niveles de actividad tan altos como habías esperado. Por ejemplo: si alquilas instalaciones para tus proyectos, pero sólo consigues llevar a cabo dos de ellos, aún tendrás que pagar el alquiler de los otros espacios; si has contratado a una recepcionista, le tendrás que pagar, aunque se haya dispuesto poco de sus servicios.
- ✍ **Costes de empleo de personal:** costes de tu personal básico, como son los participantes en la administración, las personas que realizan un trabajo transversal de proyectos (este tipo de costes se pueden categorizar dentro de «costes organizativos»). Estos costes incluyen sus salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica o el pago de los fondos de pensiones de los que son responsables. Puedes «cancelar los costes de personal» a ciertos proyectos a cargo de la organización. Así, por ejemplo, si tu agente de publicaciones va a gastar la mitad de su tiempo trabajando en publicaciones para un proyecto en particular, entonces puedes incluir la mitad de su salario y subsidio en tus costes del proyecto. Si tu Director va a gastar un 15% de su tiempo proporcionando apoyo administrativo para el jefe del mismo proyecto, entonces el 15% de su tiempo y subsidio también puede ser cargado a nombre del proyecto.
- ✍ **Costes de inversión:** costes para grandes «inversiones» que, mientras sean necesarias debido al proyecto o proyectos, permanecerán como capital organizativo incluso después de que acabe el proyecto. Los vehículos y equipamiento como también los ordenadores y fotocopiadoras se pueden incluir en esta categoría. Puede que todos los proyectos los utilicen, o bien, sólo un proyecto en particular los necesiten. Dependiendo de cómo pretendas utilizar el equipamiento, lo podrían presupuestar dentro de los costes operacionales o de los costes organizativos.

¿Por qué es importante saber la categoría seleccionada para calcular tus costes?

Porque muchos donantes prefieren financiar costes operacionales—o como a veces dicen, costes directos del proyecto—en vez de costes básicos organizativos o de empleo de personal.

Para más ayuda dirígete al apartado sobre *Marco para calcular costes*.

Elaboración de un presupuesto

Marco para calcular costes

Nota: Según las necesidades de tu organización o proyecto, tus encabezamientos pueden variar ligeramente. Esto debería ofrecerte algunas directrices.

Cálculo de costes de operaciones:

Actividad:			
	Coste de unidad	Cantidad	Coste total del artículo
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Materiales ✍ Equipamiento ✍ Servicios ✍ Transporte 	<p><i>El coste de unidad es el gasto de un solo artículo.</i></p> <p><i>Ej. Coste por día, por kilómetro, por persona.</i></p>	<p><i>Es el número de unidades (cuántas) que necesitarás para la actividad. Ej. 200 partidas para formación, 130 días de tiempo de formadores.</i></p>	<p><i>Multiplica el número total de unidades por el coste de unidad.</i></p>
Coste total por actividad			La suma de todos los costes individuales

Cálculo de costes organizativos:

Una vez que has hecho tus cálculos, puede que quieras asignar un porcentaje de los distintos artículos a departamentos o proyectos específicos. Esto es una práctica aceptable.

	2003	2004	2005
Dirección : Salarios / subsidios: Contacto de donante: Contacto de gobierno: Relaciones públicas: Recaudación de fondos: Recursos humanos:			
Administración: Salarios / subsidios: Equipamiento: Software: Material de papelería:			
Desarrollo de gobierno y organización: Reuniones de la Junta: Procesos organizativos: Centro de recursos:			
Gastos generales: Alquiler de la oficina: Electricidad y agua: Seguro: Mantenimiento: Honorarios legales y de auditoría:			
Totales anuales:			
Total:			

Nuestro más sincero agradecimiento a Olive Publications por estos marcos e ideas (ver también el apartado de *Recursos*)



Elaboración de un presupuesto

¿DE DÓNDE PROCEDE EL PRESUPUESTO DE INGRESOS?

¿De dónde procede el dinero?

En la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera* aparecen muchas ideas sobre cómo puede una organización generar ingresos. En la herramienta *Redacción de una propuesta financiera*, también aparecen muchas ideas sobre cómo relacionarse con los donantes y cómo preparar una propuesta financiera que realice esta tarea: recaudar dinero para tu trabajo.

En este apartado queremos considerar el modo de proceder incluyendo ingresos en tu presupuesto.

¿Qué tipo de categorías deberían incluirse en tu presupuesto de ingresos?

Dependerá de tus fuentes habituales o planificadas de creación de ingresos. Éstas son algunas categorías generales:

- ✍ Donaciones prometidas.
- ✍ Donaciones probables.
- ✍ Donaciones posibles.
- ✍ Ingresos generados de las ventas.
- ✍ Ingresos generados de los servicios.
- ✍ Suscripciones.
- ✍ Cuota de afiliación.
- ✍ Acontecimientos especiales.
- ✍ Inversiones.
- ✍ Campañas.

