

P1- Guía para Elaborar el Presupuesto Anual

1. Introducción

Un presupuesto es un plan financiero que **estima** los ingresos y gastos de una organización **durante un período** de tiempo determinado. Es una herramienta importante para la planificación financiera y el control de costos.

Se utiliza para:

- ✓ Establecer objetivos financieros: Define cuánto se gastará en cada área y cuándo se realizarán los gastos.
- ✓ Controlar los gastos: Permite comparar los gastos reales con los planificados para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.
- ✓ Tomar decisiones financieras informadas: Ayuda a evaluar diferentes opciones y elegir la más adecuada para alcanzar los objetivos financieros.
- ✓ Mejorar la eficiencia y la eficacia: Promueve el uso eficiente de los recursos financieros y evita el despilfarro.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad financiera: Ayuda a garantizar que la organización tenga los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

Cómo organización sin fines de lucro y parte de la sociedad civil, al construir el presupuesto es importante que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

- ❑ **Énfasis en la misión:** Los presupuestos deben estar alineados con la misión y los objetivos de la organización.
- ❑ **Financiamiento diverso:** Las organizaciones sin fines de lucro suelen tener diversas fuentes de financiamiento, como subvenciones, donaciones, cuotas de membresía, eventos de recaudación de fondos, etc. El presupuesto debe considerar todas estas fuentes de ingresos.
- ❑ **Flexibilidad:** Los presupuestos para organizaciones sin fines de lucro deben ser flexibles para adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado, las prioridades de la organización y la disponibilidad de recursos.
- ❑ **Rendición de cuentas:** Las organizaciones sin fines de lucro deben rendir cuentas a sus donantes, miembros y otras partes interesadas sobre cómo se utilizan los recursos financieros. El presupuesto es una herramienta clave para la rendición de cuentas.

Nombre de la Organización: _____

MISIÓN ORGANIZACIONAL

La MISIÓN de la organización es:

VISION ORGANIZACIONAL

La VISIÓN de la organización es:

VALORES ORGANIZACIONALES

La VALORES de la organización son:

2. Pasos para elaborar el Presupuesto Anual

1. Periodo

¿Cuál es el periodo que cubrirá el presupuesto?

R _____

2. Definición de objetivos y metas:

¿Enumera los objetivos organizacionales para el periodo a presupuestar?

Objetivo 1:

Objetivo 2:

Objetivo 3:

Objetivo 4:

Objetivo 5:

¿Cuál es la población objetivo a la que se pretende beneficiar?

R _____

¿Dónde se encuentra ubicada?

R _____

¿A qué grupo etario pertenecen?

R _____

¿Cuáles son las características particulares del grupo poblacional al que se pretende beneficiar?

R _____

Describe la oferta programática de la organización:

¿Cuáles son los elementos que diferencian la oferta programática de la Organización en relación con otros actores de la sociedad civil, gobierno u otros programas en sitio?

R

3. Análisis Histórico

3.1 De los Ingresos y el Levantamiento de Fondos (financiamiento).

¿Cuál ha sido el importe anual de los **ingresos** durante los últimos años por canal de financiamiento?

Canal de financiamiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Donantes individuales					
Ej. Donaciones Corporaciones					
Ej. Donaciones Fundaciones					
Ej. Subvenciones					
Venta de servicios					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
TOTAL					

Observaciones:

a) Estacionalidad¹ :

¹ Fluctuaciones predecibles de los ingresos a lo largo del año. Estas fluctuaciones pueden estar causadas por una variedad de factores, como (ejemplos):

b) ¿Hubo algún ingreso en un año o años específicos que pueda considerarse con "Extraordinario", es decir, que se recibió por única ocasión y que en el futuro no se volverá a presentar o su probabilidad es muy baja? _____

-
- Patrones de donaciones: Las donaciones individuales y corporativas a menudo aumentan durante ciertas épocas del año, como las fiestas navideñas o el final del año fiscal.
 - Eventos de recaudación de fondos: Los eventos de recaudación de fondos, como cenas de gala o carreras 5K, a menudo se llevan a cabo en momentos específicos del año.
 - Demanda de servicios: La demanda de los servicios de una ONG puede variar según la época del año. Por ejemplo, un banco de alimentos puede experimentar un mayor volumen de clientes durante las vacaciones de invierno.

