

PRESUPUESTOS

¿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 costos 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 ministerial.

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 nuevas computadoras pero descubres que realmente lo que necesitas es un generador, entonces podrías comprar menos computadoras 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 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 ser desestimado y olvidado 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 usarse 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.

¿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.

CÁLCULO DE COSTOS: CATEGORÍAS

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

Cuando llesves 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 ayudan a desarrollar un presupuesto preciso.
- Te ayudan a seguir y controlar el coste real resultante de las actividades.
-

Los costos que necesitas calcular están clasificados del siguiente modo:

- **Costos de operaciones:** son costos 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.
- **Costos organizativos** (también llamados costos básicos): costos 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 llesves 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.
- **Costos de personal:** son costos 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 costos 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.
- **Costos 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 costos?

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

Marco para Calcular costos

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

Cálculo de costos 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 Costos 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.

	2011	2012	2013
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:			

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.
- Algunos gastos que se tienen que calcular pero que se olvidan frecuentemente:
 - Costos 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.
- 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

Fuente: *Elaboración del presupuesto* por Janet Shapiro

Elaboración de un presupuesto

Traductor: Daniel Fernández. E-mail: danifeme@hotmail.com