En tu presupuesto haces cálculos razonables de los ingresos que esperas generar a partir de cada una de las categorías especificadas, que servirán de objetivos para tu creación de ingresos.

Elaboración de un presupuesto

DIRECTRICES PRESUPUESTARIAS

Aunque la elaboración del presupuesto depende en cierta manera de las particularidades de tu organización, hay ciertas directrices que se pueden aplicar transversalmente en proyectos y organizaciones.

REGLAS PRESUPUESTARIAS

Estas reglas no se fijan de manera permanente, sino que ofrecen una serie de directrices que te ayudarán a tratar situaciones habituales.

- ✍ Para proyectos y organizaciones a largo plazo resulta normal preparar un presupuesto que pronostique varios años de una misma vez. Aunque lo más frecuente sea que el presupuesto del año venidero resulte el más preciso, el pronóstico para los próximos años aporta algún indicio sobre los niveles de financiación que podrían necesitarse. A menudo se tiene en cuenta cierta reserva para la inflación de los años posteriores y para las actividades previstas con posibilidad de cambio. Un presupuesto de tres años debería basarse en un plan de tres años de duración.
- ✍ Las contribuciones en especie (sin dinero, con mercancías) deberían incluirse a modo de anotación aparte dentro del presupuesto (para obtener más información sobre anotaciones dirígete a *Presupuestos consolidados*, en *Ejemplos*). Aunque no forman parte del presupuesto, reducen sus costes, por eso deberían señalarse. También se incluye dentro de este tipo de contribuciones aquellas aportaciones de voluntarios a modo de esfuerzo participativos (ver *Glosario de términos*).
- ✍ Algunos gastos que se tienen que calcular pero que se olvidan frecuentemente:
 - Costes iniciales: suponen gastos para una nueva organización o proyecto como la búsqueda a gran escala de personal, la mudanza, las alteraciones inmobiliarias, el lanzamiento del proyecto u organización.
 - Investigación y desarrollo: asesoramiento, evaluación de las necesidades, procesos de planificación.
 - Democracia y gobierno: el establecimiento de la estructura, la búsqueda de personal, el desarrollo y aceptación de unos estatutos, la formación de los miembros de voluntariados.
 - Marketing o relaciones públicas: la construcción de una imagen pública.
 - Sustitución de bienes de capital.
 - Costes de seguimiento y evaluación para proyectos.
- ✍ Los cálculos no son meras valoraciones, sino conjeturas hechas con fundamento. Haz tus deberes, obtén presupuestos, utiliza el teléfono para llegar a obtener un coste prometedor. Comprueba cualquier cifra que tengas de años anteriores que te puedan aportar información de utilidad. Anota cualquier aumento de precio del que hayas oído hablar (ej. un aumento salarial del 10% que ya se haya aprobado). Toma notas de cualquier gasto poco corriente que pudiera ocurrir (ej. mudanza de tus oficinas). Una pequeña cantidad de dinero puede que parezca una ridiculez, pero multiplicada repetidamente por este tipo de discrepancias puede cambiar en gran medida tu presupuesto.



Elaboración de un presupuesto

- ✍ Guarda bien tus anotaciones. A medida que planificas tu presupuesto y tomas decisiones sobre cómo vas a calcular tus gastos, ten tus anotaciones a mano, de modo que puedas consultarlas y comprobar de dónde proceden las cantidades. Por ejemplo, puede que calcules los costes de tu taller sobre la base de una cierta cuantía para fotocopias, basándote en un gasto aproximado por página. Cuando al año siguiente los costes resulten mayores de lo esperado, deberías retomar tus notas y observar la discrepancia producida. En otro tipo de contexto un donante puede que te pida una explicación sobre cómo obtienes tales gastos por participante en los talleres.
- ✍ Para tus propios propósitos administrativos, divide el presupuesto para el año siguiente en presupuestos mensuales, pues te ayudará a vigilar tu flujo de dinero (ver el apartado *Vigilancia de tu flujo de dinero*). También te ayudará a recoger rápidamente desviaciones (ver *Glosario de términos*).

Elaboración de un presupuesto

DEFINICIÓN DE TUS ARTÍCULOS DE REFERENCIA

Los artículos de referencia son los puntos enumerados en tu presupuesto. Por ejemplo, en la categoría «costes de formación», un artículo de referencia podría ser «elementos de papelería»; en la categoría «gobierno», un artículo de referencia podría ser «formación para miembros de la Junta».

De ti dependen las decisiones que tomes sobre tus categorías y los artículos de referencia dentro de cada una de las categorías. Por ejemplo: una organización puede que incluya «gobierno» dentro de la categoría «dirección» y «contacto de donantes» dentro de «recaudación de fondos», mientras que otra podría tenerlas como categorías separadas o artículos de referencia.

¿Cómo decides qué categorías y artículos de referencia deberías utilizar en tu presupuesto de gastos?

