

Presupuestación para OSC

Alfredo Altamirano Hernández

BLOQUE 1



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Planeación Financiera para el cambio social



Alfredo Altamirano
Hernández

Construir con visión. Crecer con sostenibilidad.

$$F = G \frac{m_1 m_2}{d^2}$$

Planeación Financiera para el cambio social

$$F - E + V = 2$$

$$\frac{\partial^2 u}{\partial t^2} = c^2 \frac{\partial^2 u}{\partial x^2}$$

$$\frac{df}{dt} = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(t+h) - f(t)}{h}$$

$$\phi(x) = \frac{1}{\sigma \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

$$dS \geq 0$$

$$E = mc^2$$

De la Visión al Presupuesto

Claves para planear más allá del año



ENFÓCATE EN TU IDENTIDAD



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

"El objetivo no es hacer negocios con todos los que necesitan lo que ofreces.

El objetivo es hacer negocios con quienes creen en lo que tú crees."

Simon Sinek

La ausencia de coherencia con la identidad organizacional produce...



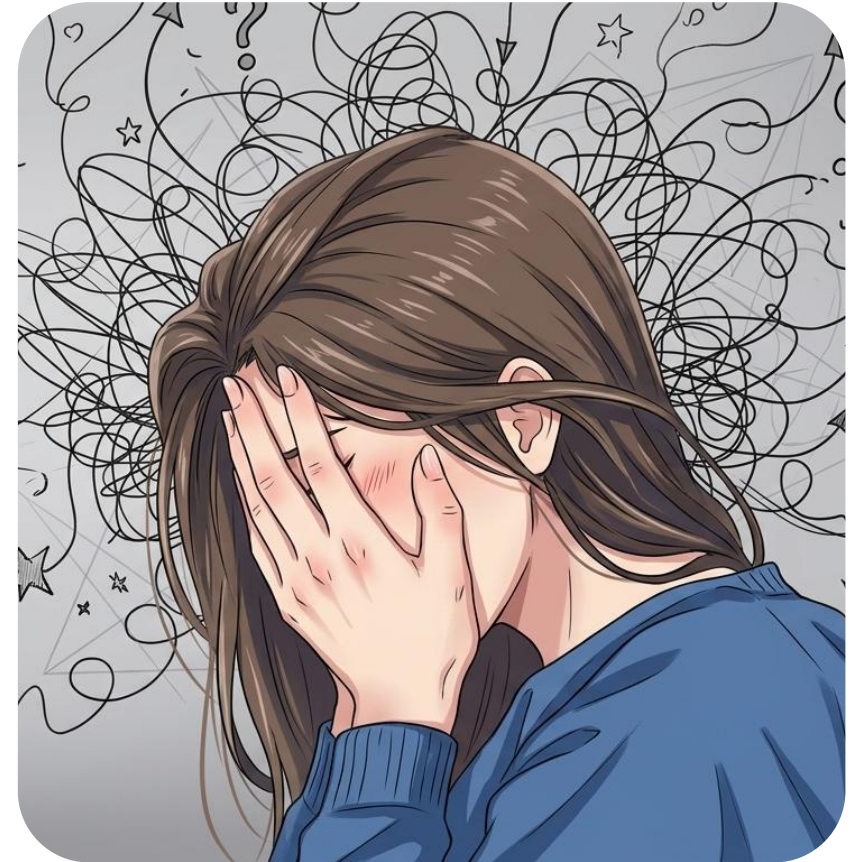
Desperdicio de Recursos y Esfuerzos



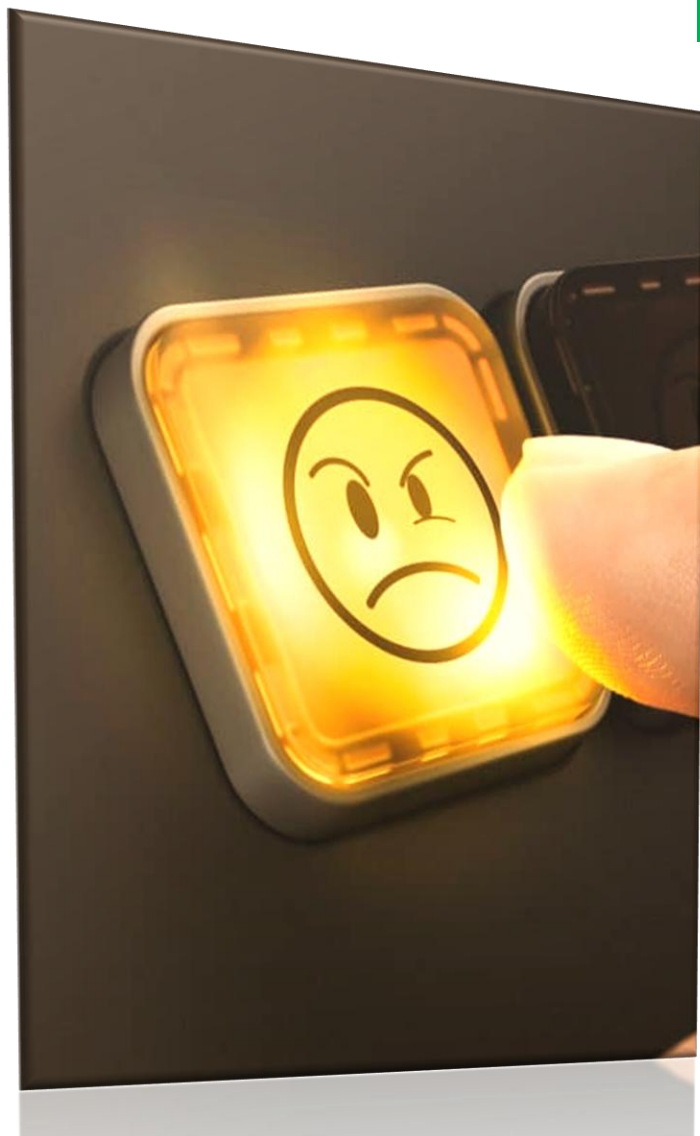
Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- ✓ Financiación **limitada** para proyectos prioritarios
- ✓ **Complejidad** para evaluar el impacto
- ✓ **Falta de motivación** en el equipo



Daño a la Reputación y la Imagen



- ✓ Percepción de **incoherencia**
- ✓ Dificultad para **captar nuevos** donantes
- ✓ **Erosión** de la confianza



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

+

●

Limitaciones para el Crecimiento y la Sostenibilidad

- ✓ Desafíos para **alcanzar metas estratégicas**
- ✓ **Dependencia excesiva** de donantes específicos



ENFÓCATE EN TU IDENTIDAD



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

RECUERDA

¿Qué es un presupuesto?

Es un *plan financiero* que *estima* los ingresos y gastos de una organización *durante un período* de tiempo determinado.



