

Hoja Informativa número 5: El Presupuesto

Introducción

Finalmente, una organización precisa tener un presupuesto equilibrado, en el cual los costos sean cubiertos por un número de recursos. Esto limita la dependencia en una sola fuente y garantiza que la organización pueda continuar operando, aunque una o más fuentes de ingresos se agoten. La elaboración de un presupuesto es una de las partes más importantes en todo esfuerzo de búsqueda de financiamiento. En esta hoja informativa hemos reunido diferentes sugerencias e información sobre la manera de elaborar un presupuesto para una propuesta de proyecto. En la hoja informativa número VI ahondaremos sobre la gestión financiera de su organización.

El presupuesto puede representar una sección muy difícil de su propuesta. Recuerden que cada actividad y contribución debe poseer su rubro correspondiente dentro del presupuesto, y cuanto más puedan aportar ustedes, mejor será.

1. Reglas Generales para elaborar un presupuesto

Un presupuesto consta de dos partes: 'gastos' e 'ingresos'

Ingresos:

Mucha gente olvida esta parte. Es importante indicar cuáles otros recursos están disponibles para financiar su proyecto. Los donantes tienden a financiar proyectos para los cuales las finanzas ya están parcialmente cubiertas. También pueden señalarse en esta parte, los aportes en especie (utilización de instalaciones informáticas, de oficina). Si, por ejemplo, ustedes desean realizar una publicación, también deberían mencionar los ingresos que devengan de su comercialización. Tal vez ustedes están invirtiendo parte del dinero de la organización para comenzar con el proyecto o ya están seguros de recibir parte del presupuesto de otro donante.

Gastos:

Primero elaboren una lista muy detallada de gastos para referencia interna. Luego sepárenlos en diferentes rubros de manera clara para el donante (como: sueldos, renta, materiales, viajes, comunicaciones, equipamiento,

capacitación, publicaciones, etc.). El registro de cálculos detallado debe estar a disposición del donante que lo solicite. Una regla común es la de incluir parte de los gastos corrientes en una propuesta de proyecto.

El planificar un presupuesto de trabajo a corto, mediano o largo plazo implica estimar los gastos que incurrirá su organización durante cierto período de tiempo. Luego, se identifica el financiamiento correspondiente a cada rubro de gasto. No sólo debe señalarse la fuente de financiamiento; el tipo de financiamiento debe ser apropiado para cada actividad y para la situación financiera de su organización.

Los gastos también deben ser lo más realistas y prácticos posibles. Si ustedes incluyen una computadora en el presupuesto, por ejemplo, verifiquen primero los precios para tener una idea certera de su costo.

Asegúrense de incluir los gastos menos obvios, tales como gastos administrativos (renta, tiempo de trabajo del personal, seguro, etc.) así como también un presupuesto para monitorear, reportar y evaluar. Todas estas actividades consumen tiempo y dinero.

Pero no sean demasiado precisos – los proyectos nunca resultan exactamente tal como se los planificó, así que mantengan un margen para gastos varios (generalmente un 5 - 10% del total). Cuando las cosas resulten diferentes a lo que esperaban, infórmenlo al donante. Si el proyecto aún coincide ampliamente con los resultados esperados, los donantes generalmente no se preocupan si las cifras del presupuesto son ligeramente diferentes, mientras que la suma total de dinero no se incrementa. Pidan lo que necesitan, no de más pero ciertamente no de menos.

Algunas ONGs tienden a solicitar muy poco dinero, lo que implica que no puedan terminar el proyecto o tengan que pedir más cuando están a mitad de camino. Otros piden demasiado, porque desean cubrir gastos regulares tales como renta de oficina y manutención de personal mediante una donación a un proyecto.

En ocasiones resulta difícil estimar cuánto costará algo. Traten de ser lo más precisos posible y soliciten el consejo de organizaciones con criterio similar a la suya. Si han elaborado un proyecto similar anteriormente, revisen cuánto le costó.

Si pagan el trabajo de personas por realizar ciertas actividades/responsabilidades, es probable que los sueldos sean la parte principal del presupuesto. Por lo tanto, es importante verificar cuánto tiempo de trabajo dedica el personal al proyecto para hacerlo lo más eficiente posible.