- ✍ Si es la primera vez que elaboras un presupuesto, empieza con una enumeración de todos los artículos que van a suponer un gasto para la organización o proyecto. Más tarde, tendrás alguna idea de las categorías y artículos que tendrán sentido para la organización o proyecto, de modo que puedas disponer de un método sencillo de enumerar tus artículos de referencia.
- ✍ Una vez que tengas la enumeración, agrupa los elementos en categorías según el énfasis que pongas en ellas durante tus prácticas administrativas. Por ejemplo, si piensas, como parte de la dirección, que es importante seguir el coste de formación, entonces «costes de formación» constituirá una categoría. Artículos como material de papelería, instalaciones, gastos de imprenta, comida, alojamiento, transporte o honorarios de formadores constituirían artículos de referencia dentro de esa categoría. Sin embargo, puede que tu organización no lleve a cabo muchas tareas de formación y tan sólo pretenda organizar un curso de formación como parte del gran proyecto. Entonces, tu categoría sería el «Proyecto X» y «curso de formación» el artículo de referencia.
- ✍ Piensa en cuanto a **centros de costes**. Un centro de costes es una agrupación de actividades que constituye una unidad financiera coherente. Así, por ejemplo, cada proyecto dentro de un programa podría ser un centro de costes; entonces, presupuestas tanto ingresos como gastos para el centro de costes y guardas tu informe financiero en cuanto a centros de costes. Esto te permite evaluar económicamente cada proyecto, departamento o unidad. Si optas por un enfoque de centro de costes, éstos determinarán las principales categorías dentro de las cuales incluirás los artículos de referencia. Si sigues esta ruta de trabajo, el «consejo de administración» sería un centro de costes, por ejemplo, al igual que «formación», «publicaciones» o «centro de recursos».
- ✍ A veces resulta posible averiguar cuánto cuesta una categoría de gastos, aunque esta categoría no haya sido enumerada como tal y el artículo se refleja como artículo de referencia dentro de un número de categorías. Por ejemplo: quizá no tengas una categoría «transporte», pero si quieres saber cuánto está costando el transporte a la organización o proyecto; puedes añadir el artículo de referencia «transporte» enumerado dentro de distintas categorías.



Elaboración de un presupuesto

- ✍ Si planificas recaudar fondos para cubrir una categoría en particular, entonces esta categoría obviamente necesita diferenciarse en tu presupuesto. Por ejemplo: si quieres recaudar dinero para creación de capacidad en comunidades, necesitas una categoría en el presupuesto con el encabezamiento «creación de capacidad en comunidades». Dentro de esta categoría podrían incluirse artículos de referencia tales como «talleres», «salario de trabajadores de campo» o «transporte». Tus anotaciones sobre el presupuesto explicarían cómo obtienes la cuantía para los «talleres» (ver *Reglas presupuestarias* y *Ejemplos—Presupuesto consolidado—* para obtener más información).

¿Cómo decides qué categorías y artículos de referencia deberías incluir en tu presupuesto de ingresos?

Dirígete al apartado *¿De dónde procede el presupuesto de ingresos?* Estas son algunas de las categorías que podrías tener para tu presupuesto de ingresos: dentro de la categoría «ventas» podrías tener artículos de referencia como «formación», «publicaciones», «trabajo de artesanía», según lo que vendas; dentro de «donaciones posibles» podrías incluir «colectas», «campañas», «peticiones directas por correo», «donantes», etc. (ver también la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera, Opciones estratégicas de financiación*).



Elaboración de un presupuesto

DIFERENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS

Además de tu **presupuesto de trabajo** principal—lo que esperas generar o recaudar de manera realista y cómo se gastará—también puedes tener opciones presupuestarias que tengan en cuenta posibles condicionantes. Estos presupuestos con condicionantes te permiten estar preparado para lo inesperado, ya sea bueno o malo. Entre este tipo de presupuestos se podrían incluir:

- ✍ Un **presupuesto de supervivencia**: el mínimo necesario para que la organización o proyecto sobreviva y tenga un funcionamiento útil.
- ✍ Un **presupuesto garantizado**: se basa en los ingresos garantizados en el momento en el que se planifica el presupuesto. Con frecuencia las «garantías» se encuentran a modo de promesas por parte de los donantes. Sin embargo, las situaciones inesperadas, como las donaciones que llegan demasiado tarde, pueden obligar a que retomes tu presupuesto de supervivencia.
- ✍ Un **presupuesto óptimo**: cubre lo que te gustaría hacer en caso de que recaudaras dinero extra. Una vez que este dinero extra se recibe o promete, pasa a formar parte de tu presupuesto de trabajo.



