

GUÍA PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO EN COMUNIDADES DE FE

Recreado a partir del documento Elaboración de un presupuesto por Janet Shapiro. Civicus Toolkit 2007

Este documento ayuda a desarrollar y controlar un presupuesto en un proyecto o un conjunto de proyectos.

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

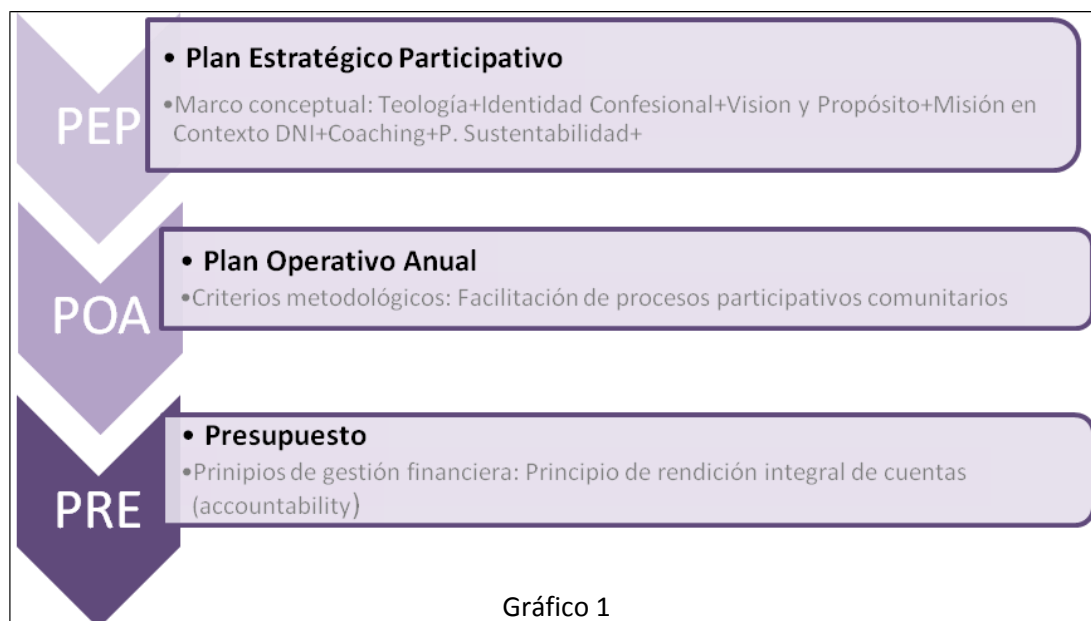
La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración los fondos de un proyecto. Planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en un proyecto es una indispensable para trabajar en el marco de la cooperación entre iglesias o con agencias de misión y desarrollo

¿Quién debería utilizar esta guía?

Esta guía está dirigida ayudará especialmente aquellas personas en las comunidades de fe que han tenido poca o ninguna experiencia en la tarea de hacer un presupuesto. Los expertos como contadores o licenciados en administración cuentan con más experiencia y conocimientos por su propia formación. En la gestión de proyectos de diaconía, misión y desarrollo todas las personas que trabajan en los proyectos tienen que ser capaces de poder entender la administración y el desarrollo y el control de un presupuesto. Si muchas personas conocen la gestión financiera y los presupuestos del proyecto todos se aseguran correctas rendiciones de cuentas y transparencia.

¿Cuándo será útil saber hacer un presupuesto?

Un presupuesto se hace o se revisa después de haber terminado el plan operativo; a su vez el plan operativo después de haber finalizado el plan estratégico del proyecto. También es necesario elaborar un presupuesto para poder presentar un proyecto, sea este gran, mediano o pequeño.



El plan estratégico es un conjunto explícito de decisiones consensuadas para un periodo determinado en busca de una visión compartida.

Por tanto ayuda muchísimo al proceso el discernimiento y consenso sobre marcos conceptuales que subyacen en la visión compartida de un plan estratégico.

A su vez el plan operativo anual también necesita discernimiento sobre las metodologías de trabajo

El presupuesto requiere acuerdos sobre los principios y criterios de gestión financiera en los que se apoyará la aplicación y rendición de recursos

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO y QUE NO ES UN PRESUPUESTO?