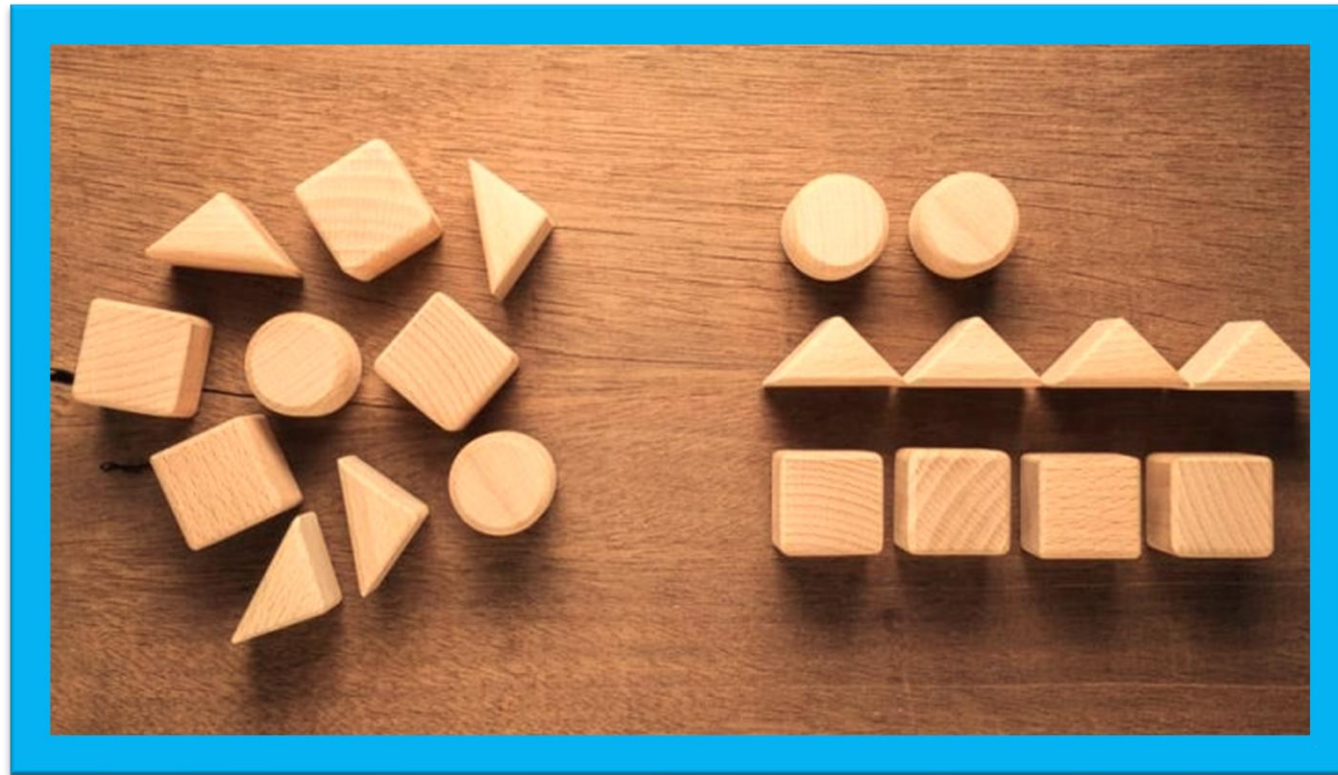
Enfoques para presupuestación



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto por Partidas



Acompaña
AC México

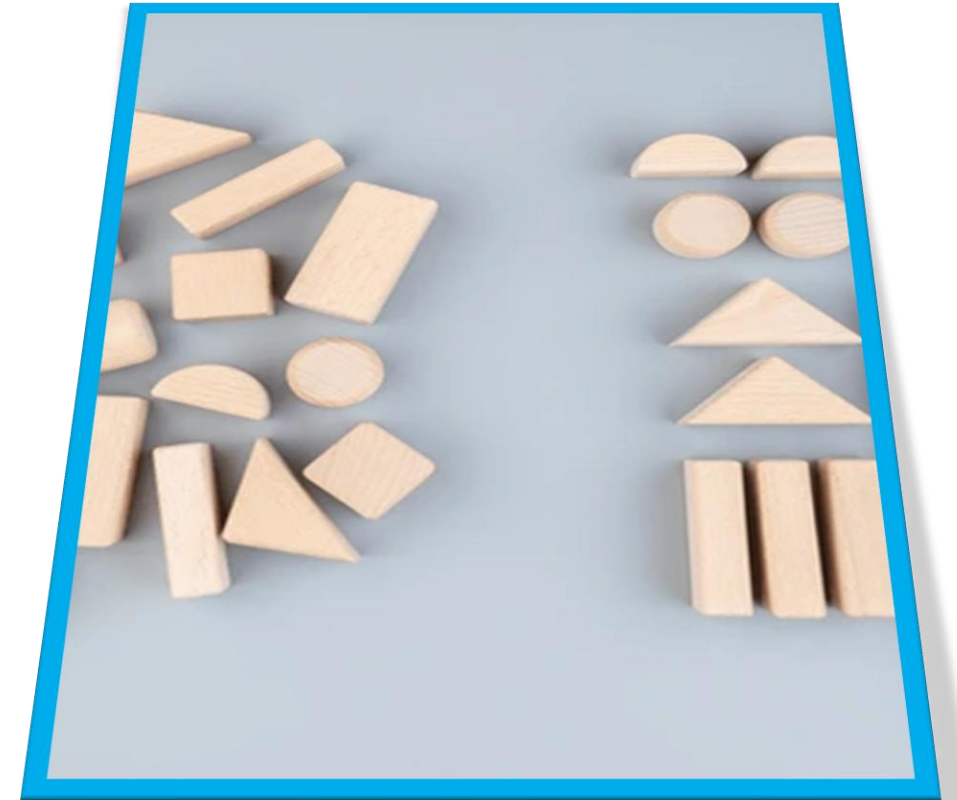
Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- Se detallan los gastos por **categorías**
- Ayuda a la organización a **priorizar los gastos** y a **controlar** el flujo de efectivo





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Partidas o Categorías

- ***Gastos de personal:***
Salarios, beneficios, horas extra, capacitación, etc.
- ***Gastos administrativos:***
Alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, mantenimiento, etc.





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- ***Gastos de programas:***
Materiales, equipos, viajes, subvenciones, etc.
- ***Gastos de inversión:***
Adquisición de activos fijos, investigación y desarrollo, etc.



Se asigna un **monto específico a cada categoría** de gasto en función de su importancia y las necesidades de la organización.

Esta asignación **se basa en análisis históricos, proyecciones futuras y prioridades estratégicas.**



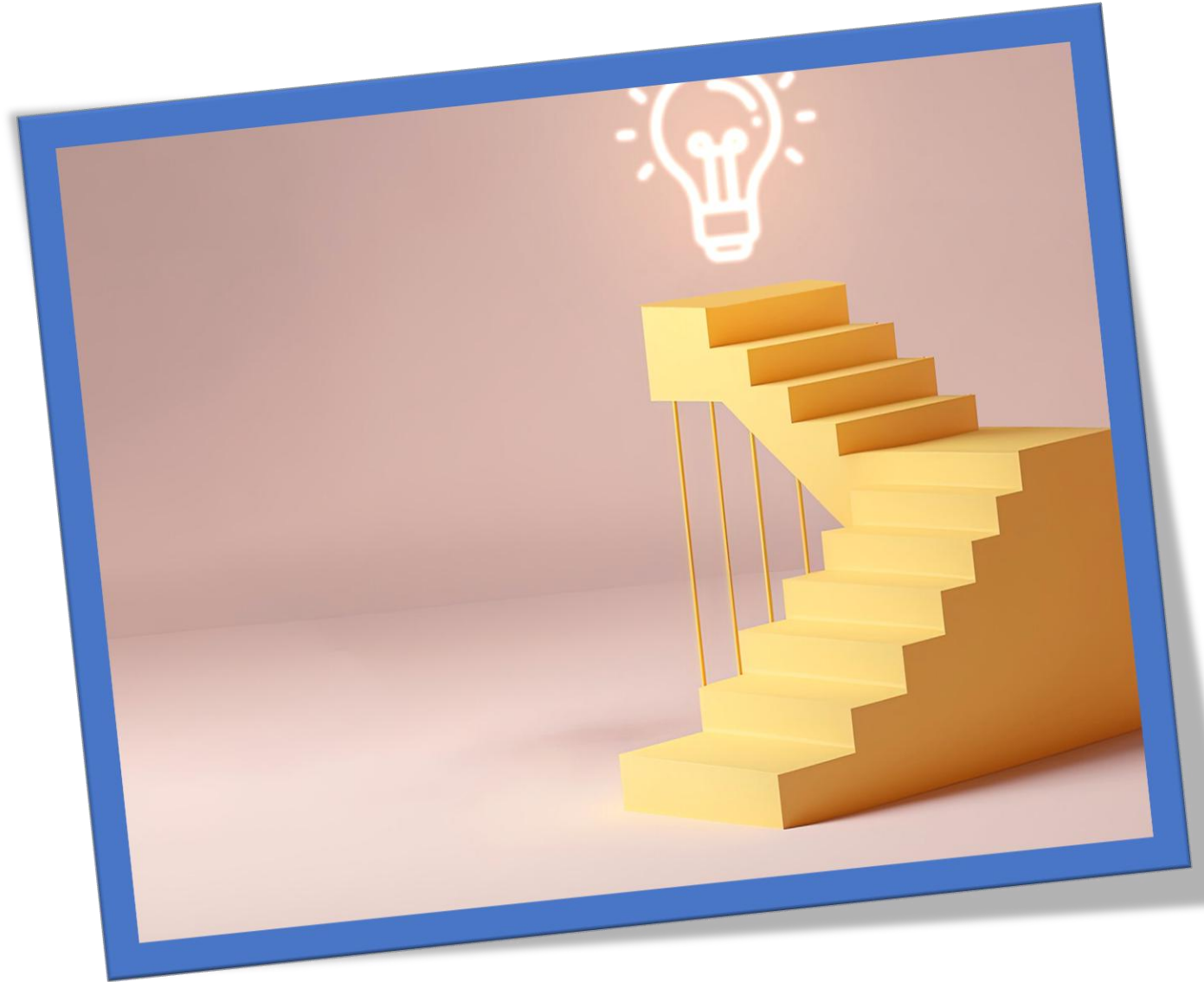
Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Código	Categoría / Partida Presupuestaria	Monto Anual (MXN/USD)	% del Total
1000	Recursos Humanos (Personal)	\$550,000	44%
1001	Coordinador de Proyecto	\$240,000	
1002	Facilitadores de Campo (2 personas)	\$180,000	
1003	Cargas Sociales y Prestaciones (Ley)	\$130,000	
2000	Costos Operativos Directos	\$320,000	26%
2001	Materiales didácticos y papelería	\$80,000	
2002	Alquiler de espacios para talleres	\$60,000	
2003	Refrigerios para beneficiarios	\$120,000	
2004	Transporte y viáticos de campo	\$60,000	
3000	Equipamiento y Activos	\$110,000	9%
3001	Laptops para el equipo técnico (2)	\$40,000	
3002	Proyectores multimedia	\$20,000	
3003	Mobiliario escolar (donación directa)	\$50,000	
4000	MEAL (Monitoreo y Evaluación)	\$75,000	6%
4001	Encuestas de línea base y salida	\$30,000	
4002	Consultoría de evaluación externa	\$45,000	
5000	Gastos Administrativos (Indirectos/Overhead)	\$195,000	15%
5001	Renta de oficina y servicios	\$120,000	
5002	Servicios contables y legales	\$50,000	
5003	Gastos bancarios y auditoría	\$25,000	
TOTAL PRESUPUESTO		\$1,250,000	100%

Presupuesto Incremental



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Se basa en ***ajustar***
el presupuesto del
período anterior
en función de los
cambios
esperados en la
organización.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Aumentando o
disminuyendo
el presupuesto
anterior para
cada categoría de
gastos.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Considerando
cambios derivados de
la ***Inflación*** o
***tipos de
cambio.***



**Acompaña
AC México**
Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Partida Presupuestaria	Año 2025 (Real)	Ajuste Incremental	Justificación del Cambio	Año 2026 (Proyectado)
1. Recursos Humanos	\$400,000	+8%	Ajuste inflacionario (5%) + aumento por antigüedad (3%).	\$432,000
2. Materiales Médicos	\$150,000	+20%	Incremento en el volumen de consultas proyectadas.	\$180,000
3. Renta de Clínica	\$60,000	+5%	Renovación de contrato con ajuste anual fijo.	\$63,000
4. Transporte y Gasolina	\$30,000	+10%	Alza estimada en precios de combustible.	\$33,000
5. Capacitación	\$20,000	+50%	Nueva iniciativa de "Pausa y Reflexión" para el equipo.	\$30,000
6. Otros (Admin)	\$40,000	0%	Se mantiene presupuesto austero sin cambios.	\$40,000
TOTAL	\$700,000	+11.1%	Crecimiento total del presupuesto.	\$778,000

Presupuesto basado en actividades



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Se enfoca en los
costos y actividades necesarias
para cumplir los
objetivos de la
organización



**Acompaña
AC México**

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Identificar actividades clave en la organización y asignar costos a cada actividad de acuerdo a su nivel de importancia

**Nos permite conocer el
costo real de cada
actividad en la
organización**



**Acompaña
AC México**

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



MARCO LOGICO

Resultado

Un **cambio a largo plazo**
en la situación de los beneficiarios,
como consecuencia directa de las
actividades del proyecto.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Producto

Este nivel corresponde al **conjunto de acciones homogéneas** que son realizadas para la **consecución de cambios específicos** encaminados a lograr el RESULTADO deseado.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Actividad