Elaboración de un presupuesto

DIFERENTES TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS

Las dos técnicas principales son la **elaboración de presupuesto incremental** y la **elaboración de presupuesto de base cero**

- ✍ En los presupuestos incrementales las cifras se basan en aquellos gastos reales del año anterior, con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación del próximo año. Éste es un método sencillo que ahorra tiempo, pero que supone un modo «perezoso» y con frecuencia poco preciso. Esta técnica sólo es apropiada para organizaciones en las que los años varían poco en cuanto a actividades se refiere. Muy pocas organizaciones o proyectos dinámicos son tan estables para que esta técnica llegue a funcionarles de manera satisfactoria.
- ✍ En los presupuestos de base cero, las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario en este caso empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año. El resultado es un presupuesto más detallado y preciso, pero su preparación requiere más tiempo y energía. Esta técnica es esencial para nuevas organizaciones y proyectos, pero quizá sea también la mejor vía de trabajo para una organización dinámica que es muy activa en la aceptación de nuevos retos.

Elaboración de un presupuesto

CUESTIONES PRESUPUESTARIAS

En este apartado abordamos algunas cuestiones que a menudo se plantean sobre la elaboración de presupuestos. Los encabezamientos bajo los que aparecen son los siguientes:

Presupuesto para el aumento de precios

¿Cómo calculas el aumento de precios en tu proceso presupuestario?

Los presupuestos se preparan por adelantado, por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan aumentos de precios entre el momento de preparación y el momento en el que la cuantía se utiliza o recibe. Ten esto en cuenta cuando elabores tu presupuesto al calcular los costes o valores que se pudieran producir cuando tenga lugar el gasto o se reciban los ingresos.

Si existe la posibilidad de que se produzca un aumento de los costes, entonces asegúrate de que también calculas un aumento en tus honorarios por servicios o venta de productos.

Necesitas guardar tus cálculos para tu presupuesto, porque algunos donantes pueden que estén dispuestos a proporcionar subvenciones suplementarias si puedes demostrar con claridad que tus cálculos se basaban en una tasa de inflación inferior a la que realmente resultó.

Nivel de detalle necesitado

¿Qué nivel de detalle es necesario incluir en tu presupuesto?

Esta pregunta no es fácil de contestar. Por un lado, cuanto menos detalles des, más flexible eres; y por otro, el hecho de dejar el presupuesto demasiado abierto lo convierte en una herramienta de administración menos útil. Esto no quiere decir que cada opinión o detalle deba incluirse en los artículos de referencia del presupuesto. Por ejemplo: podrías tener una cuantía global para «formación» en un proyecto, siempre y cuando tengas tus propias anotaciones sobre cómo obtuviste esta cuantía; sin embargo, el detalle te proporciona generalmente información administrativa de utilidad, aunque también pueda limitarte en las negociaciones con los donantes.

Uno de los modos de tratar este asunto consiste en disponer de diferentes versiones del presupuesto para los donantes, donantes potenciales y para ti mismo. La versión del donante sería más flexible y menos detallada y la versión de administración aun menos.

En general, la versión del donante debería seguir las directrices que la agencia donante proporciona, para mostrar el modo en el que quiere la presentación de tu presupuesto. En caso de que esta agencia no dispusiera de directrices escritas, habla con el agente del proyecto o el administrativo, que se encarga de los asuntos relacionados con tu área de trabajo, y pídele consejo sobre cómo preparar un presupuesto.

Tu presupuesto de administración se traduce en tu sistema de contabilidad, ambos detallados de la misma manera. Éste te proporcionará información valiosa sobre dónde y cómo estás empleando tu dinero o generando ingresos.



Elaboración de un presupuesto

Cuantías de contingencia

¿Qué es una cuantía de contingencia?

Una cuantía de contingencia es un importe que se reserva en caso de imprevistos. A pesar de que los presupuestos deberían ser una conjetura hecha sobre cierta base, aún contienen cierta parte de «predicción». El futuro es incierto, por lo que las organizaciones y proyectos tienen que sobrevivir en tiempos de incertidumbre. Por este motivo, algunas organizaciones tienen en cuenta un artículo de referencia de «contingencia» en sus presupuestos (normalmente un 10% del presupuesto anual general).

Sin embargo, a muchas agencias de donantes no les gusta este sistema y se niegan a financiar un artículo de referencia de «contingencia», posiblemente debido a que piensan que las organizaciones o proyectos deberían ser más precisas en la elaboración de sus presupuestos. Un modo de tratar este problema sería la construcción de una cuantía de contingencia dentro de los artículos de referencia en el presupuesto. De este modo se tendría en cuenta un 10% extra por encima de tus cálculos.

Presupuesto para proyectos de creación de ingresos

¿Cómo presupuestas para un proyecto que no sólo gasta dinero sino que también genera ingresos para la organización?