Un presupuesto es un documento que traduce los planes (es decir aquello que se necesita y desea hacer) en dinero:

- dinero que necesita para pagar los gastos propios de realizar las actividades planificadas (gasto o egresos)
- dinero que se necesita generar para cubrir los costos de realizar las actividades (ingresos).

Un presupuesto es una estimación o cálculo hecho con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo planificado por un tiempo determinado.

Un presupuesto no es	Un presupuesto es
Un documento inamovible, fijo y estático sobre el que toman decisiones solamente los "expertos" que se ocupen de las finanzas	Un presupuesto es flexible, puede cambiarse cuando sea necesario tomando medidas para tratar las consecuencias del cambio, mantener equilibrados ingresos y egresos, y contando con los consensos de los actores intervinientes.
Una cuenta de lo gastado el año pasado, mas un 15% añadido por las dudas	Cada año un presupuesto es distinto y las comunidades de fe necesitan utilizar el proceso de hacer un presupuesto para revisar lo que realmente es necesario para llevar adelante los planes de Dios,
Un trámite fastidioso pedido por los donantes o las autoridades o los burócratas.	Es una herramienta viviente que es esencial para formular y sostener decisiones sobre los ministerios y pastorales de una comunidad. Es esencial para orientar un rumbo y controlarlo. Un presupuesto es una herramienta de consulta cotidiana, de comprobación mensualmente, de control constante y para usar con creatividad.
Un dibujo feliz, optimista e imaginario del costo real de las cosas. Una subestimación del costo real de las cosas con la esperanza de que ayude a recaudar el dinero que se necesita	Es mejor calcular acertadamente, gastar austeramente y poner a disposición de los donantes el dinero que no se ha empleado, no cumplir las actividades porque el "dinero no alcanzó"
Un documento reservado al que solo acceden los que tienen poder y capacidad de decidir cosas y donde hay escritos números y datos secretos	Un documento es una herramienta cuyo propietario es la comunidad de fe, y es el modo de expresar su mayordomía, sus visiones, ministerios y compromisos contribuyendo con la misión de Dios

LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO

Para la elaboración de un presupuesto caben dos preguntas clave:

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

¿Por qué es necesario e importante un presupuesto?

- El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, un proyecto o una comunidad son como un barco sin timón, o como un trabajador que no sabe ni cuanto gana y ni cuanto gasta mensualmente.
- El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para hacer lo que es necesario hacer, y responsabilizarse por ello.
- El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Es lógico que al hacer un presupuesto haya que revisar lo que se planeaba hacer.
- El presupuesto indica cuándo se necesitaran ciertas sumas para hacer ciertos pagos.

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

- El presupuesto permite controlar ingresos (si se ha ingresado las sumas previstas) y gastos (si se ha gastado más de lo previsto) e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye la herramienta que expresa las decisiones que una comunidad de fe pondrá en práctica (y las que no pondrá) en ese año. Así como en las sociedades democráticas los presupuestos nacionales son denominados “ley de leyes o ley fundamental del año”, también en una comunidad de fe o un presupuesto expresa las prioridades.¹
- El presupuesto constituye la base para la transparencia financiera y la rendición de cuentas. Cuando todos pueden ver y entender y preguntar cuánto debería haberse gastado y recibido pueden pensar y presentar alternativas razonables y fundadas.
- Una comunidad basa su presupuesto en los que cada uno de los miembros aporta. No es razonable ni posible concitar mayor apoyo al presupuesto de la comunidad de fe sin un presupuesto público, abierto y transparente. Quienes contribuyen utilizan el presupuesto y las rendiciones de cuentas como base para aumentar o disminuir su apoyo.

¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea de responsabilidad y que requiere de dedicación. Para una comunidad de fe la elaboración su presupuesto es una instancia muy importante y directamente ligada a como interpreta su contribución a la misión de Dios

Un presupuesto de una comunidad de fe debe estar a cargo de un equipo de personas que realizarán una mejor tarea si:

- Comprenden los valores, estrategia y ministerios de la comunidad
- Comprenden el significado de equilibrio de ingresos y egresos
- Comprenden las implicaciones de generar y recaudar fondos y la responsabilidad de contraer deudas.

Un modo práctico de llevar esto adelante es que dos personas preparen un borrador del presupuesto que luego es discutido, discernido y aprobado por todo el equipo.