¿Cuál ha sido el importe anual de los **gastos por levantamiento de fondos**² asociados a cada uno de los canales de financiamiento?

Canal de financiamiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Donantes individuales					
Ej. Donaciones Corporaciones					
Ej. Donaciones Fundaciones					
Ej. Subvenciones					
Venta de servicios					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
TOTAL					

Observaciones:

² Los gastos por levantamiento de fondos son aquellos costos incurridos por una organización sin fines de lucro para recaudar fondos para sus programas y actividades. Estos gastos pueden incluir una amplia gama de partidas, como:

1. Personal:

- Salarios y beneficios de los empleados y voluntarios dedicados a la recaudación de fondos.
- Honorarios de consultores de recaudación de fondos.

2. Marketing y promoción:

- Publicidad en medios tradicionales y digitales.
- Campañas de correo directo y correo electrónico.
- Desarrollo y mantenimiento de sitios web y redes sociales.
- Materiales de marketing impresos y digitales.
- Eventos de recaudación de fondos, como cenas de gala, carreras 5K y subastas.

3. Tecnología:

- Software de gestión de donantes y CRM.
- Plataformas de donación en línea.
- Equipos de tecnología de la información (TI) y soporte.

4. Otros gastos:

- Viajes y alojamiento para recaudadores de fondos.
- Tarifas de procesamiento de tarjetas de crédito.
- Gastos legales y contables.
- Suministros de oficina.

- a) Estacionalidad³ :
- b) ¿Hubo algún gasto por levantamiento de fondos en un año o años específicos que pueda considerarse con "Extraordinario", es decir, que se realizó por única ocasión y que en el futuro no se volverá a presentar o su probabilidad es muy baja? _____
- _____
- _____

¿Cuál ha sido el **ROI**⁴ por cada uno de los canales de financiamiento?

Canal de financiamiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Donantes individuales					
Ej. Donaciones Corporaciones					
Ej. Donaciones Fundaciones					

³ Fluctuaciones predecibles de los ingresos a lo largo del año. Estas fluctuaciones pueden estar causadas por una variedad de factores, como (ejemplos):

- Patrones de donaciones: Las donaciones individuales y corporativas a menudo aumentan durante ciertas épocas del año, como las fiestas navideñas o el final del año fiscal.
- Eventos de recaudación de fondos: Los eventos de recaudación de fondos, como cenas de gala o carreras 5K, a menudo se llevan a cabo en momentos específicos del año.
- Demanda de servicios: La demanda de los servicios de una ONG puede variar según la época del año. Por ejemplo, un banco de alimentos puede experimentar un mayor volumen de clientes durante las vacaciones de invierno.

⁴ El Retorno de la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés) es una métrica financiera que se utiliza para medir la rentabilidad de una inversión. En otras palabras, el ROI te indica cuánto dinero has ganado o perdido en relación con el dinero que has invertido.

Fórmula:

La fórmula básica para calcular el ROI es la siguiente:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios netos} - \text{Costo de inversión}) / \text{Costo de inversión} \times 100\%$$

Interpretación del ROI:

Un ROI positivo indica que la inversión ha sido rentable. Un ROI negativo indica que la inversión ha perdido dinero. Un ROI de 0% significa que la inversión no ha generado ni perdido dinero.

En general, se considera que un ROI bueno es del 10% o más. Sin embargo, el ROI que se considera bueno puede variar dependiendo de la industria y el tipo de inversión.

Ej. Subvenciones					
Venta de servicios					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
TOTAL					

Reflexiones:

- ¿Cuáles canales presentaron un ROI positivo y por lo tanto son rentables? ¿A qué se debe el éxito? ¿Qué se ha estado haciendo bien que vale la pena replicar?
- ¿Cuáles canales presentaron un ROI negativo y por lo tanto representan pérdidas? ¿Cuáles han sido las causas de ello? ¿Se debe de considerar cancelar la actividad? ¿Cuáles son los cambios que deben realizarse?
- ¿Existe algún canal cuyo valor de ROI sea \$0? ¿Cuáles han sido causas? ¿Qué se debe de hacer con miras a que el canal comience a generar "ganancias"?