Un ejemplo podría ser el de un curso de formación por el que cobras y del que esperas obtener un beneficio a lo largo del tiempo (ver también la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera, Ingresos percibidos*)

En tu presupuesto general para la organización o proyecto, podrías incluir los costes en los artículos de referencia en los que reflejes los gastos, al igual que los ingresos en los artículos de referencia referentes a los ingresos. Sin embargo, para la administración querrás realizar un seguimiento de manera más detallada para poder establecer el momento en el que se alcanza un umbral de rentabilidad. Tus registros de contabilidad deben crearse de tal modo que se facilite (ver *Glosario de términos*) a la administración el acceso a esta información.

Distribución temporal

Los presupuestos de organización (para toda la organización) se calculan normalmente de una sola vez y para todo un año (basados en el año financiero de cada organización). Esto también se aplica para los continuos presupuestos de departamentos. Una vez que ya tienes un presupuesto anual, conviene dividirlo en meses por motivos administrativos. De este modo se facilita el seguimiento (ver los apartados *Presupuestos para seguimiento* y *Vigilancia de tu flujo de dinero*).

Cuando presentas un presupuesto para varios años, asegúrate de que éste esté basado en un plan a medio o largo plazo y de que no sea una simple conjetura sin ningún tipo de base.

Aquellos presupuestos específicos y temporalmente limitados puede que se calculen para toda la vida del proyecto. Por motivos de seguimiento quizá conviniese dividir en años este presupuesto general del proyecto (en caso de que el proyecto acaparase varios años de vida). Es entonces cuando decides también dividirlo en meses.



Elaboración de un presupuesto

El presupuesto

A estas alturas deberías haber hecho toda tu planificación preliminar y deberías estar listo para preparar tu presupuesto. A medida que avanzas por este apartado, puede que quieras consultar el presupuesto ofrecido en el *Ejemplo, Presupuesto consolidado*.

Conviene pensar en el proceso de preparación de un presupuesto paso por paso. En estos momentos ya tendrías que haber completado estos primeros tres pasos, como parte de tu trabajo preliminar para desarrollar tu presupuesto:

- 1 Enumerar los artículos en los que gastas el dinero: sabrás cuales son a partir de tu proceso de planificación de acción (ver la herramienta sobre *Planificación de acción*); debes agrupar los elementos debajo de cada encabezamiento o centros de costes (ver el apartado sobre *Definición de tus artículos de referencia*).
- 2 Calcular el coste de unidad de los artículos de referencia, seguido de los costes anuales (ver el apartado *Cálculo de costes: categorías y Marco para calcular costes*).
- 3 Enumera tus posibles fuentes de ingreso o entradas brutas, y después categorízalas; esto supone la base de tu presupuesto de ingresos (ver también el apartado *¿De dónde procede el presupuesto de ingresos?*).

Ahora ya estás preparado para agregarle a tu presupuesto un formato presupuestario. Éstos son los otros pasos a seguir:

- 4 Preparar tu formato de presupuesto.
- 5 Realizar la suma de lo presupuestado.
- 6 Añadir anotaciones para explicar los artículos que no estén claros.
- 7 Obtener una respuesta sobre tu presupuesto.
- 8 Concluir tu presupuesto.



Elaboración de un presupuesto

FORMATO PRESUPUESTARIO

Tu presupuesto se puede preparar mediante el empleo de cualquier procesador de textos. Si tienes acceso a un programa de hoja de cálculo como *Lotus 123* o *Excel* y sabes como utilizarlo, tu tarea resultará aun más sencilla. Sin embargo, tampoco son fundamentales.

Tu formato presupuestario debe tener en cuenta ingresos y gastos al mismo tiempo (dirígete al *Ejemplo de un presupuesto consolidado* para observar cómo se ha llevado a cabo). También debe reflejar las categorías y los artículos de referencia que has considerado que son significativos para la organización o proyecto (ver el apartado *Cálculo de costes: categorías, Marco para calcular costes y Definición de tus artículos de referencia*). Asimismo, en el caso de un presupuesto para una organización, te debería permitir la inclusión de cuantías para proyectos de unos tres años de duración, como se muestra en el *Ejemplo de un presupuesto consolidado*. Este formato también ha de tener en cuenta subtotales, gastos totales y una cuantía de ingresos totales.

Recuerda que el formato que utilices para un donante puede ser distinto de aquel que utilices para tus propias operaciones administrativas (ver el apartado *Nivel de detalle necesitado*). En el *Ejemplo de un presupuesto consolidado* encontrarás una versión más apropiada para administración que para mostrar a los donantes. Para la mayoría de los donantes serás capaz de simplificar de algún modo u otro. Así, por ejemplo, podrías incluir todas las «ventas» dentro de los «ingresos» y a su vez dentro de una cuantía global en el artículo de referencia «ventas». Hemos realizado este presupuesto más detallado porque hemos pensado que la versión para administración es la más importante.