¡Pero atención! El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la comunidad, es su responsabilidad entender cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

PRESUPUESTO-PLAN OPERATIVO-PLAN ESTRATÉGICO

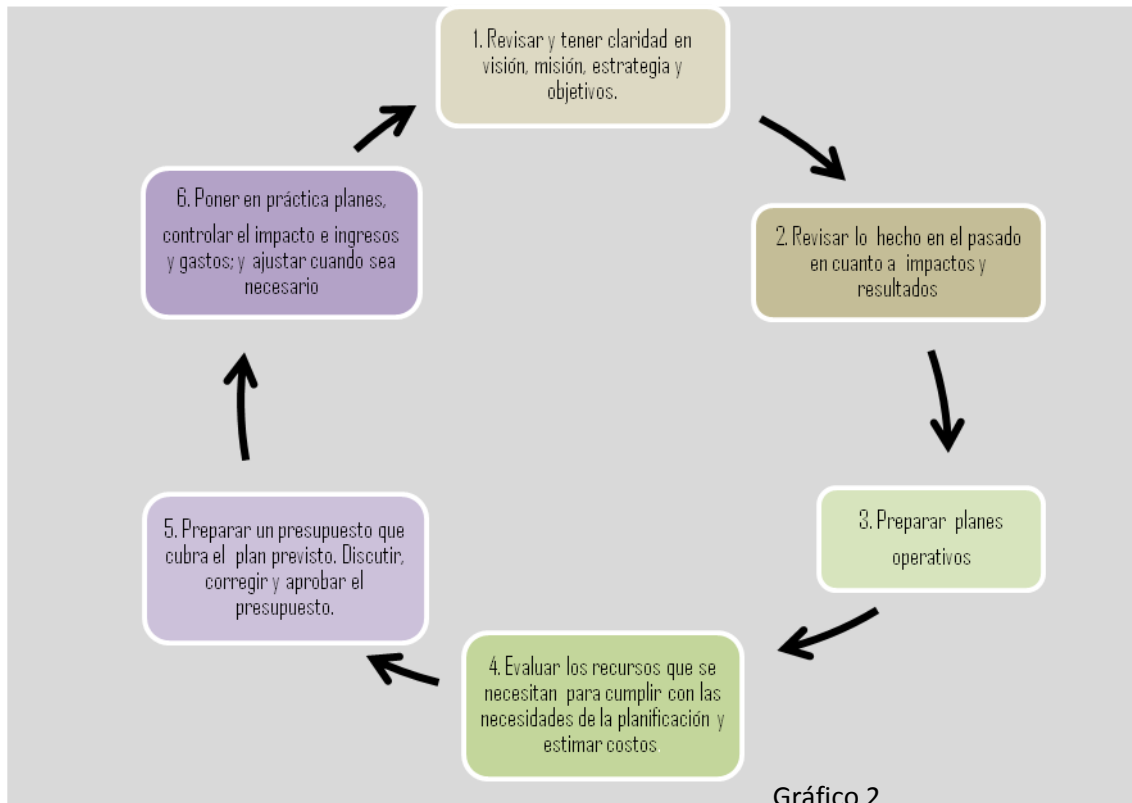
Como hemos visto en el Gráfico 1 en un ciclo normal de planificación, la comunidad empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se analiza e identifica de modo participativo a que se siente llamada a ser y a hacer. El segundo paso es elaborar el plan operativo.

El tercer paso es elaborar el presupuesto que hace posible llevar a la práctica ese plan operativo anual

Por lo tanto no se puede preparar un presupuesto de calidad sin antes haber realizado una planificación tanto estratégica como operativa.

El ciclo de preparar un presupuesto tiene el siguiente aspecto:

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida



CÁLCULO DE COSTOS

El cálculo de costos ayudará a determinar de manera realista lo que te costará poner en práctica el plan operativo

Un cálculo meticuloso de estos costos facilita:

- Precisión en el presupuesto
- Control y seguimiento del costo real durante las actividades

Los costos que se necesita calcular pueden clasificarse de acuerdo a las siguientes categorías:

Costos programáticos: costos que son producto de la realización de las actividades específicas, es decir los bienes y servicios que hacen falta para llevar adelante el plan de trabajo Por ejemplo: el costo de la impresión de volantes o folletos, costo de la compra de material de enseñanza, los viajes en donde se van a llevar a cabo los trabajos de misión; también equipamiento y honorarios

Costos administrativos: costos que incluyen la administración y gobierno, es decir aquellos costos que se afrontan independientemente de hacer actividades, también se denominan costos básicos o costos fijos

Costos de empleo de personal: que son los costos de los salarios y cargas sociales. Ahora si los costos de empleo de una persona están directamente y específicamente dedicados a la realización de actividades se los puede considerar como un costo programático

Costos de inversión: costes para inversiones de capital. Adquisición de bienes de valor significativo y que son considerados viene de capital o de uso según las normas de contabilidad, auditoría e inventario. Podría caer aquí la compra de inmuebles, de computadoras, etc.