¿Cuál ha sido el importe de los gastos por levantamiento de fondos por cada uno de los centros de costos?

Centro de Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Dirección de Procuración					
Ej. Vinculación institucional					
Ej. Fundraising individuos					
TOTAL					

¿Cuál ha sido el importe de los gastos por levantamiento de fondos por categoría de gastos?

Categoría de gasto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Sueldos y beneficios					
Ej. Capacitaciones					
Ej. Posicionamiento de marca					
Ej. Difusión					
Ej. Levantamiento de fondos					

TOTAL					

De acuerdo con el promedio de los últimos 5 años, ¿Cuál es el porcentaje de participación que ocupa cada una de las categorías de gastos ordenados de mayor a menor?

Categoría de Gasto	Importe promedio	% de participación
	\$	X%

3.2 De los costos de administrativos⁵.

⁵ En el contexto de las organizaciones humanitarias sin fines de lucro, los costos administrativos se refieren a aquellos gastos necesarios para el funcionamiento general de la organización, pero que no están directamente relacionados con la implementación de sus programas y actividades de impacto social.

A diferencia de las empresas con fines de lucro, donde los costos administrativos se consideran un gasto necesario para generar ingresos, en las ONGs estos costos se consideran **una inversión en la capacidad de la organización para lograr su misión.**

Ejemplos de costos administrativos en una Organización sin fines de lucro:

- Salarios y beneficios del personal administrativo: Esto incluye a los empleados que no están directamente involucrados en la ejecución de programas, como gerentes, contadores, personal de recursos humanos, personal de tecnología de la información y personal de recaudación de fondos.
- Alquiler y servicios públicos: El costo del espacio de oficina, la electricidad, el agua, el gas, la limpieza y el mantenimiento.
- Suministros de oficina: Papel, tinta, tóner, material de oficina y muebles de oficina.
- Equipos de oficina: Computadoras, impresoras, software y otros equipos necesarios para las operaciones de la oficina.
- Gastos de viaje y alojamiento: Los costos de viaje y alojamiento para el personal que viaja por negocios relacionados con la administración de la organización.
- Gastos legales y contables: Los costos de asesoría legal y contable.
- Seguros: Seguros de responsabilidad civil, de propiedad y otros tipos de seguro.
- Depreciación: La disminución del valor de los activos fijos de la organización, como los equipos de oficina y los muebles.

¿Cuál ha sido el importe de los costos administrativos por cada uno de los centros de costos?

Centro de Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Dirección de Finanzas					
Ej. Auditoria					
Ej. Contabilidad					
Ej. Recursos Humanos					
Ej. TI					
TOTAL					

¿Cuál ha sido el importe de los costos administrativos por categoría de gastos?

Categoría de gasto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Sueldos y beneficios					
Ej. Capacitaciones					
Ej. Papelería					
Ej. Viaticos					
Ej. Vehículos					
TOTAL					

De acuerdo con el promedio de los últimos 5 años, ¿Cuál es el porcentaje de participación que ocupa cada una de las categorías de gastos ordenados de mayor a menor?

Categoría de Gasto	Importe promedio	% de participación
	\$	X%

-
- Gastos de recaudación de fondos: Los costos asociados a la captación de recursos financieros, como campañas de marketing, eventos de recaudación de fondos y comisiones de plataformas de donación.

¿Los costos administrativos se han mantenido constantes año con año?, si la respuesta es NO se debe de indicar las razones.

R _____

¿Se ha identificado alguna categoría de gasto donde puedan realizarse ahorros? ¿Cómo?

R _____

¿Qué inversiones se necesitan realizar para que los ahorros se puedan materializar y en cuánto tiempo será factible materializar los ahorros?

¿Cuál es el importe de los ahorros esperados para el siguiente año o años subsecuentes?

3.3 De los costos de operación⁶.

⁶ Los costos de operación se refieren a aquellos gastos necesarios para ejecutar los programas y actividades que la organización lleva a cabo para cumplir con su misión social.

A diferencia de los costos administrativos, que son esenciales para el funcionamiento general de la organización, pero no están directamente relacionados con la implementación de programas, los costos de operación son aquellos que se incurren directamente en la realización de las actividades que tienen un impacto social.