Antes de remitir la propuesta con el presupuesto, soliciten que alguien verifique todos sus cálculos. Las personas cometen más errores de lo que creen. El ya tener errores en el presupuesto no transmite una buena impresión al donante de su seriedad. Además, se pueden generar dificultades durante el proyecto y en su informe. Puede resultar de utilidad agregar una justificación del presupuesto. Por ejemplo, pueden agregar "gastos generales" y mencionar abajo qué es lo

que estos incluyen. También pueden hacer referencia a la propuesta. No especifiquen demasiado el presupuesto, pero si especifiquen lo suficiente.

Algunos rasgos generales del presupuesto:

- Especifiquen: no pidan muy poco o demasiado; muy poco puede tornar imposible el alcanzar sus metas debido a problemas de dinero o porque su donante no los toma en serio. Demasiado puede implicar una negativa del donante porque su presupuesto no es realista, y así lo torna sospechoso. También pueden exigirle que devuelva el dinero restante. Ser realista es una muestra de credibilidad.
- Asegúrense de incluir todas las actividades de su propuesta en el presupuesto. Si algo no cuesta nada, explíquenlo con claridad en la "justificación del presupuesto".
- Muchos donantes mirarán primero el presupuesto, si piensan que es exagerado por tal o cual razón, ni siquiera leerán el resto. Así que asegúrense de que exista un balance entre los gastos generales y los del proyecto, asegúrense de que los gastos menos importantes (como gastos de viaje) no cubran más del 50% de su presupuesto, etc.
- Generalmente resulta útil demostrar que ya han conseguido parte del presupuesto.
- ¿Quiénes son sus otros patrocinadores? ¿Quién los ha financiado anteriormente?
- Los costos deberían estar relacionados con gastos reales. Por ejemplo, una publicación no debería costar más que un libro promedio de la misma categoría.
- Detallen los rubros. No escriban "material impreso", sino que sepárenlo en etiquetas, materiales de oficina, gastos de impresión, etc.
- Muchas agrupaciones solicitan un 10% para gastos varios. Esto es correcto, siempre y cuando su costo no sea demasiado alto. Si los gastos varios ascienden a \$5.000 resulta algo

ridículo, por lo que ustedes pueden utilizar un 5% en gastos varios.

2. RAFAD

RAFAD (*Recherches et Applications de Financements Alternatifs du Développement*¹) es una organización internacional que proporciona servicios a ONGs en el campo de búsqueda de fondos, gestión financiera y 'contabilidad creativa'.

Visión: el apoyo financiero a ONGs del Sur debería ser más que una donación; los pequeños productores del Sur deben tener acceso a créditos bancarios en la moneda local a fin de financiar los emprendimientos y actividades económicas que han creado para promover su propio desarrollo y evitar la usual dependencia en asistencia externa. RAFAD trabaja para y con asociaciones, federaciones, organizaciones de productores rurales y urbanos, agencias de asistencia, bancos del Norte y del Sur y organizaciones intermediarias.

Objetivos:

- Para acompañar la capitalización de organizaciones de desarrollo: orientación y asesoramiento, capacitación, información, búsqueda de fondos.
- Para crear mecanismos pertinentes y herramientas financieras con especial énfasis sobre fondos de garantía internacionales y locales.
- Para innovar y transmitir experiencia a los socios de la red e informar a las agencias de asistencia internacional.

La idea que respalda a RAFAD, es que resulta muy importante que las ONGs generen su propio capital y, finalmente, se independicen de la asistencia externa. La principal ventaja de esto es que, por supuesto, uno se independiza también del criterio del donante. Para llevar a cabo esta idea, RAFAD está desarrollando sistemas de crédito y otros trucos ingeniosos, tales como hacer uso de las fluctuaciones del valor de la moneda, conservando el dinero en

¹ Investigaciones y Solicitudes de Financiamiento Alternativo de Desarrollo

Hojas Informativa sobre financiamiento, Hoja 5

Europa, en vez de en países con alto índice de inflación, hasta que realmente lo necesiten. En ocasiones, resulta aún más barato pagar proyectos por adelantado a través de micro-créditos y re-pagarlos con el dinero de la donación, que mientras tanto, ha sido invertido en otras cosas.