Costos imprevistos:

Costos bancarios y auditorías

Es importante tener idea de en que sector del presupuesto es conveniente incluir cada gasto para tener un equilibrio razonable entre gastos programáticos, administrativos y de personal.

CALCULO DE INGRESOS

La sana y equilibrada identificación de egresos y de ingresos es producto de una buena mayordomía.

Si los gastos son producto de un plan operativo que responden a una visión estratégica que es la respuesta a un llamado que Dios hace a la comunidad entonces se los puede considerar gastos fundamentados

Si los ingresos que se necesitan generar son también la respuesta de la comunidad a ese llamado el equilibrio será posible.

Normalmente una comunidad cristiana tiene una o varias de las siguientes fuentes de ingresos

- Donaciones prometidas.
- Donaciones eventuales
- Donaciones extraordinarias
- Donaciones por apoyo a proyectos específicos con co-partes
- Ingresos generados por alquileres
- Ingresos generados por servicios.
- Cuota de membresía.
- Acontecimientos especiales.
- Inversiones
- Campañas

La elaboración del presupuesto depende de las particularidades de cada comunidad, pero hay ciertas directrices y reglas presupuestarias que aplican en todos los casos semejantes, por ejemplo:

- Los costos no son meras figuraciones sino cálculos hechos con fundamento. Hay que trabajar buscando costos, averiguando y buscando en las carpetas de años anteriores.
- Los cálculos previos que se hacen para llegar a cada costo es un dato valioso, todos esos antecedentes que previos que permitieron arribar a un costo deben ser guardados como parte constitutiva del presupuesto. Por ejemplo si se trabaja en una planilla Excel, se pueden guardar tantas hojas como sean necesarios para dejar claramente anotado cada cálculo, sus consideraciones y premisas de cálculo como costo unitario, cantidades, proveedores y fechas de esos datos.
- El presupuesto anual se calcula en base a dos semestres, y a cada semestre en presupuestos mensuales.

LOS RUBROS DE UN PRESUPUESTO

Los rubros de un presupuesto son los puntos enumerados en el mismo. Por ejemplo, en la categoría «costos de comunicación y difusión», un rubro podría ser «volantes y folletos»; en la categoría «gobierno», un rubro podría ser «formación para miembros del Consejo» y otro «viajes a reuniones distritales»

En cada comunidad los rubros pueden cambiar, en cambio las categorías deberían ser aproximadamente los mismos tratándose de comunidades de un mismo sínodo y por ende dentro de un mismo marco institucional

DIFERENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS

Además de un **presupuesto general** que refleja los gastos e ingresos de manera realista también es posible tener opciones presupuestarias que tengan en cuenta distintos escenarios. Entre este tipo de presupuestos se podrían incluir:

- Un **presupuesto de mínima o supervivencia**: que da cuenta del mínimo necesario para que la comunidad sobreviva con alguna mínima contribución a la misión
- Un **presupuesto recomendable**: que se basa en los ingresos confirmados en el momento en el que se planifica el presupuesto y cubre las expectativas del plan operativo con ingresos razonablemente garantizados.

DILEMAS PRESUPUESTARIOS

¿Cómo calcular el aumento de precios anual (inflación) al elaborar el presupuesto?

Los presupuestos se preparan por adelantado, por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan aumentos de precios por inflación entre el momento de preparación y el momento en el que se implementa.

Si existe la posibilidad de que se produzca un aumento de los costos, entonces hay que asegurar también un modo de aumento en los ingresos.

Se necesitan tener siempre a mano los cálculos del presupuesto, porque algunos contribuyentes o donantes o aportantes pueden que estén dispuestos a proporcionar apoyos suplementarios si se puede demostrar con claridad que los cálculos se basaban en una tasa de inflación inferior a la que realmente resultó.