Acciones a realizar

Corresponde al nivel más básico de la planeación



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



ACTIVIDAD



PRODUCTO

M A P A



RESULTADO



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

En el nivel de
ACTIVIDAD es
donde se efectúa
la **ASIGNACIÓN
PRESUPUESTAL**

Nivel / Concepto	Descripción Técnica	Insumos / Partidas	Presupuesto (MXN)
RESULTADO 1	Acceso incrementado a agua potable en la Aldea X.		\$115,000
Producto 1.1	2 Sistemas de captación pluvial instalados.		
Actividad 1.1.1	Construcción de cisternas y filtrado.	Materiales (cemento, tanques)	\$80,000
Actividad 1.1.2	Instalación de canaletas y bombas.	Equipos y mano de obra	\$35,000
RESULTADO 2	Capacidades locales fortalecidas en saneamiento.		\$45,000
Producto 2.1	1 Comité de Agua conformado y capacitado.		
Actividad 2.1.1	Talleres de gestión y mantenimiento.	Facilitador + Guías técnicas	\$30,000
Actividad 2.1.2	Campaña de higiene comunitaria.	Material impreso y perifoneo	\$15,000
ADMIN / MEAL	Gestión, Monitoreo y Adaptación .		\$20,000
Producto 3.1	Sistema de monitoreo y reporte operando.		
Actividad 3.1.1	Visitas de campo y "Pausa y Reflexión".	Viáticos + Recolección datos	\$20,000
TOTAL			\$180,000



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto base cero





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- ❑ Método de presupuestación que ***inicia desde cero.***
- ❑ Cada gasto se ***analiza*** y ***justifica*** en lugar de ajustar el presupuesto previo.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Ayuda a las organizaciones a **reducir costos** y **mejorar la eficiencia**, al mismo tiempo que asegura que todos los gastos sean **justificados** y **alineados** con los objetivos generales de la organización.

Paquete de Decisión	Justificación (¿Por qué es necesario?)	Análisis de Alternativas	Costo (MXN)
1. Gestión de Redes Sociales	Mantener la presencia digital para captar donantes individuales (nuestro canal principal).	Se comparó contratar una agencia (\$20k) vs. un pasante capacitado (\$8k). Se eligió pasante por ahorro.	\$8,000
2. Software de Diseño (Canva Pro)	Necesario para crear reportes de impacto profesionales para los donantes.	Se evaluó usar la versión gratuita, pero no permite exportar en alta resolución para impresión.	\$250
3. Campaña de Fundraising (Ads)	Inversión directa para alcanzar la meta de 500 nuevos socios en el trimestre.	Sin pauta digital, el alcance orgánico es insuficiente para llegar a la meta.	\$15,000
4. Suscripción a Periódico Local	Estar informados sobre noticias de la región donde operamos.	ELIMINADO: Se decidió usar portales de noticias gratuitos; no es esencial para la operación.	\$0
TOTAL JUSTIFICADO			\$23,250



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto Participativo



Es un proceso **democrático** que involucra a la comunidad (beneficiarios), socios, gobierno, academia, colaboradores y otros en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



- Permite a la **comunidad** tener **más control** sobre cómo se gastan los recursos.
- Fomenta la **transparencia** y la **rendición de cuentas** en la gestión de la Organización



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



¿Qué método se debe emplear?

Aquel que se **ajuste a** las **necesidades** y al **contexto específico** de mi organización.



¿Es posible emplear varias metodologías simultáneamente?



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Desde luego,
depende de la
necesidad y el
contexto





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto maestro y presupuesto detallados



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Consolida en un solo documento todos los presupuestos

operativos y financieros de la organización para un ejercicio fiscal, expresión financiera del plan operativo anual (POA).



Características Clave



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Integridad

Cuantificabilidad

Temporalidad

Coordinación



Componentes del Presupuesto Maestro

Ingresos

- ✓ Donativos de Personas Físicas
- ✓ Subvenciones Institucionales
- ✓ Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- ✓ Fondos Públicos
- ✓ Eventos de Recaudación
- ✓ Ingresos por Actividades Propias
- ✓ Rendimientos Financieros



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Gastos Operativos (Costos Programáticos)

Son los gastos vinculados directamente con la ejecución de la misión. **Es el "corazón" del impacto.**

- ✓ Sueldos y Salarios
- ✓ Insumos de Programas
- ✓ Transporte y Viáticos Operativos
- ✓ Servicios Específicos
- ✓ Evaluación y Monitoreo (MEL)





Gastos Administrativos (Overhead / Gestión)

Son costos **necesarios para la existencia legal y administrativa** de la organización.
Deben **minimizarse**.

- Dirección y Staff de Soporte
- Infraestructura
- Gastos Legales y de Auditoría
- Seguros y Fianzas
- Gastos Bancarios

Gastos de Fundraising y Comunicaciones

Inversión necesaria para **garantizar la sostenibilidad** y la **visibilidad** de la organización.

- Personal de Procuración de Fondos
- Marketing y Publicidad
- Inversión en atracción de donantes
- Software de Procuración (CRM)
- Cultivo de Donantes
- Relaciones Públicas



Categoría	Subcategoría / Concepto	Monto Anual (MXN)	% del Total
I. INGRESOS		\$12,000,000	100%
	Donativos Individuales (Recurrentes y únicos)	\$3,600,000	30%
	Subvenciones e Instituciones (Grants)	\$4,800,000	40%
	Alianzas Corporativas (RSC)	\$1,800,000	15%
	Eventos de Recaudación y Cuotas	\$1,200,000	10%
	Rendimientos y Otros Ingresos	\$600,000	5%
---	---	---	---
II. GASTOS OPERATIVOS	Inversión Directa en la Misión	\$8,400,000	70%
	Personal de Campo (Técnicos, educadores)	\$5,500,000	46%
	Insumos y Materiales de Programas	\$1,500,000	12.5%
	Logística y Transporte Operativo	\$800,000	6.5%
	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)	\$600,000	5%
---	---	---	---
III. GASTOS ADMINISTRATIVOS	Soporte y Cumplimiento	\$1,800,000	15%
	Personal de Soporte (Dirección, RRHH, Finanzas)	\$800,000	6.5%
	Infraestructura (Renta, servicios, oficina)	\$700,000	6%
	Auditoría, Legal y Seguros	\$200,000	1.5%
	Gastos Bancarios y Papelería	\$100,000	1%
---	---	---	---
IV. COMUNICACIÓN Y FR	Sostenibilidad y Posicionamiento	\$1,800,000	15%
	Equipo de Procuración de Fondos	\$1,000,000	8.5%
	Marketing Digital y Branding	\$400,000	3%
	Tecnología y CRM de Donantes	\$250,000	2.5%
	Eventos de Cultivo y Fidelización	\$150,000	1%
---	---	---	---
BALANCE NETO	(Ingresos - Gastos Totales)	\$0	0%



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Con el Presupuesto
Maestro definido como
visión financiera del año,
***la etapa decisiva
que sigue es la
desagregación.***

Presupuesto por Centros de Costos ¿Quién gasta?

Partida / Objeto del Gasto	CC 100: Administración	CC 200: Prog. Educación	CC 300: Prog. Salud	CC 400: Procuración y Comms	TOTAL MAESTRO
Recursos Humanos	\$800,000	\$2,800,000	\$2,700,000	\$1,000,000	\$7,300,000
Materiales e Insumos	\$50,000	\$850,000	\$650,000	\$50,000	\$1,600,000
Servicios Grales. (Renta/Luz)	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$1,800,000
Logística y Viáticos	\$200,000	\$300,000	\$200,000	\$100,000	\$800,000
Marketing y Tecnología	\$300,000	\$0	\$0	\$200,000	\$500,000
TOTAL POR CENTRO	\$1,800,000	\$4,400,000	\$4,000,000	\$1,800,000	\$12,000,000
% Participación	15%	37%	33%	15%	100%

Presupuesto por Proyectos ¿En qué se gasta?

Partida / Categoría de Gasto	Proyecto A: "Educa" (Agencia Int.)	Proyecto B: "Salud" (Fundación Local)	Proyecto C: "Taller" (Empresa X)	Fondo General (Recaudación Propia)	TOTAL MAESTRO
Recursos Humanos	\$2,500,000	\$2,000,000	\$1,200,000	\$1,600,000	\$7,300,000
Insumos y Materiales	\$800,000	\$500,000	\$200,000	\$100,000	\$1,600,000
Logística y Viáticos	\$400,000	\$200,000	\$100,000	\$100,000	\$800,000
Gastos de Soporte (Indir.)	\$300,000	\$300,000	\$500,000	\$1,200,000	\$2,300,000
TOTAL POR PROYECTO	\$4,000,000	\$3,000,000	\$2,000,000	\$3,000,000	\$12,000,000
Naturaleza del Fondo	Restringido	Restringido	Restringido	No Restringido	---

Presupuesto por Fuentes de Financiamiento ¿De dónde viene el dinero?

Partida de Gasto	Donantes Individuales (Fondo General)	Agencia Int. (Subvención A)	Fundación Local (Subvención B)	Empresas y Otros (Fondo Mixto)	TOTAL MAESTRO
Recursos Humanos	\$1,500,000	\$3,500,000	\$1,800,000	\$500,000	\$7,300,000
Materiales y Programas	\$200,000	\$1,000,000	\$300,000	\$100,000	\$1,600,000
Gastos Admin (Overhead)	\$1,000,000	\$300,000	\$200,000	\$300,000	\$1,800,000
Procuración / FR	\$900,000	\$0	\$0	\$400,000	\$1,300,000
TOTAL POR FUENTE	\$3,600,000	\$4,800,000	\$2,300,000	\$1,300,000	\$12,000,000
Tipo de Recurso	No Restringido	Restringido	Restringido	Semirestringido	---

Presupuesto por Objeto del Gasto ¿Qué se compró?