RAFAD identifica el hecho de que los donantes se rehúsan a ayudar a que las ONGs desarrollen su propia reserva de capital como uno de los principales problemas entre donantes y ONGs. El resultado es que las ONGs necesitan obtener dinero de otras fuentes y en ocasiones tienen que utilizar maneras muy creativas de llevar su contabilidad para asegurar su futuro. Una posibilidad es que la ONG cree su propio "fondo paralelo" con el objeto de mantener a la ONG en cuestión.

Fundación RAFAD

Visit address: Rue de Varembe 1
Mail address: P.O. Box 117, 1211
Geneva 20 - Suiza
Teléfono: +41-22-733.50.73;
Fax: +41-22-734.70.83
E-mail: info@fig-igf.org
Website: <http://www.fig-igf.org/rafad.htm>

RAFAD también trabaja con representantes locales en Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú, Rwanda y Senegal. Se pueden encontrar domicilios de contacto en el sitio web de RAFAD: <http://www.fig-igf.org/Contact%20us.htm>

3. Algunos consejos generales

- Lleven un registro de sus gastos. Proporcionen a todo el personal un presupuesto para gastos de teléfono, fax, fotocopias, viajes, e insistan que anoten cuánto gastan.
- Creen un fondo de reserva para gastos generales y depositenlo en el banco.
- Las reservas pueden ser utilizadas para solucionar problemas temporarios de movimiento de efectivo. Para el mediano a largo

plazo, las reservas pueden ser utilizadas como un respaldo en tiempos de crisis financiera, cuando los ingresos esperados no llegan. Tener suficientes reservas de fondos indica que la situación financiera de la organización es estable, genera confianza en el donante, y puede ser invertida por la organización para generar ingresos adicionales a partir del aumento de intereses.

Apéndice: descripción sobre cómo elaborar un presupuesto

Existen en realidad dos presupuestos diferentes que deberían presentarse al donante: el presupuesto anual de su organización y el presupuesto vinculado al proyecto para el que solicitan apoyo. Los puntos mencionados a continuación están diseñados como una guía para la elaboración del presupuesto para un proyecto.

Gastos

1. Salarios y sueldos (especifiquen los sueldos para el coordinador, ejecutor y personal de apoyo para el proyecto)
2. Viajes (especifiquen gastos de traslado internacional, nacional y local; en caso de que deseen organizar un taller, agreguen los gastos de viaje de los participantes)
3. Equipamiento (expliquen por qué necesitan comprar tal equipo para este proyecto específico; ninguna computadora o jeep para un proyecto pequeño)
4. Especifiquen los costos del proyecto (talleres, material de enseñanza, vivero de árboles, granja de demostración, etc.)
5. Material impreso (gastos de impresión, fotocopiado, ilustraciones)
6. Comunicación (teléfono, fax, e-mail, correspondencia y entrega)
7. Traducción (de lengua nacional a local; las traducciones pueden ser necesarias para una publicación que desea ser editada o utilizada en talleres)
8. Alquiler (parte de su alquiler anual de oficina)
9. Impuestos

10. Seguro
11. Otros (detallados)
12. Varios (5 - 10%)

Ingresos

1. Fundaciones
2. Donaciones gubernamentales
3. Ingresos a partir de comercialización de productos
4. Honorarios de membresía
5. Donaciones individuales
6. Otros (especifique)

Justificación del presupuesto

Cada punto de su presupuesto puede requerir justificación, especialmente si concierne grandes sumas de dinero. Por ejemplo, cuánto personal está trabajando en el proyecto, cuántas horas (tiempo completo o medio tiempo, etc.). Especifiquen a quién pagan ustedes impuestos, seguros, viajes, renta (de un automóvil u oficina, o una máquina en especial, etc).

*Traducido por María Candela Conforti
(mcctranslations@hotmail.com)*