¿Cómo proceder con el porcentaje por imprevistos?

Un porcentaje por imprevistos es un importe que se reserva en caso de imprevistos. A pesar de que los presupuestos deberían ser una conjetura hecha sobre una base cierta, siempre hay aspectos impredecibles. El futuro es incierto y las comunidades tienen que sobrevivir en tiempos de incertidumbre. Por este motivo, algunas organizaciones tienen en cuenta un rubro de «imprevistos» en sus presupuestos (no menos del 5% y no más del 10% del presupuesto anual general).

FORMATO PRESUPUESTARIO

A esta altura ya es posible comenzar a volcar en una planilla los datos del presupuesto que se puede preparar mediante el empleo de cualquier hoja de cálculo como *Excel*, también puede hacer de otros modos aunque en el trabajo comunitario es conveniente utilizar el correo electrónico como un medio para que todas las personas que deben recibir la información accedan a ellas al mismo tiempo.

En el formato que normalmente usamos en la iglesia se vuelcan datos de ingresos y egreso en el mismo documento, con las categorías y rubros correspondientes y para un periodo trienal con columnas para cada año. Ver anexo Presupuesto Tipo

ANOTACIONES

Dentro del presupuesto es necesario incluir ciertas notas, que expliquen detalles sobre la composición de los rubros o consideraciones sobre los montos asignados.

Sin esas anotaciones quienes revisen el presupuesto pueden confundirse o malinterpretar. Las anotaciones anticipan cuestiones que podrían plantearse y evitan explicaciones tardías.

No necesitas sobrecargar el presupuesto con estas anotaciones, pero donde exista algún tipo de duda es conveniente aclararla con una anotación, ahorrará tiempo a la hora de atender los pedidos de explicación.

Las anotaciones se incluyen por motivos de claridad y transparencia en el presupuesto, además de permitirnos adelantarnos a las preguntas.

Es recomendable leer el presupuesto desde la mirada de un posible donante, esto ayudará a identificar las anotaciones necesarias

VALIDACIÓN

Una vez que escrito el presupuesto, comprobado tus cálculos y agregadas las anotaciones explicativas es el momento de obtener validaciones o visados o respuestas al presupuesto.

¿De quién debería obtenerse una validación o respuesta?

- De las personas que trabajaron en la preparación del presupuesto.
- De otros miembros de la comunidad o del consejo directivo.
- De los que asumen responsabilidades en la comunidad y en el manejo de recursos

¿Sobre qué se necesita una respuesta o validación o visado?

- Sobre las categorías y los rubros que se incluyen ¿está todo lo necesario? ¿hay repeticiones?
- Sobre las anotaciones: ¿explican todo lo que necesita una explicación especial?

- Sobre las sumas subtotales y finales: ¿es correcta?

TERMINACIÓN DE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Una vez que se ha obtenido una respuesta, o validación o visado al presupuesto hay que incorporar los ajustes necesarios. Comprobar los cálculos una vez más y se da por terminado el presupuesto.

Esto 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 la implementación de actividades.

El presupuesto te ofrece una base para el seguimiento financiero

SEGUIMIENTO FINANCIERO

El presupuesto es la herramienta fundamental para el seguimiento de las finanzas de la comunidad.

El presupuesto se utiliza para:

- Hacer un seguimiento de ingresos y gastos para observar que no hay desvíos sustanciales y se está en el buen camino.
- Informar ala comunidad sobre la marcha de las finanzas.
- Prever flujos de dinero.
- Tomar decisiones financieras.

INFORME FINANCIERO

El propósito de realizar un informe financiero o informe sobre el presupuesto es mostrar a las personas involucradas si se está implementando o no las actividades planificadas y si habrá recursos suficientes para completar las mismas.

Un informe financiero consiste en un informe sobre lo cerca o lejos que está tu planificación presupuestaria de la realidad implementada.

El informe financiero incluye control de desviaciones compara los ingresos y gastos esperados con los reales.

Así, por ejemplo, si el informe de desviaciones muestra que se está gastando demasiado dinero en material de papelería cada mes, se podrían tomar las siguientes medidas:

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

Lo más importante es que habrá conciencia de que algo no está bien y que habrá que solucionarlo antes de que el problema se agrave.