Capítulo / Partida	Descripción del Concepto	Monto Anual (MXN)	% del Total
1000: Servicios Personales	Sueldos, salarios, prestaciones y seguridad social.	\$7,300,000	61%
2000: Materiales y Suministros	Papelería, alimentos, artículos de limpieza y materiales de programa.	\$1,200,000	10%
3000: Servicios Generales	Arrendamientos, energía eléctrica, internet, honorarios de auditoría y seguros.	\$2,500,000	21%
4000: Transferencias y Ayudas	Apoyos directos en efectivo o especie a los beneficiarios (becas, subsidios).	\$600,000	5%
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	Adquisición de computadoras, mobiliario de oficina o equipo técnico (CAPEX).	\$400,000	3%
TOTAL MAESTRO		\$12,000,000	100%

Matriz Presupuestaria

Proyecto / Centro de Costo	C.C. Programas	C.C. Administración	C.C. Fundraising	TOTAL
Proyecto Educación	\$500,000	\$50,000 (Prorratio)	\$0	\$550,000
Proyecto Salud	\$800,000	\$80,000 (Prorratio)	\$0	\$880,000
Gasto Corriente	\$0	\$150,000	\$200,000	\$350,000
TOTAL	\$1,300,000	\$280,000	\$200,000	\$1,780,000



PRESUPUESTO ANUAL Y MULTIANUAL

Presupuesto Anual

Plan financiero

que describe los ingresos y gastos esperados de la organización

durante un año fiscal determinado.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Generalmente es sumamente
detallado

Ej. PRESUPUESTO BASADO EN
ACTIVIDADES



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto Multi- Anual



Plan financiero que describe los ingresos y gastos esperados de la organización **durante un período de varios años**, generalmente de tres a cinco años.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Presupuesto Multi- Anual



Se corresponde con el
CICLO
ESTRATÉGICO de
la Planeación
Organizacional

Presupuesto Multi- Anual



Generalmente se presenta a nivel de ***cifras generales***

Presupuesto por ***CATEGORÍAS***

Presupuesto ***INCREMENTAL***



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Categoría Presupuestaria	Año 1 (Base)	Ajuste %	Año 2	Ajuste %	Año 3	Total Programa
1. Recursos Humanos	\$450,000	+5%	\$472,500	+5%	\$496,125	\$1,418,625
2. Operación de Programas	\$280,000	+10%	\$308,000	+15%	\$354,200	\$942,200
3. Equipamiento (Activos)	\$60,000	-50%	\$30,000	-20%	\$24,000	\$114,000
4. Monitoreo y Eval. (MEL)	\$35,000	+0%	\$35,000	+40%	\$49,000	\$119,000
5. Gastos Indirectos (15%)	\$123,750	+3.5%	\$128,000	+10%	\$140,800	\$392,550
TOTAL ANUAL	\$948,750	+2.6%	\$973,500	+9.3%	\$1,064,125	\$2,986,375



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

A medida que se progresa en el ciclo estratégico, el presupuesto por categorías o partidas del año "X" **debe detallarse al transformarse** en el PRESUPUESTO ANUAL.

Resultado / Producto	Actividad	Insumo / Detalle	Unidad	Cant.	Costo Unit.	Total Actividad
R1. Protección Infantil	A 1.1 Conformación de Redes					\$112,000
		Renta de local para asambleas	Evento	12	\$3,500	\$42,000
		Kits de papelería y registro	Global	1	\$10,000	\$10,000
		Refrigerios para asambleístas	Ración	600	\$100	\$60,000
	A 1.2 Capacitación Técnica					\$136,000
		Consultor experto en leyes	Mes	4	\$25,000	\$100,000
		Impresión de manuales de ruta	Ejemplar	300	\$120	\$36,000
MEAL / Adaptación	A 2.1 Pausa y Reflexión					\$60,000
		Taller trimestral de ajuste	Taller	4	\$15,000	\$60,000
TOTAL DETALLADO						\$308,000



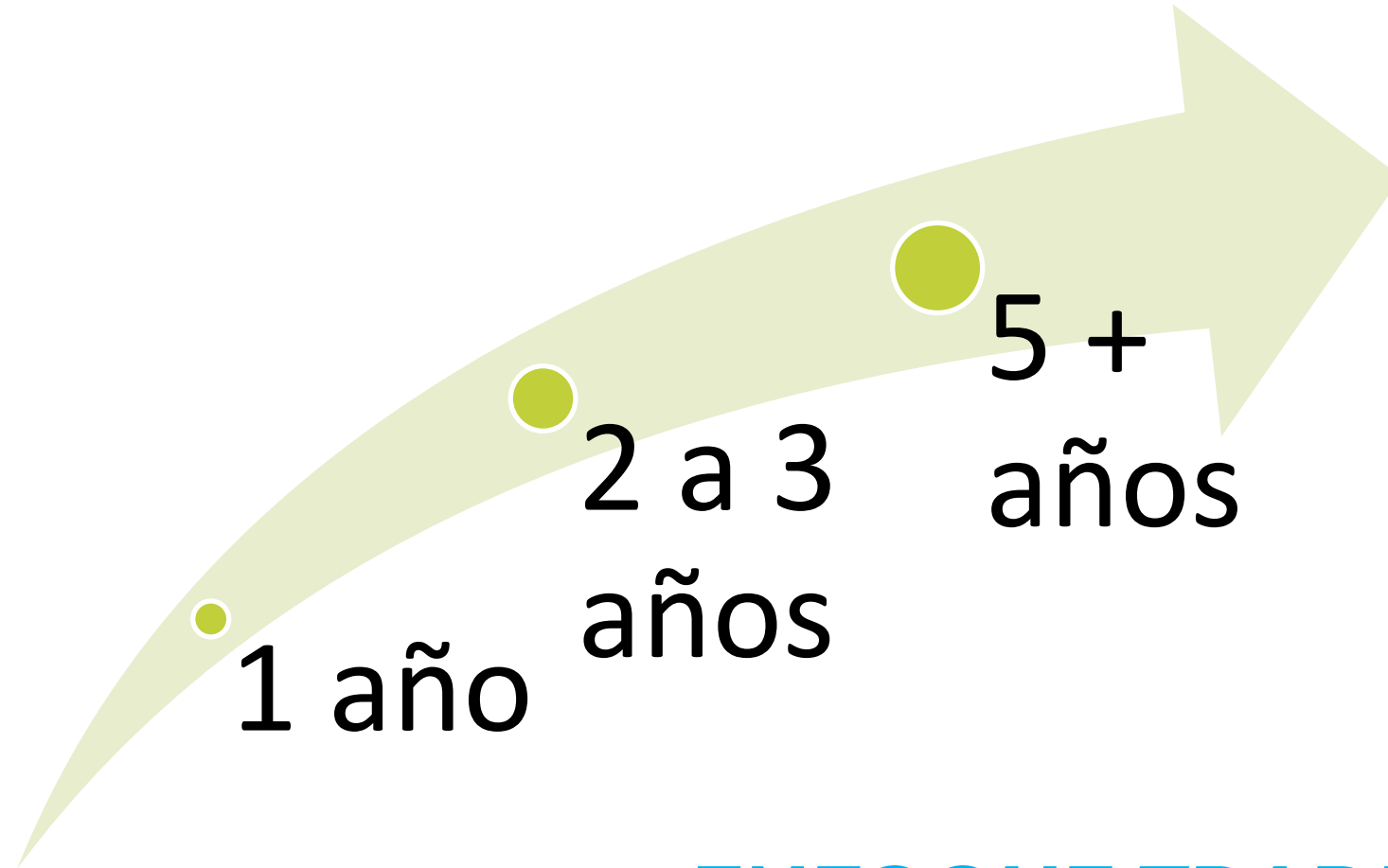
Horizontes de planeación



**Acompaña
AC México**

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

HORIZONTE DE PLANEACIÓN



ENFOQUE TRADICIONAL



Planeación corto plazo (1 año)

- Tiempo destinado a la gestión de **operaciones cotidianas**
- Implementa **acciones tácticas** para obtener resultados inmediatos
- Se centra en **tareas operativas** y **objetivos anuales**
- Gran **adaptabilidad** frente a cambios e imprevistos
- Supervisa y adapta las acciones **conforme a los resultados**
- Asigna **recursos prioritariamente** a actividades **urgentes** y **fundamentales**



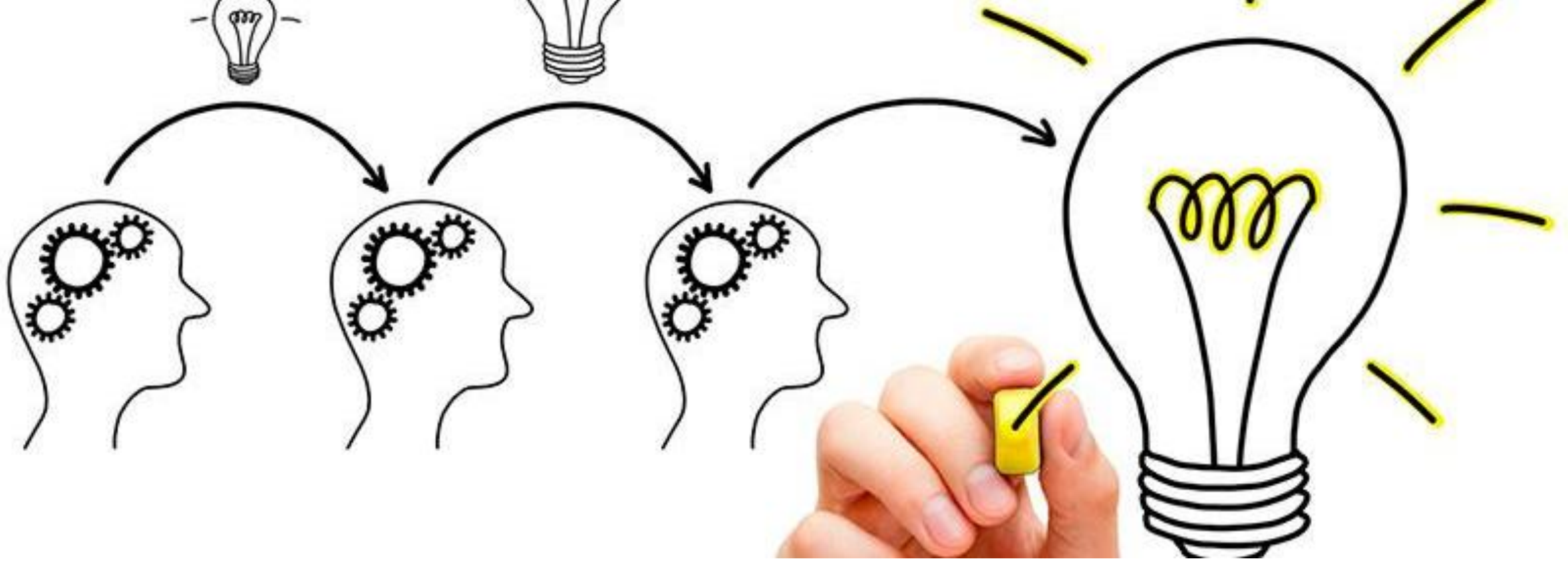
Decisiones Clave en Gestión

- Asignar presupuesto y recursos detalladamente
- Definir responsables y establecer cronogramas
- Resolver problemas operativos rápidamente
- Implementar ajustes tácticos de forma inmediata