Ejemplos de costos de operación en una Organización sin fines de lucro:

- Personal de programas: Salarios y beneficios del personal que trabaja directamente en la implementación de programas, como trabajadores sociales, educadores, personal de salud y personal de campo.
- Suministros y materiales: Los recursos necesarios para llevar a cabo los programas, como alimentos, medicamentos, materiales educativos, herramientas y equipos.
- Viajes y alojamiento: Los costos de viaje y alojamiento para el personal que viaja por motivos relacionados con la ejecución de programas.
- Evaluación e investigación: Los costos asociados a la evaluación del impacto de los programas y la realización de investigaciones para mejorar su eficacia.
- Servicios profesionales: Honorarios de consultores, expertos y otros profesionales contratados para apoyar la ejecución de programas.
- Infraestructura: Costos de mantenimiento, reparación y mejora de la infraestructura utilizada para los programas, como centros comunitarios, escuelas y clínicas.

¿Cuál ha sido el importe de los costos de operación por cada uno de los centros de costos?

Centro de Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Programas					
Ej. Educación					
Ej. Advocacy e incidencia en políticas públicas					
Ej. Monitoreo y Evaluación					
Ej.					
TOTAL					

¿Cuál ha sido el importe de los costos de operación por categoría de gastos?

Categoría de gasto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ej. Sueldos y beneficios					
Ej. Capacitaciones					
Ej. Suministros					
Ej. Viaticos					
Ej.					
TOTAL					

De acuerdo con el promedio de los últimos 5 años, ¿Cuál es el porcentaje de participación que ocupa cada una de las categorías de gastos ordenados de mayor a menor?

Categoría de Gasto	Importe promedio	% de participación
	\$	X%

-
- Seguridad: Costos asociados a la seguridad del personal, los beneficiarios y los activos de la organización.
 - Comunicación y sensibilización: Costos de campañas de comunicación, materiales informativos y eventos para dar a conocer los programas y la labor de la organización.

¿Ha habido alguna inversión extraordinaria durante los últimos 5 años? ¿Qué probabilidad hay que dicha inversión vuelva a repetirse?

R_____

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos totales										
Levantamiento de fondos										
Costos Administrativos										
Costos operativos										

¿Se ha identificado alguna categoría de gasto donde puedan realizarse ahorros? ¿Cómo?

R_____

¿Qué inversiones se necesitan realizar para que los ahorros se puedan materializar y en cuánto tiempo será factible materializar los ahorros?

¿Cuál es el importe de los ahorros esperados para el siguiente año o años subsecuentes?

3.4 De la relación de gastos con respecto a los ingresos y entre gastos.

¿Cuál ha sido la relación porcentual entre los gastos y los ingresos totales?

Reflexiones:

¿Qué podemos concluir de las relaciones porcentuales identificadas?

R _____

Los costos administrativos ¿Se han mantenido en una proporción del 5% ⁷respecto los ingresos totales?, si la respuesta es NO ¿Por qué? y ¿Qué acciones se han tomado para disminuir la proporción porcentual en el futuro?

R _____

¿Cuál ha sido la relación porcentual entre los gastos por cada rubro y los gastos totales?

Concepto	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5
Gastos totales									
Levantamiento de fondos									
Costos Administrativos									
Costos operativos									

⁷ Gastos de administración: Los donativos y rendimientos que, en su caso, reciban las Donatarias Autorizadas en ningún caso podrán ser destinados en más de un 5% a cubrir gastos de administración (Ver LISR - Art. 82, f. IV; RLISR - Art. 138, apartado A). Para estos fines, se consideran gastos de administración, entre otros, las remuneraciones al personal, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, teléfono, electricidad, papelería, mantenimiento y conservación, los impuestos y derechos federales y locales, así como las demás contribuciones y aportaciones que se deban cubrir siempre que se relacionen directamente con las oficinas o actividades administrativas. No comprenden aquellos gastos que la donataria deba destinar directamente para cumplir con los fines propios de su objeto social (gastos y costos operativos).

Reflexiones:

¿Qué podemos concluir de las relaciones porcentuales identificadas?

R _____

4. Presupuesto

4.1 Presupuestando los ingresos

¿Cuáles son las metas de levantamiento de fondos para el siguiente año y los subsecuentes, por cada uno de los canales de atracción?