La diferencia entre tus ingresos presupuestados y tus gastos presupuestados te muestra tus probabilidades de arrojar un déficit (una cantidad insuficiente de dinero) o un superávit (más de lo que necesitas). Si se produce un gran déficit, necesitarás recortar los gastos o recaudar o generar más dinero. Si tienes un gran superávit, probablemente necesitas ajustar la cantidad que estás solicitando por parte de los donantes. A éstos pocas veces les gusta financiar un superávit; sin embargo, si estás intentando establecer un fondo de capital para inversiones, entonces necesitas explicárselo a los donantes y preguntarles si se encuentran preparados para contribuir en los intereses de una sostenibilidad a largo plazo de la organización (ver también la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera, Inversiones*).



Elaboración de un presupuesto

SUMA

Ahora es el momento de incluir los costes reales dentro de tu presupuesto. Si ya has realizado el trabajo preliminar de cálculo, esto no debería resultar una tarea muy complicada (ver el apartado *Marco para calcular costes*)

- ✍ Completa las cuantías que has calculado para cada uno de los artículos de referencia dentro del presupuesto a lo largo de los tres años; usa tus cálculos aproximados y obtén meticulosamente las cantidades correctas; asegúrate de que tus anotaciones de trabajo te permitirán justificar cualquier cantidad en el caso de que cualquier donante o miembro de la Junta lo solicite.
- ✍ Suma tus subtotales y compruébalos.
- ✍ Suma tus totales generales y compruébalos.
- ✍ Calcula si tienes un superávit y decide cómo vas a tratar esta situación (ver el apartado *Formato presupuestario*).



Elaboración de un presupuesto

ANOTACIONES

Dentro de tu presupuesto deberías incluir ciertas notas, que explicarían las cuantías o artículos de referencia que podrían confundir a un donante, miembro de la Junta o cualquier otro miembro del personal o del equipo administrativo. Asimismo, anticipa cuestiones que podrían plantearse y utiliza tus anotaciones para realizar explicaciones. No necesitas cargar tu presupuesto con estas anotaciones, pero allí donde exista algún tipo de confusión explica con una anotación, pues te ahorrará tiempo a la hora de atender las dudas.

En el *Ejemplo de un presupuesto consolidado* observarás que las anotaciones se ofrecen aparte pero con una referencia en el presupuesto. Por ejemplo: una anotación explica por qué el coste de transporte en la categoría «formación» se reduce en el *Año 2*; podrías contar con una anotación que explicara que una compañía o agencia gubernamental estuvo proporcionando una donación *en especie* (ver el apartado *Reglas presupuestarias*), por consiguiente, un artículo de referencia fue menor de lo que cabía esperar; del mismo modo, podrías disponer de una anotación sobre los aumentos de salario y la política de la organización en relación con este asunto y en ella explicar este aumento de salarios a lo largo de un período de tres años.

Las anotaciones se incluyen por motivos de claridad y transparencia en el presupuesto, además de permitirnos adelantarnos a las preguntas. Lee el presupuesto como si fueras un posible donante. Esto te ayudará a identificar aquellas anotaciones que te serán de utilidad.



Elaboración de un presupuesto

RESPUESTA

Una vez que ya has escrito el presupuesto, comprueba tus cálculos y agrega las anotaciones explicativas que creas necesarias. Ahora es el momento de obtener una respuesta.

¿De quién deberías obtener una respuesta?

- ✍ De las personas que trabajaron contigo en la preparación del presupuesto.
- ✍ De otros participantes en el proyecto o departamento.
- ✍ De tu departamento financiero y contable.
- ✍ De tu Director, a no ser que tú lo seas.
- ✍ De tu Junta Directiva o del Subcomité financiero o Subcomité presupuestario de la Junta.

¿Sobre qué necesitas una respuesta?

- ✍ Sobre las categorías y los artículos de referencia que éstas incluyen: ¿se ha incluido todo lo necesario?
- ✍ Sobre las anotaciones: ¿explican todo lo que necesita una explicación especial?
- ✍ Sobre la suma: ¿es correcta?



Elaboración de un presupuesto

CONCLUSIÓN

Una vez que has obtenido una respuesta a tu trabajo, haz los ajustes que creas necesarios al presupuesto, comprueba tus cálculos una vez más y concluye el presupuesto. La conclusión de tu presupuesto no quiere decir que se deje a un lado archivado y no se vuelva a examinar, sino que una vez finalizado, hay que ponerlo en marcha en cuanto a creación de ingresos necesarios y realización de actividades que incurrir en gastos.

El presupuesto te ofrece una base para el seguimiento económico de tu trabajo. Éste es el tema a tratar en el próximo apartado sobre *Seguimiento del presupuesto*.



Elaboración de un presupuesto

SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es la herramienta más importante que tienes para el seguimiento de las finanzas de tu organización, proyecto o departamento. Utiliza el presupuesto para:

- ✍ Hacer un seguimiento de tus ingresos y gastos para observar que estas en el buen camino.
- ✍ Informar a tu personal, Junta y donantes sobre tu trabajo en finanzas.
- ✍ Pronosticar flujos de dinero.
- ✍ Tomar decisiones financieras.