Mediano plazo (2-3 años)

- **Consolidación** de proyectos
- **Evaluación** del progreso
- **Ajuste** de estrategias para objetivos
- Enfoque en **mejora continua**
- Implementación y evaluación de **proyectos piloto**
- Estabilidad y ajustes en recursos
- Revisiones estratégicas para **alineación**



Decisiones Clave para la Gestión

- Ajustar estrategias según resultados
- Priorizar proyectos con impacto y viabilidad
- Gestionar talento y desarrollar capacidades
- Evaluar y diversificar fuentes de financiamiento



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Largo plazo (4-5 años)

- Horizonte para metas transformacionales y crecimiento
- Enfoque en visión estratégica e impacto amplio
- Planificación de inversiones en infraestructura e innovación
- Desarrollo de alianzas estratégicas y posicionamiento
- Evaluación de riesgos y oportunidades a largo plazo

Decisiones Clave para la Organización

- Definir visión y misión futura
- Elegir estrategias de crecimiento sostenibles
- Desarrollar políticas y cultura institucional
- Gestionar riesgos y adaptarse al entorno





Planificación bajo estrés – escenarios VICA



"UNCERTAINTY"
by ELENA, 2024



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Entornos VICA

Dificultad para predecir resultados

C
Complejo

V
Volátil

A
Ambiguo

I
Incierto

Dificultad para conocer la situación

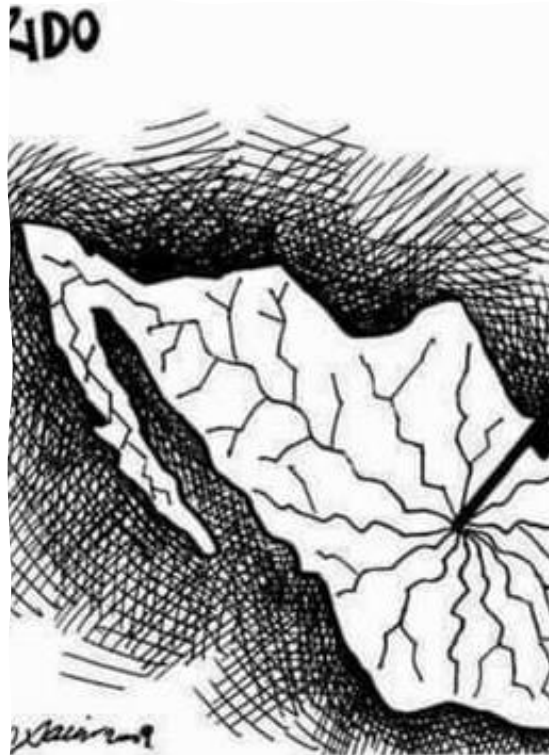
Sigla	Significado	Descripción Profunda
V	Volatilidad	Implica cambios rápidos, frecuentes e inesperados en el entorno, como variaciones de precios o crisis sanitarias. Esto dificulta la planificación porque el pasado deja de ser un buen predictor del futuro.
I	Incertidumbre	Falta de predictibilidad debido a información limitada y relaciones causa-efecto desconocidas, lo que impide anticipar el curso o impacto de futuros eventos.
C	Complejidad	Numerosos factores interconectados dificultan la comprensión del entorno, donde variables tecnológicas, sociales, económicas y políticas se influyen mutuamente y provocan consecuencias inesperadas en distintas áreas.
A	Ambigüedad	Surge cuando los eventos no se comprenden bien, la información se contradice o tiene diversas interpretaciones, y tanto las causas como los efectos son ambiguos.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Volatilidad (V)





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Incertidumbre (I)





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Complejidad (C)



Ambigüedad (A)





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Implicaciones en la Planeación Estratégica

Volatilidad - Exige
Visión y
velocidad.

Incerteza -
Requiere
Entendimiento y
recolección de
inteligencia.

Complejidad -
Demanda
Claridad y diseño
de sistemas
ágiles.

Ambigüedad -
Necesita **Agilidad**
y
experimentación.

 **CASOS PRÁCTICOS DE
RESPUESTA FRENTE A VICA**

The background features a dark green chalkboard filled with various scientific notations and diagrams. Visible elements include: chemical structures like naphthalene, benzene, and substituted benzenes; chemical equations such as $C_6H_6 + CH_3Cl \xrightarrow{cat} C_6H_5CH_3 + HCl$; physics formulas like $E=mc^2$ and $n = \frac{vM}{M}$; mathematical formulas like $m = nm$ and $n = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$; and geometric diagrams including a right triangle and a sphere.

Volatilidad (V) - Visión y Velocidad

Desafío Volátil (ONG)	Estrategia Requerida	Ejemplo Aplicable
Fluctuación de Divisas y Precios (Gasolina, Alimentos)	Visión (Fondeo Diversificado): No depender de una sola fuente de ingreso o divisa. Velocidad (Reserva Estratégica): Mantener un fondo de reserva (Capital de Trabajo) que cubra 3-6 meses de gastos operativos clave.	Crear presupuestos indexados que ajusten automáticamente las líneas de costos de combustible o alimentos con base en indicadores de mercado clave, no solo en cifras históricas.
Crisis Humanitaria Repentina (Inundación, Desplazamiento Masivo)	Visión (Mandato Amplio): Tener un mandato que permita pivotar la misión sin requerir la aprobación de toda la asamblea. Velocidad (Kits Pre-posicionados): Desarrollar kits de respuesta rápida (alimentos, refugio) pre-empacados y listos para ser distribuidos en 48 horas.	Implementar un modelo de "Aprobación de Emergencia" que reduzca las revisiones internas de 2 semanas a 24 horas para la liberación de fondos de respuesta inmediata.

Incertidumbre (I) - Entendimiento e Inteligencia

Desafío Incierto (ONG)	Estrategia Requerida	Ejemplo Aplicable
Cambios en las Reglas de Donantes (nuevos requisitos de reporting o compliance)	Entendimiento (Análisis Legal): Asignar presupuesto para consultoría legal o fiscal que monitoree cambios en tratados o reglas (p. ej., LFPIORPI, SAT). Inteligencia (Relaciones Clave): Mantener contacto directo y frecuente con los responsables de compliance de los donantes más grandes.	Realizar " Análisis de Escenarios " anuales (Worst/Best Case) sobre el impacto de la pérdida de un gran donante o un cambio regulatorio severo.
Inestabilidad Política o Social Local (elecciones, protestas)	Entendimiento (Mapeo de Riesgos): Evaluar constantemente las zonas de operación. Inteligencia (Monitoreo de Campo): Crear una red de informantes/socios locales que proporcionen insights no oficiales sobre el riesgo de seguridad o acceso.	Utilizar Dashboards que integren indicadores cualitativos (noticias locales, redes sociales) además de los cuantitativos, para detectar tensiones sociales que puedan afectar la ejecución de programas.

Complejidad (C) -Claridad y Sistemas Ágiles

Desafío Complejo (ONG)	Estrategia Requerida	Ejemplo Aplicable
Múltiples Fuentes de Fondeo con Reglas Contables Distintas (Gobierno, UE, Fundación Privada)	Claridad (Armonización Contable): Definir una estructura contable que pueda "traducir" los gastos para cumplir con cada regla. Sistemas Ágiles (Tecnología): Usar software ERP (o contable) que permita el seguimiento de centros de costos de manera simultánea.	Implementar el principio de " una sola verdad contable " donde el reporting se alimenta de la misma base de datos, eliminando la duplicación de hojas de cálculo y reduciendo los errores de conciliación entre donantes.
Coordinación de Programas Interdisciplinarios (Salud, Educación y Sustento)	Claridad (Matriz RACI): Definir claramente la responsabilidad (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) para cada entregable. Sistemas Ágiles (Comunicación): Usar plataformas colaborativas (Miro, Asana, etc.) para visibilizar el progreso en tiempo real.	Diseñar " Mapas de Procesos " que muestren visualmente cómo el insumo de un área (p. ej., la formación de salud) se convierte en el resultado de otra (p. ej., la participación económica), asegurando que la complejidad sea manejable.

Ambigüedad (A) - Agilidad y Experimentación

Desafío Ambiguo (ONG)	Estrategia Requerida	Ejemplo Aplicable
Ineficacia de un Modelo de Intervención Probado en un Nuevo Contexto Cultural	Agilidad (Ciclos Cortos): No invertir todo el presupuesto de una vez. Experimentación (Proyectos Piloto): Asignar una porción pequeña de recursos para probar nuevas metodologías.	Adoptar el modelo " Test & Learn " (Probar y Aprender). Antes de escalar un programa de educación a una nueva comunidad, ejecutar un proyecto piloto de 3 meses y medir métricas clave para validar o descartar la intervención.
Dificultad para Definir el Impacto a Largo Plazo de un programa de incidencia social	Agilidad (Iteración de Teoría de Cambio): Revisar la Teoría de Cambio semestralmente, no cada 5 años. Experimentación (Métricas Alternativas): Desarrollar métricas cualitativas que capturen el cambio de percepción o comportamiento.	Invertir en Evaluaciones de Impacto Rápidas (EIR) o focus groups cualitativos que proporcionen retroalimentación inmediata, permitiendo modificar el programa antes de que el ciclo de financiamiento termine.