El gasto excesivo no es el único problema. Gastar menos de lo presupuestado también es un problema.

Por ejemplo: si se gasta menos de lo presupuestado en formación, puede que eso signifique falta de actividad en el área de formación; por lo tanto, puede que haya que revisar la planificación para el resto del año para asegurar que se cumplen los objetivos.

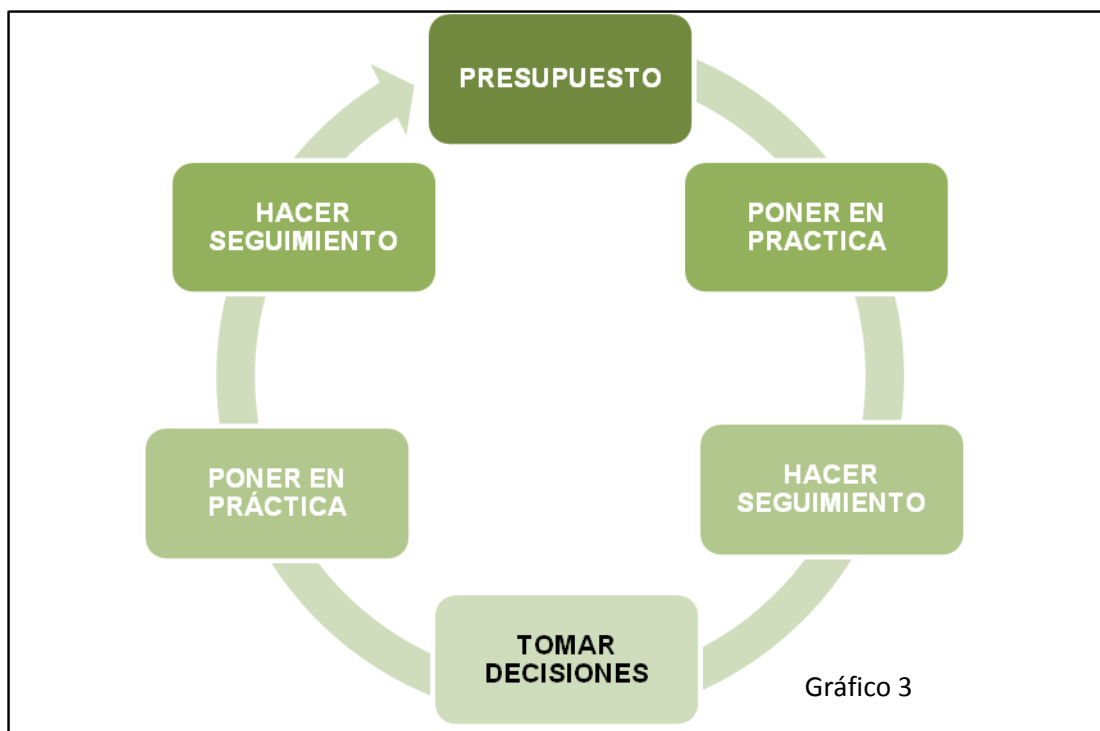
FLUJO DE CAJA

La previsión DEL flujo de dinero permite anticipar los ingresos y gastos esperados mensualmente. Con esta vigilancia de tu flujo de dinero se puede prever la falta de dinero y, por consiguiente, la puesta en marcha de medidas compensatorias como:

- Ajustar tus gastos.
- Acelerar ingresos o donaciones o posibles entradas de fondos.

TOMA DE DECISIONES

El ciclo de seguimiento y control de presupuesto tienen las siguientes fases:



ⁱ El **presupuesto participativo** es una de las herramientas que se aplica en las sociedades democráticas que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones referentes a los presupuestos públicos, generalmente sobre el presupuesto municipal. La primera experiencia de presupuesto participativo (Orçamento Participativo) se inició en 1989 en la ciudad de Porto Alegre. El objetivo del presupuesto participativo en Porto Alegre se centró en aumentar el poder de decisión quienes no lo tenían (empoderamiento) y en conseguir que las necesidades de los más desvalidos, a menudo olvidadas, pasen a primer término. Otras ciudades en América Latina y, más adelante, en Europa, han adoptado el presupuesto participativo como forma de participación ciudadana y gestión municipal, adaptando el modelo de Porto Alegre a su propio contexto y tradición democrática.