PRESUPUESTO PARA SEGUIMIENTO

El seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir si una organización está cerca de cumplir sus objetivos en relación con su situación financiera. De este modo, es necesario comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados. Para llevarlo a cabo, se necesita preparar un informe de desviaciones (ver *Glosario de términos* y el *Ejemplo de un informe de desviaciones*) que te muestre mes a mes si estás gastando más o menos dinero de la cuenta o si obtienes el gasto esperado. Para poder hacer un informe de desviaciones y pronósticos de flujo de dinero, necesitas dividir tu presupuesto general en presupuestos mensuales. Esta división mensual te da tu herramienta de administración. Para obtener un ejemplo de una división mensual de un presupuesto, dirígete al *Ejemplo de una división mensual*.

INFORME SOBRE EL PRESUPUESTO

El propósito de realizar un informe sobre tu presupuesto es mostrar a tus superiores y las personas involucradas si estás o no estás desempeñando el trabajo estipulado y si vas o no vas a tener los recursos suficientes para finalizarlo. Consiste en un informe sobre lo cerca que está tu planificación financiera de tu rendimiento financiero real.

El informe de desviaciones compara los ingresos y gastos esperados con los reales. También te ofrece una descripción general de lo que ha ocurrido durante el período que alberga el informe (un mes, tres meses, etc.). Asimismo, te da una descripción general del rendimiento financiero durante el año hasta ese momento («ejercicio hasta la fecha»). Un informe de desviaciones te muestra la existencia de algún tipo de tendencia que se esté desarrollando en el rendimiento financiero. Además, te da la oportunidad de actuar en caso de tener que corregir problemas. Así, por ejemplo, si el informe de desviaciones te muestra que estas gastando demasiado dinero de manera repetida en material de papelería cada mes, podrías tomar las siguientes medidas:

- ✍ Tener un control más estricto sobre el material de papelería.
- ✍ Reconocer que has presupuestado a la baja el material de papelería y pasar algo de dinero presupuestado para otros fines a material de papelería; o bien, intentar recaudar o generar más dinero para cubrir esta insuficiencia anticipada.

Lo más importante es que serás consciente de que no todo puede ser correcto y que serás capaz de poner remedio a la situación antes de que se te vaya de las manos.

El gasto excesivo no es el único problema. A veces, cuando gastas demasiado poco también tienes problemas. Por ejemplo: una organización, que descubre que gasta menos de lo presupuestado en formación, puede que identifique el problema como una falta de actividad en el Departamento de formación; por lo tanto, puede que necesite una nueva planificación para el resto del año para asegurar que se cumplen los objetivos.

Cuando informas a tu departamento, tus superiores y tu Junta, necesitas hacerlo sobre la base de un informe de desviaciones.

En la próxima página encontrarás un formato para realizar un informe de desviaciones (ver también el *Ejemplo del informe de desviaciones*). Siempre que obtengas una variación del 10% o más (ya sea en exceso o en defecto), necesitas buscar algún tipo de explicación y, si fuera necesario, dar solución al problema.

Elaboración de un presupuesto

Formato de informe de desviaciones:

		Período actual del informe		Ejercicio hasta la fecha	
		Presu- puestado	Real	Presu- puestado	Actual
Ingresos	Ventas				
	Asesoramiento				
	Recuperación de costes				
	Intereses de inversiones				
	Donaciones				
	Ingresos totales				
Gastos	Proyecto 1				
	Proyecto 2				
	Consejo de administración				
	Costes de operaciones				
	Costes de organización				
	Costes de personal				
	Gastos totales				

Los artículos de referencia reales tienen que proceder de tu propio presupuesto.

VIGILANCIA DE TU FLUJO DE DINERO

La previsión de tu flujo de dinero te permite anticipar los ingresos y gastos esperados mensualmente: traza un mapa sobre cómo fluirá el dinero dentro y fuera de tu cuenta bancaria. Con la vigilancia de tu flujo de dinero puedes prever la falta de dinero y, por consiguiente, la puesta en marcha de medidas compensatorias. Este «mapa» que necesitas consiste en tu presupuesto dividido en meses, con una serie de filas extras al final para mostrar los pronósticos de entrada y salida de fondos netos, además de tus saldos de apertura y cierre.

Totales	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Entrada / salida neta de fondos												
Saldo de apertura												
Saldo de cierre												

Estas filas resumen tu probable situación financiera (el dinero que tienes en el banco) al final de cada mes.

La información sobre entrada / salida neta de fondos procede de tu presupuesto dividido en meses, y luego, restando tus gastos esperados de tus ingresos esperados (ver el *Ejemplo de una división mensual*).