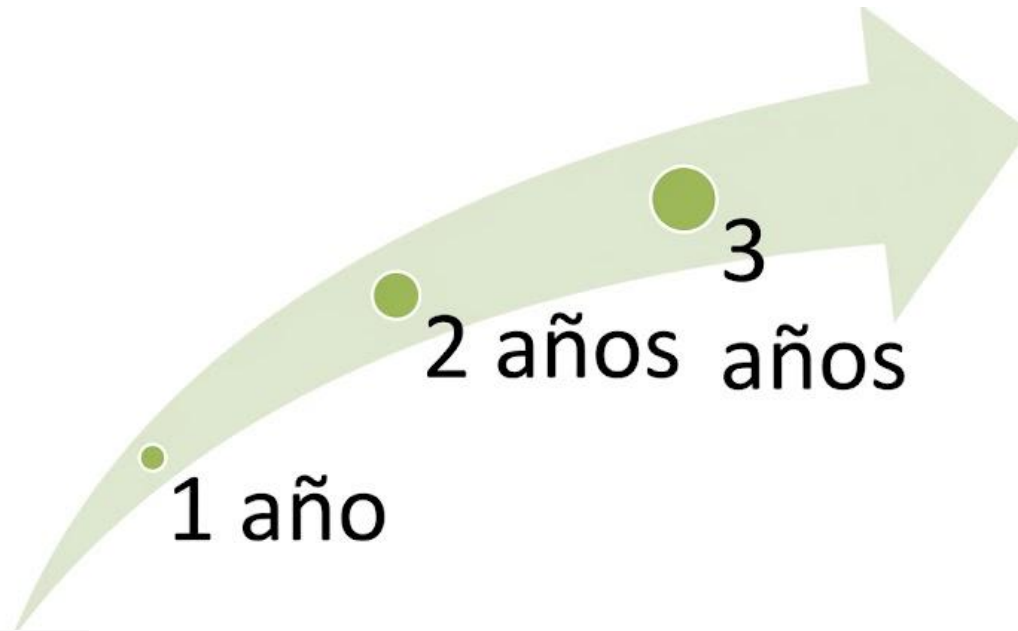
Dinámica VICA en 5 Minutos: "El Desafío de la Causa"





Respondiendo a VICA

Primera respuesta a VICA: acortar el horizonte de planeación



En entornos volátiles, la estrategia debe enfocarse en horizontes **máximos de tres años**: conservar una **visión de largo plazo**, pero **revisar** periódicamente **metas**, **iniciativas** y **recursos** para ajustar el rumbo con flexibilidad y evitar decisiones basadas en **supuestos caducos**.



Acompaña
AC México

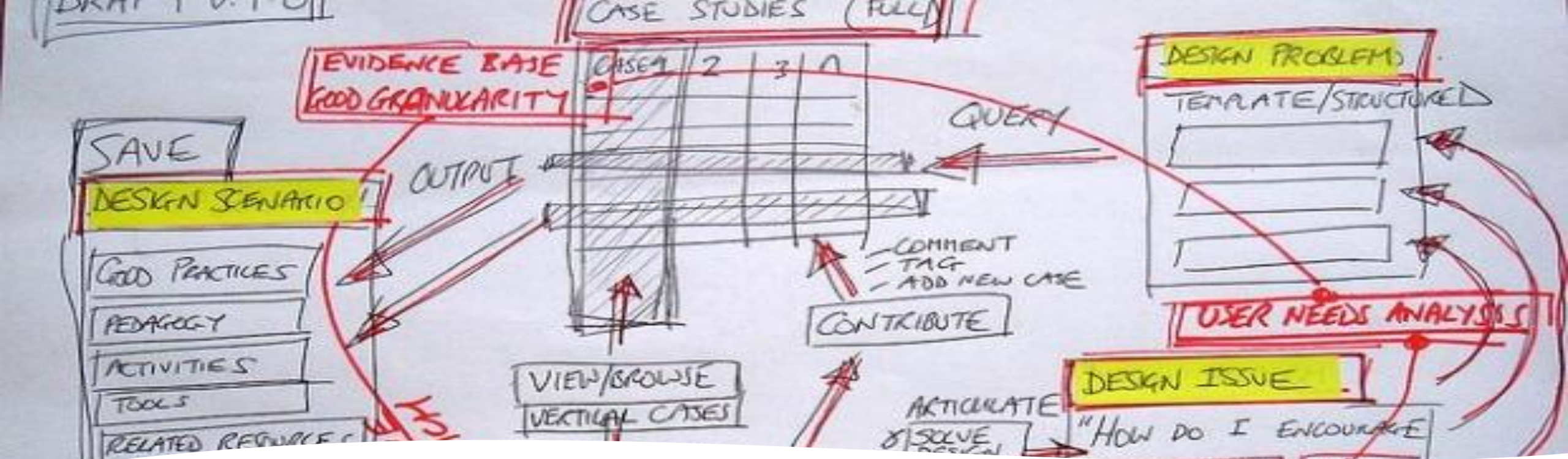
Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



Presupuestando lo incierto

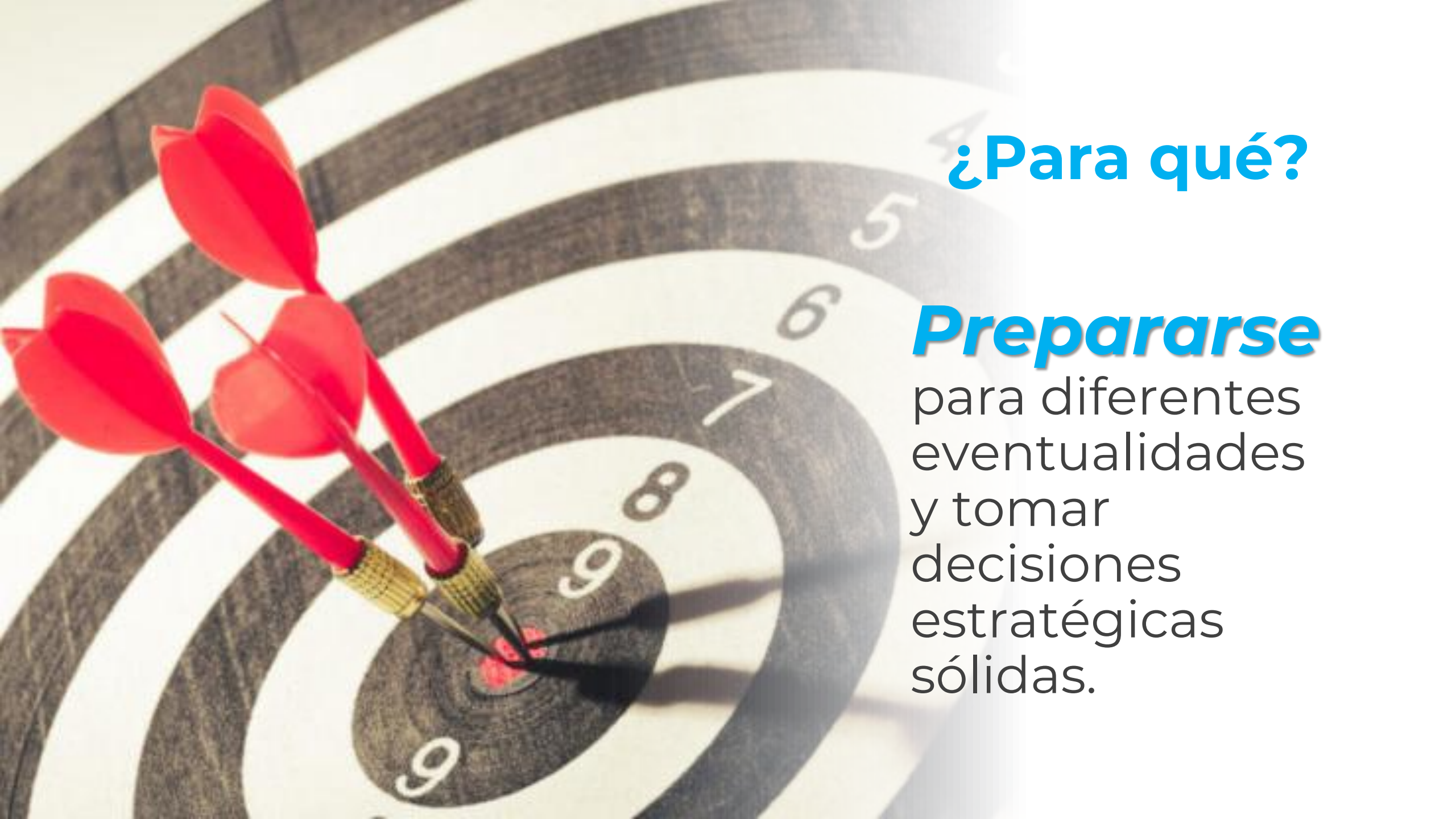
PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS





¿Qué es?

Herramienta para analizar futuros hipotéticos y su impacto en la organización.

A close-up photograph of a dartboard with three red darts. The darts are positioned diagonally from the top left towards the center. All three darts have hit the bullseye, which is the central black circle. The bullseye is marked with the number '9'. The surrounding rings are white and black, with numbers 4, 5, 6, 7, and 8 visible on the black rings. The background is a soft, out-of-focus white.

¿Para qué?

Prepararse

para diferentes
eventualidades
y tomar
decisiones
estratégicas
sólidas.



Beneficios
planificación por
escenarios

- Mejora la toma de decisiones
- Aumenta la resiliencia
- Promueve la innovación



Threshold - Umbral

Señala que la organización está empezando a tener problemas para cumplir sus objetivos financieros y podría estar cerca de la insolvencia.



¿Cómo estructurarlo?

Identificar riesgos financieros

Desarrollar planes de contingencia

Tomar decisiones estratégicas informadas



Realista

Se fundamenta en **estimaciones lógicas** y **factibles** sobre los ingresos y gastos venideros de la entidad.

No intenta prever el futuro de manera precisa, sino que busca crear un **esquema creíble** para facilitar la toma de decisiones financieras.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Características

- Basado en datos históricos
- Considera factores externos
- Alcanzable
- Toma en cuenta riesgos





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Importancia

- Mejora la toma de decisiones
- Aumenta la transparencia y la rendición de cuentas
- Promueve la gestión financiera responsable





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Optimista

Un plan financiero teórico que se fundamenta en **suposiciones altamente optimistas** respecto a los ingresos y gastos venideros de la entidad.



