

Presupuesto

Este resumen es parte de una serie de consejos para las organizaciones de la sociedad civil, escrito desde la perspectiva de los donantes.

La intención de este resumen no es dar instrucciones rígida, sino más bien estimular la investigación.

Consejos para fortalecer la capacidad organizacional

Presupuesto

Consejos para preparar un presupuesto con énfasis en: propósito del presupuesto, preparando su presupuesto, componentes del presupuesto y creando un presupuesto.

Desarrollo del proyecto

Consejos para desarrollar e implementar un proyecto y preguntas clave a hacerse durante el proceso.

Sistema financiero

Consejos para establecer un sistema financiero responsable y transparente para construir unas finanzas sustentables.

Monitoreo y evaluación

Consejos para revisar y evaluar el progreso en relación con los objetivos, identificando los problemas y estrategias, y haciendo los ajustes necesarios a los planes.

Movilización de recursos

Consejos para movilizar los recursos más cercanos para reforzar la capacidad organizacional y lograr beneficios para la comunidad.

Elaboración de la propuesta de donación

Consejos para desarrollar una propuesta por escrito, incluyendo elementos críticos para facilitar el éxito del proyecto.

Reportando a los donantes

Consejos para mantener y fortalecer su relación con los donantes después de la adjudicación de la donación.

OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto es una herramienta gerencial clave para planificar, hacer seguimiento y controlar las finanzas de un proyecto o de una organización. En el presupuesto se estiman los ingresos y gastos por un período de tiempo establecido para su proyecto u organización.

Su presupuesto puede servir para una serie de propósitos importantes, incluyendo:

- Monitoreo de los ingresos y gastos en el curso del año (o por el lapso de tiempo específico del proyecto)
- Ayuda para determinar si se requiere hacer ajustes en los programas y objetivos
- Proyectar los ingresos y gastos de los proyectos, incluyendo los plazos y la disponibilidad de ingresos (tales como fondos de donaciones adicionales)
- Suministrar las bases para la responsabilidad y transparencia.

Para los donantes, el presupuesto también es una herramienta esencial que permite el entendimiento de su trabajo. Los donantes revisan los presupuestos para considerar lo siguiente:

- ¿Cuál es su planificación para utilizar los fondos de la donación?
- ¿Cuáles son las otras fuentes de fondos para su trabajo?
- ¿El presupuesto refleja los costos locales?
- ¿Los gastos corresponden a las actividades?
- ¿El presupuesto corresponde a las pautas que el donante puede apoyar?
- ¿Qué porcentaje de gastos generales- (tales como salarios, alquiler, servicios públicos) se incluyen en el presupuesto?

PREPARANDO SU PRESUPUESTO

¿Quién debe estar involucrado en el proceso de preparación de un presupuesto?

El personal financiero y del programa deben trabajar juntos para elaborar un presupuesto, ya que los presupuestos se basan en objetivos, planes de acción y recursos. Cuando se haya elaborado un borrador, es importante buscar la opinión de sus dirigentes (tal como la junta directiva o asamblea general). Este aporte le dará la oportunidad de desarrollar una razón fundamental clara para su presupuesto, le ayudará a identificar si cualquier partida o gasto han sido omitidos, y se basará en la experiencia de la directiva. Colaborando con el personal financiero, empleados del programa y su directiva, usted podrá desarrollar un presupuesto que refleje las prioridades para la organización, ayudando a construir unidad en su sentido del propósito.

¿Qué preguntas clave deben ser hechas?

Para construir su proceso de planificación, necesitará plantearse las siguientes preguntas en la preparación o creación de su presupuesto:

- ¿Qué recursos se requerirán para lograr los objetivos planificados?
- ¿De dónde provendrán los fondos?
- ¿Cómo obtendrá los fondos?
- ¿Cómo su organización hará uso del mismo, o de los servicios donados?

¿Qué factores externos deben ser considerados?

La influencia externa de la que usted no tiene control, puede tener un impacto en el éxito de sus esfuerzos. El tener planes

Presupuesto

alternativos o repensar sus estrategias, puede ser parte de su planificación. Algunas influencias externas que pueden afectar su planificación financiera incluye (ejemplos en paréntesis):

- Políticas y legislación nacional o gubernamental (la estrategia para reducir la pobreza puede afectar la forma en que los gobiernos enfocan la pobreza)
- Desastres naturales o epidemias (sequías que afectan a las personas con las que está trabajando)
- Condiciones políticas (elecciones que pueden afectar la vida diaria o causar inestabilidad)
- Fuerzas económicas globales (cambios en los precios de los mercados globales para los productos producidos por los agricultores)
- Factores socio-económicos locales (aumento en el precio del combustible que afecte su movilización)
- Disponibilidad de fondos y recursos de los donantes (cambios en las prioridades de financiamiento por parte de los donantes)

¿Cuándo debe elaborar su presupuesto?

Comience reclutando el personal financiero y del programa varios meses antes de que comience su año financiero (fiscal). Esto le permitirá al grupo tener suficiente tiempo para realizar las preguntas mencionadas arriba y preparar un borrador del presupuesto que puede ser revisado por la junta directiva. Para un presupuesto que involucre una nueva iniciativa, se requerirá tiempo adicional para hacer la planificación, desarrollar un plan de acción y determinar si se pueden conseguir los recursos adecuados para implementar el proyecto.