Éstos son los pasos a seguir para realizar un pronóstico de flujo de dinero:

- 1 Divide tu presupuesto anual en presupuestos mensuales, basados en tus gastos e ingresos esperados para cada mes.
- 2 Suma tus ingresos y gastos mensuales y obtén una entrada / salida neta de fondos a partir de restar los gastos de los ingresos.
- 3 Suma el dinero del saldo de apertura a cualquier superávit, o bien, resta cualquier déficit al saldo de apertura.
- 4 Ahora obtendrás tu saldo bancario de cierre, que te indicará cuánto dinero puedes tener en el banco al final de cada mes.
- 5 Actualízalo cada mes a partir de tus cifras reales.
- 6 Compara tus gastos esperados para el mes siguiente con el saldo que obtuviste al final del dinero anterior.
- 7 Cuando tus gastos excedan el dinero del que dispones, necesitas tomar medidas compensatorias de manera inmediata.

¿Qué forma pueden tomar las medidas compensatorias?

Éstas son algunas sugerencias:

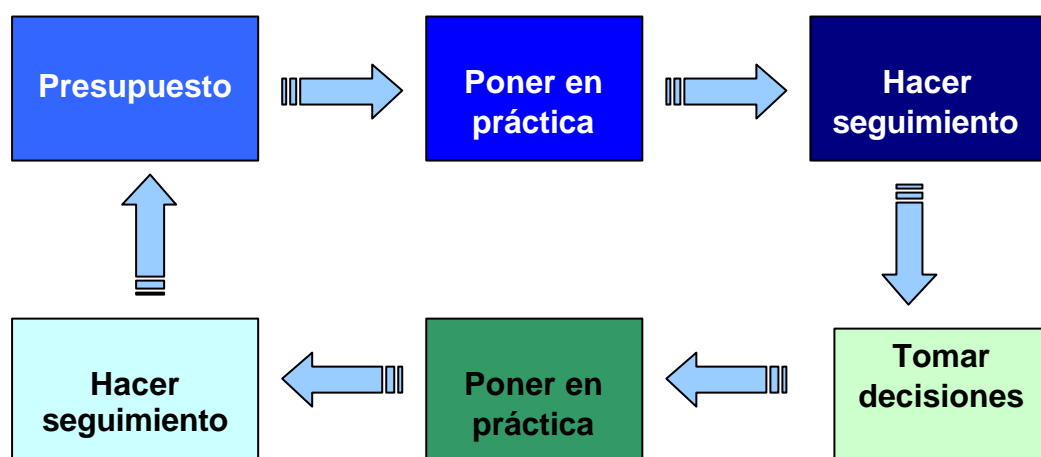
- ✍ Ajusta tus gastos.
- ✍ Intenta meter prisa a tus donaciones o posibles entradas de fondos.
- ✍ Solicita al banco un descubierto sobre la base de una promesa de ingresos: a menudo es más conveniente establecer un crédito al descubierto con el banco antes que lo necesites (por si acaso); sin embargo, no lo utilices a no ser que estés seguro de que vas obtener dinero.

Elaboración de un presupuesto

TOMA DE DECISIONES

El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que haces para saber aun más de tu rendimiento financiero como organización o proyecto. Necesitas la información para poder tomar decisiones.

Éste es el aspecto del ciclo:



El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. Éstos son los pasos implicados:

- 1 Preparar tu información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).
- 2 Obtener información sobre el rendimiento financiero.
- 3 Analizar la información y averiguar lo que ésta te indica.
- 4 Observar las consecuencias potenciales para tu estrategia y planes financieros.
- 5 Preparar una lista de opciones para la acción.
- 6 Obtén consenso y un mandato para actuar.
- 7 Compartir los ajuste y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con tus donantes.
- 8 Poner en práctica.
- 9 Hacer seguimiento.
- 10 Añade tu aprendizaje a los futuros procesos presupuestarios.



Elaboración de un presupuesto

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

CIVICUS es una alianza internacional establecida en 1993 para alimentar los fundamentos, el crecimiento y la protección de la acción ciudadana a través del mundo, especialmente en áreas donde la democracia participativa y la libertad de los ciudadanos para asociarse están amenazadas.

El objetivo de CIVICUS es contribuir al establecimiento de una sociedad global saludable en la que:

- La intervención ciudadana sea un aspecto vital de la vida política, económica y cultural;
- Las organizaciones ciudadanas puedan interactuar abiertamente y legítimamente con el gobierno y el sector empresarial; y
- La relación entre los ciudadanos, el sector empresarial y el gobierno de una sociedad sea equilibrada e igualitaria.

Para más información, por favor contacta:

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana
CIVICUS House, 24 Pim Street, corner Quinn Street,
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa

PO Box 933,
Southdale, Johannesburg, 2135
South Africa
Tel +27 11 833 5959
Fax +27 11 833 7997
Email: info@civicus.org

1112 16th Street NW Suite 540
Washington DC 20036
UNITED STATES of AMERICA
Tel +202 331 8518
Fax +202 331 8774

www.civicus.org