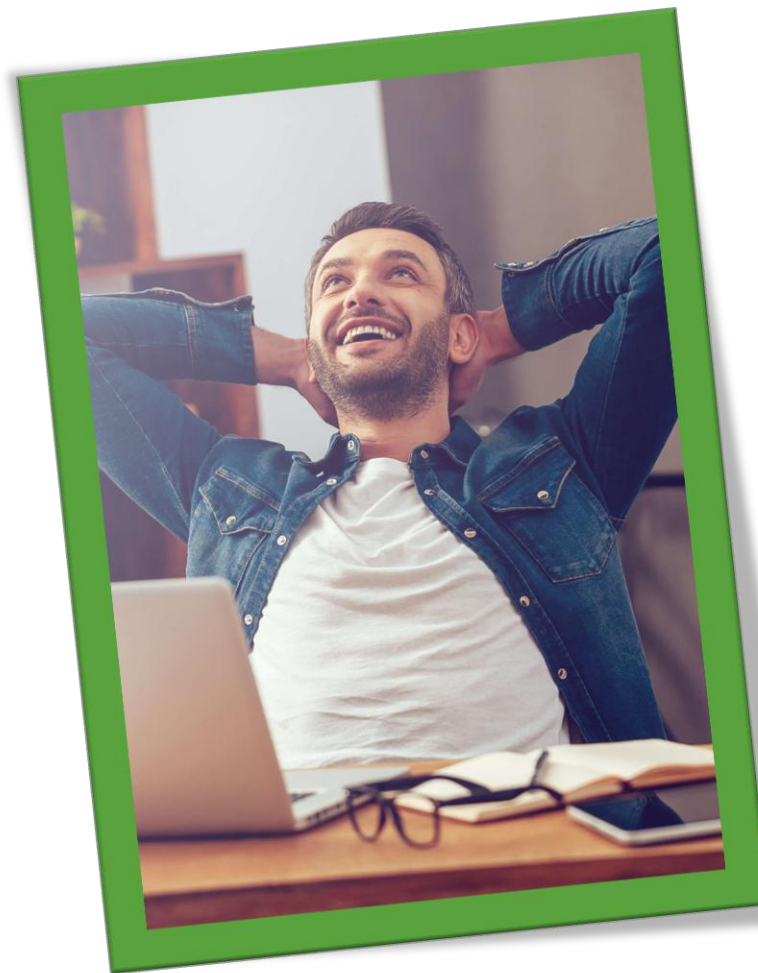


Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Características

- ✓ Supuestos positivos
- ✓ Entorno favorable
- ✓ Alto rendimiento



Importancia

- ✓ Establece un objetivo
- ✓ Identifica oportunidades
- ✓ Evalúa la capacidad financiera



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Recomendaciones para el uso del escenario optimista

- ✓ Utilizar el escenario optimista como referencia para metas alcanzables
- ✓ Combinar análisis con escenarios realistas y pesimistas
- ✓ Revisar y ajustar proyecciones periódicamente
- ✓ Priorizar prudencia y sostenibilidad financiera
- ✓ Usar escenario optimista como herramienta complementaria
- ✓ Impulsar visión estratégica responsablemente en planeación presupuestaria

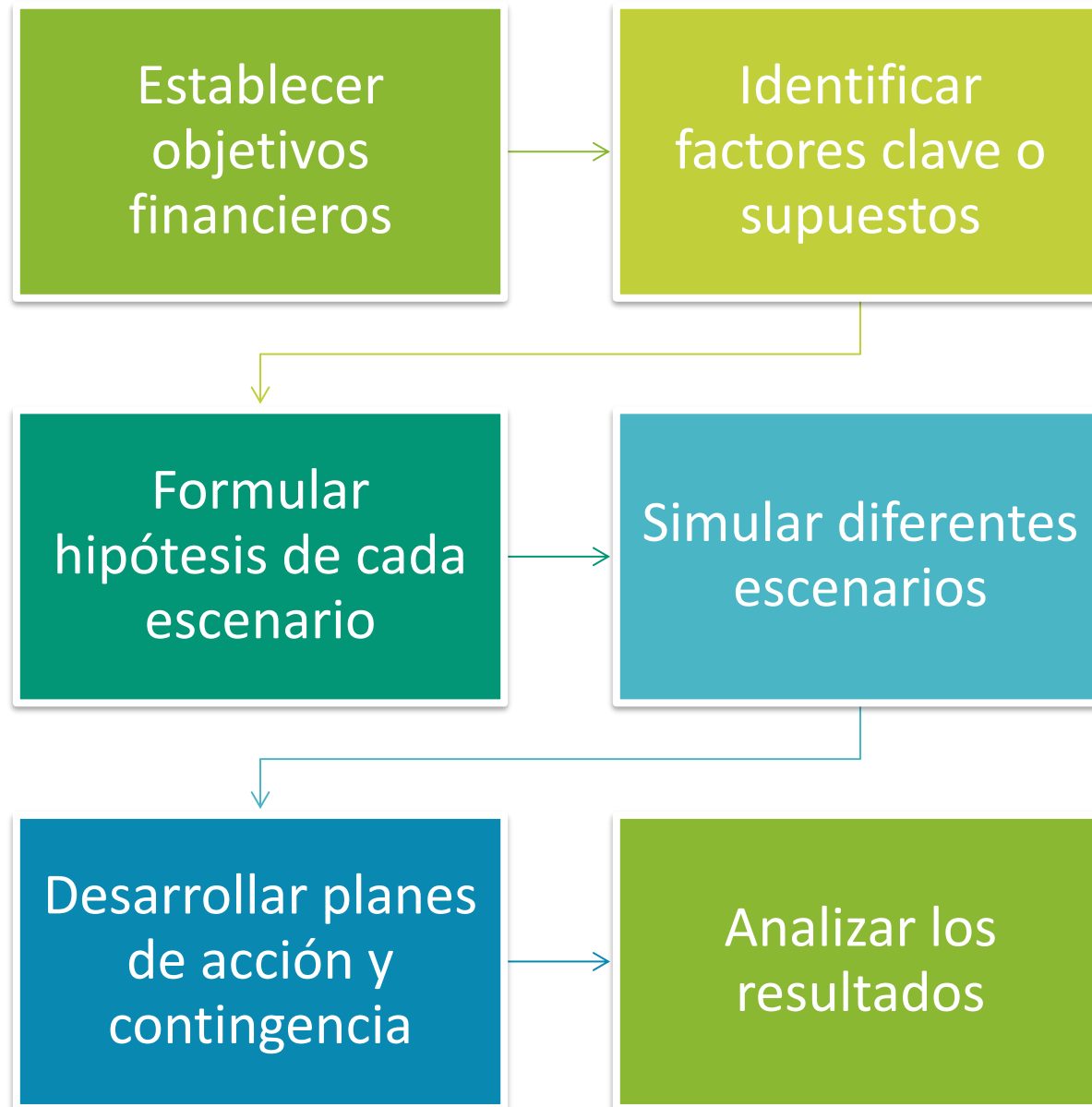


Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



**¿Cómo determinar
cada escenario?**



Concepto	Escenario de Estrés	Escenario Realista	Escenario Optimista
Ingresos estimados	800	1,000	1,300
Gastos operativos	700	850	1,000
Actividades clave financiadas	2	3	4
Fondo de emergencia	50	75	100
Balance final	50	75	200



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.



ESCENARIO DE ESTRÉS 0

ESCENARIO REALISTA (BASE)

ESCENARIO OPTIMISTO

BANDERAS ROJAS

RIESGO DE LIQUIDEZ

FLUJO DE CAJA NEGATIVO

DEUDA EXCESIVA

ALERTAS DE ALERTA



ESCENARIO DE ESTRÉS
(CRISIS)

ESCENARIO REALISTA
(BASE)

ESCENARIO OPTIMISTA
(CRECIMIENTO)



Recomendaciones clave para elaborar presupuestos efectivos

1

Integra KPI en los presupuestos
anuales y multianuales



- ✓ Objetivo: **Medir el progreso hacia los objetivos establecidos** y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.
- ✓ Características: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales **(SMART)**.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Diferencias entre KPI en Presupuestos Anuales y Multianuales

<i>Característica</i>	<i>Presupuesto Anual</i>	<i>Presupuesto Multianual</i>
Horizonte temporal:	Corto plazo (un año)	Largo plazo (varios años)
Enfoque:	Resultados a corto plazo, cumplimiento de metas anuales .	Resultados a largo plazo, progreso hacia objetivos estratégicos .
Flexibilidad:	Mayor flexibilidad para ajustar los KPI en función de las circunstancias cambiantes.	Menos flexibilidad , ya que los KPI están más vinculados al plan estratégico a largo plazo.
Complejidad:	Menos complejos , ya que se enfocan en objetivos más específicos.	Más complejos , ya que involucran múltiples fases y objetivos interconectados.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- ✓ **Anual:** Número de pozos contruidos, número de personas con acceso a agua potable, reducción de enfermedades relacionadas con el agua.
- ✓ **Multianual:** Mejora en la calidad del agua, sostenibilidad de los sistemas de agua, aumento en la capacidad de la comunidad para gestionar sus propios recursos hídricos.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

2

Flexibilidad
Presupuestaria





Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

- ✓ **La flexibilidad presupuestaria** es la capacidad de una organización para **ajustar sus planes financieros** ante cambios o nuevas oportunidades, siempre con control administrativo y **cumpliendo con la aprobación y límites** establecidos por los **donantes**.

Categoría / Partida	Presupuesto Original	Ajuste (Flexibilidad)	Presupuesto Adaptado	Justificación Técnica
1. Recursos Humanos	\$50,000	\$0	\$50,000	Sin cambios.
2. Viáticos y Viajes	\$10,000	-\$4,000	\$6,000	Saldo liberado por no viajar.
3. Equipamiento	\$15,000	+\$4,000	\$19,000	Compra de tablets y equipo de radio.
4. Materiales	\$5,000	\$0	\$5,000	Sin cambios.
TOTAL	\$80,000	\$0	\$80,000	El techo financiero se mantiene.