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO

A continuación se mencionan algunas áreas que deben considerarse cuando prepare el presupuesto:

- **Ingresos:** A los donantes les gusta ver diversas fuentes de ingresos, que muestran que la sostenibilidad no depende de una sola fuente de ingresos. Los ingresos pueden incluir ventas, contratos con el gobierno, donaciones de fundaciones y contribuciones individuales. En algunos casos, las organizaciones no tendrán ingresos que reportar.
- **Gastos:** Los gastos deben ser detallados incluyendo las unidades de costos, por ejemplo, honorarios diarios o viajes para un número de participantes.
- **Títulos en el presupuesto:** Asegúrese de que los títulos y categorías en el presupuesto sean iguales en toda la organización, tanto para los ingresos como para los egresos. Esto simplificará la tarea a su contador y ayudará a la hora de hacer los reportes y los resúmenes financieros. Los títulos pueden incluir: sueldos de los empleados, alquiler, servicios públicos, teléfonos, equipos, seguro, combustible, viajes, honorarios para consultores, etc.
- **Moneda:** Asegúrese de mencionar la moneda y tasa de cambio que está utilizando cuando presente su presupuesto a un donante. Algunos pueden requerir que usted haga la conversión de su moneda a US dólares u otra moneda.

- **Notas:** Mantenga anotaciones registrando el proceso del presupuesto. Las notas explican cómo y porqué se han hecho los cálculos del presupuesto.

Combinadas con el presupuesto, las notas pueden servir como una guía clara para su organización en la realización de los gastos y en la toma de decisiones. La claridad y notas del presupuesto también significan que a medida que las circunstancias cambian, las revisiones del presupuesto pueden ser realizadas fácilmente para reflejar los cambios reales. También esto ayudará en caso de que la actividad sea auditada.

- **Fondos para contingencias:** Incluya una línea que incorpore la fluctuación de costos o gastos inesperados.
- **Contribución propia (no-moneteria):** Es muy útil mostrar los costos o servicios con los que su organización ha contribuido (tales como el sueldo del gerente del programa, o trabajo para construir una instalación). Los donantes ven las contribuciones propias como evidencia del compromiso de la organización y de la comunidad que puede conducir a la sostenibilidad.

PASO A PASO: Creando un presupuesto

Estos son algunos de los pasos clave a implementar cuando preparen y hagan el seguimiento al presupuesto:

1. **Identifique y planifique sus actividades** con su personal para el período en cuestión.
2. **Determine cuáles serán cada uno de sus gastos** por categoría. Utilice presupuestos anteriores o facturas como guía. Asuma un aumento por el costo de la vida comparando los gastos con años anteriores.
3. **Estime cuáles serán las fuentes de ingreso**, incluyendo los ingresos obtenidos por la venta de servicios, fondos locales, donantes internacionales y gobiernos. También consideren servicios aportados o donativos, tales como suministros o tiempo del voluntariado.
4. **Analice la diferencia entre sus ingresos y sus gastos.** Haga ajustes para balancear su presupuesto. Determine qué gastos es necesario reducir y cómo puede considerar un nivel diferente de servicio.
5. **Desarrolle un plan para lo inesperado**, tal como si no recibiese los fondos en el tiempo previsto, si hubiese una crisis, o fluctuación en los precios.
6. **Presente el borrador del presupuesto y flujo de caja**, tanto al personal como a su junta directiva y otros grupos clave dentro de su organización para su opinión y aprobación. Siendo transparente acerca de su presupuesto con los colaboradores clave, ayuda a legitimar su organización.
7. **Haga cualquier cambio y finalice su presupuesto de ingresos y gastos**, así como el plazo de sus gastos e ingresos.
8. **Haga seguimiento al presupuesto** a medida que el proyecto progrese.

Presupuesto

CONSEJOS ADICIONALES

- **Presente un presupuesto tan exacto como usted pueda.** Reduciendo el estimado de sus gastos intencionalmente porque usted piensa que esto le dará una mejor posibilidad de recibir una donación, puede perjudicar a su organización. Esto es especialmente verdad si usted no es capaz de completar las actividades debido a la falta de fondos. Los miembros de la comunidad pueden estar frustrados y perderán la confianza en la capacidad de su organización para dar resultados. Los donantes ven esto como un reflejo de una pobre planificación y habilidad para elaborar el presupuesto.
- **Los estimados de costos deben ser razonables y precisos.** Aumentando su presupuesto (o estimando en demasía) también creará una sensación de desconfianza entre los donantes y los beneficiarios.
- **Asegúrese de que el presupuesto corresponde con los objetivos del proyecto.**
- **Cuando haga el reporte de sus gastos a los donantes, reporte cualquier diferencia con el presupuesto entregado y los gastos reales.** Asegúrese de que su gasto es razonable y está directamente relacionado con los objetivos originales de la propuesta. Por ejemplo, los donantes pueden cuestionar el que usted haya gastado fondos en teléfonos celulares o en alquiler cuando la actividad era realizar un taller. Este gasto puede ser justificado, pero tenga la documentación y la justificación lista en caso de que le pregunten. Al final del período de la donación, los donantes compararán su presupuesto con el estado financiero real para asegurarse de que las finanzas están de conformidad.



El Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial es uno de los pocos programas globales del Banco Mundial que suministran donaciones directas a las organizaciones de la sociedad civil a través de las oficinas regionales del Banco Mundial. El Programa de Pequeñas Donaciones siembra y apoya actividades relacionadas con el compromiso que empodera y permite a los ciudadanos a tomar iniciativas que influyen los resultados del desarrollo

www.worldbank.org/smallgrantsprogram

Departamento de Desarrollo Social – Banco Mundial

Consejos por Yumi Sera y Susan Beaudry, 2007

PARA MAYOR INFORMACIÓN

Para información sobre cómo fortalecer el manejo de los sistemas financieros de las ONG, ver la página web de Mango, Management Accounting for Non Governmental Organizations, o www.mango.org.uk.