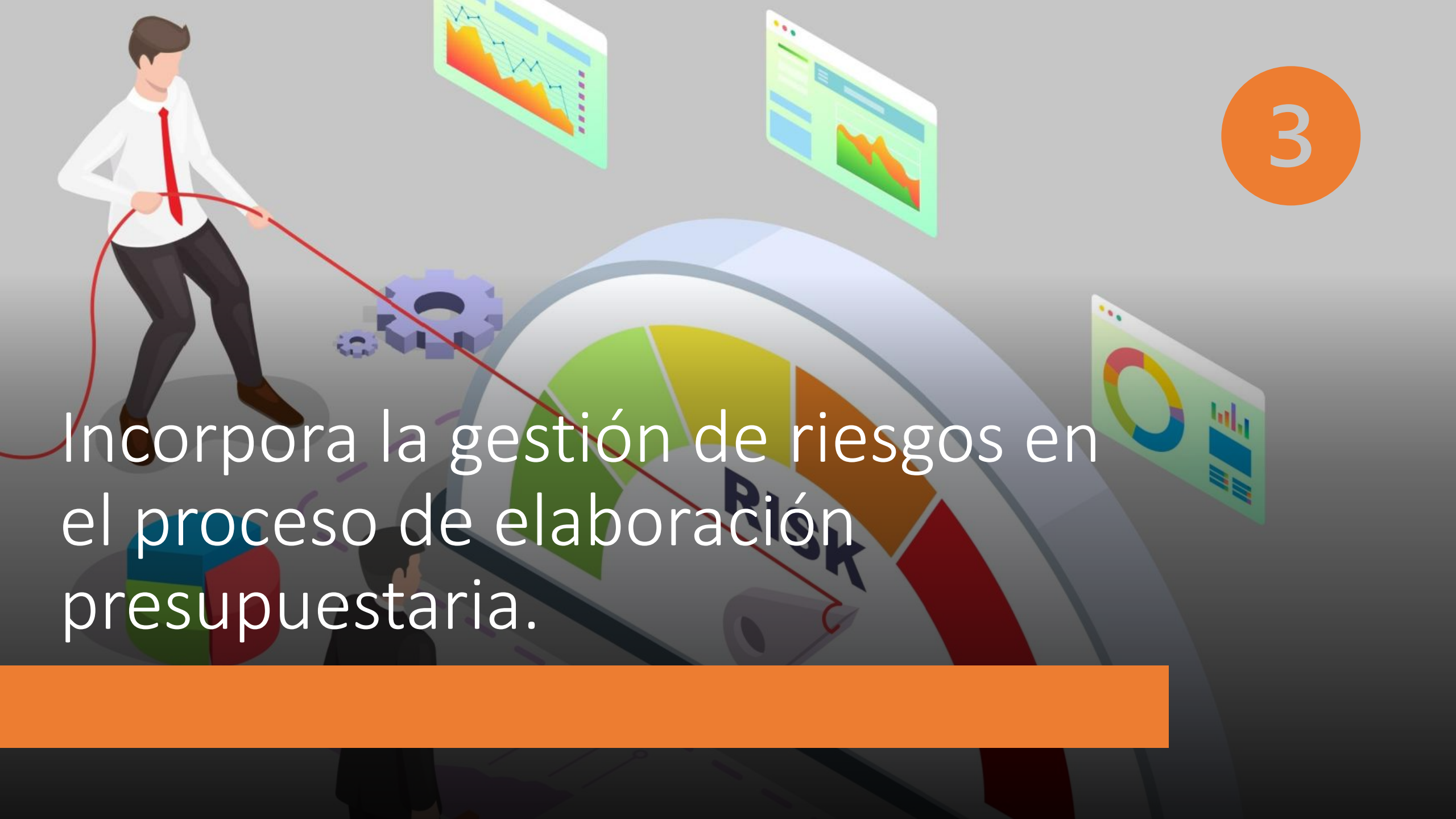
El Dilema del arquero

Ajustando la diana para
siempre dar en el blanco





Las variaciones en el presupuesto deben justificarse; **no se debe utilizar la Flexibilidad Presupuestaria de manera excesiva** para ajustar siempre los resultados a lo esperado.



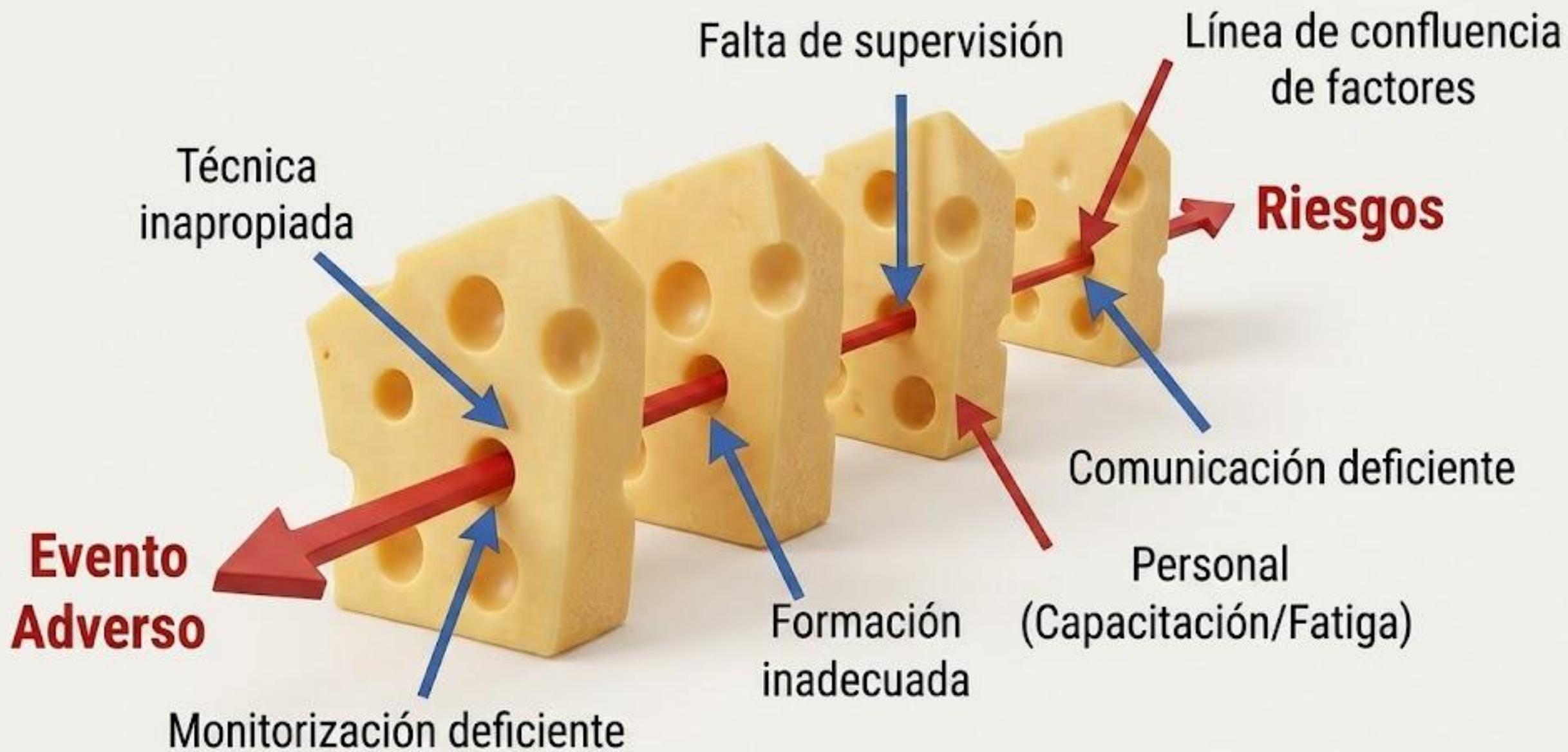
Incorpora la gestión de riesgos en el proceso de elaboración presupuestaria.



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

Una catástrofe no ocurre
debido a un solo error, sino
como resultado de una
***cadena de fallos
consecutivos.***



J. Reason (2000)
Human error: models and management



4

Lo que no
debes olvidar

- ***Involucrar***
a todas las
partes
interesadas
- Mantener
***registros
precisos***



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

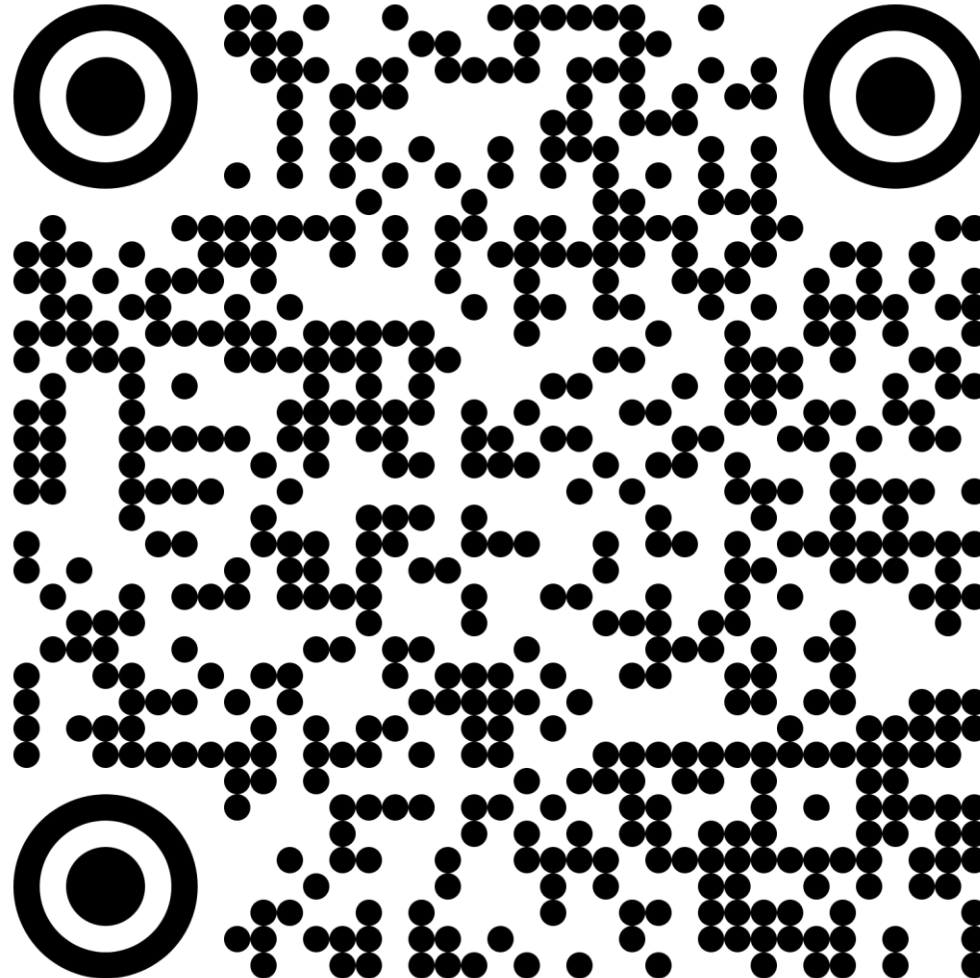
- Ser **realista** sobre los ingresos y los gastos
- **Monitorea** el presupuesto con **regularidad**



Acompaña
AC México

Caminamos contigo para fortalecer tu causa.

<https://arcade.padlet.com/game/9Ljkkyn5jO>



CONTACTO

Alfredo Altamirano Hernández

LINKEDIN

www.linkedin.com/in/alfredo-altamirano-hernández-57202289

CORREO

aaltamiranohernandez2109@gmail.com

TELÉFONO

+52 1 55 4798 2311





GRACIAS