Canal de financiamiento	AÑO ACTUAL (Referencia)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ej. Donantes individuales				
Ej. Donaciones Corporaciones				
Ej. Donaciones Fundaciones				
Ej. Subvenciones				
Venta de servicios				
Ingresos Financieros				
Otros Ingresos				
TOTAL				

SUPUESTOS

Describe los supuestos de logro de cada uno los canales de financiamiento:

Donantes Individuales: _____

Donantes Corporaciones: _____

Donantes **Fundaciones:** _____

Donantes **Subvenciones:** _____

Venta **de** **Servicios:** _____

Ingresos **Financieros** **:** _____

Otros **ingresos** **:** _____

Los supuestos son las premisas o expectativas sobre las cuales se basa el pronóstico de ingresos futuros. Estos supuestos son cruciales para crear un presupuesto preciso y realista que permita a la organización planificar y administrar sus recursos de manera efectiva.

Donaciones de personas morales: Para las proyecciones de los escenarios relacionados con donaciones de personas morales, se deberá considerar lo siguiente: el escenario **Threshold** corresponde únicamente al monto de las donaciones comprometidas; el escenario **realista** se integra por la suma de las donaciones comprometidas más las donaciones en proceso; y el escenario de **Oportunidades de Donación** se compone por la suma de las donaciones comprometidas, las donaciones en proceso y las oportunidades

de donación identificadas. Esta clasificación permite diferenciar los ingresos con alta certeza de aquellos que aún dependen de gestiones, negociaciones o confirmaciones pendientes.

Tipos de supuestos comunes en la elaboración de un presupuesto de ingresos para una Organización sin fines de lucro:

- ✓ **Tasas de crecimiento de ingresos:** Se estima la tasa a la que se espera que crezcan los ingresos de la organización a lo largo del período presupuestario. Esto puede basarse en el historial de crecimiento de la organización, las tendencias del mercado y las proyecciones económicas. Se estima con base en el crecimiento o decremento porcentual en relación con un año de referencia.
- ✓ **Tasa de cancelación de donantes:** También conocida como tasa de retención de donantes (especialmente relevante para donativos de individuos -personas físicas-), es un indicador financiero que mide el porcentaje de donantes que dejan de hacer donaciones a una organización sin fines de lucro en un período determinado. Se calcula dividiendo el número de donantes que dejan de donar entre el número total de donantes al inicio del período y multiplicando el resultado por 100.

Con base en este indicador se debe de determinar el **tiempo de vida de un donante**, ya que la tasa de cancelación nos da el porcentaje de "salida" de donantes de manera anual, usando este dato proyectamos el agotamiento total de la base bajo el supuesto de que no haya crecimiento, conociendo así el tiempo de vida del donante en la base.

- ✓ **Tasa de crecimiento de donantes:** Es un indicador financiero que mide el porcentaje en el que aumenta o disminuye el número de donantes que apoyan a una organización sin fines de lucro en un período determinado. Se calcula dividiendo la diferencia entre el número de donantes al final del período y el número de donantes al inicio del período por el número de donantes al inicio del período y multiplicando el resultado por 100.

Fórmula:

Tasa de crecimiento de donantes = $\frac{(\text{Número de donantes al final del período} - \text{Número de donantes al inicio del período})}{\text{Número de donantes al inicio del período}} \times 100\%$

Se espera que la tasa de crecimiento de donantes sea mayor que la tasa de cancelación de donantes, para reflejar que la base de donantes se encuentra "sana".

- ✓ **Niveles de donaciones:** Se estima la cantidad de donaciones que la organización espera recibir de diferentes fuentes, como individuos, fundaciones, empresas y el gobierno. Esto puede basarse en el historial de donaciones, las campañas de recaudación de fondos planificadas y las condiciones económicas.
- ✓ **Ingresos por programas:** Se estima la cantidad de ingresos que la organización espera generar a través de sus programas y servicios. Esto puede basarse en las tarifas de los programas, la demanda de servicios y la capacidad de la organización para entregar los programas.
- ✓ **Otras fuentes de ingresos:** Se estima la cantidad de ingresos que la organización espera recibir de otras fuentes, como inversiones, ventas de productos o servicios, y eventos de recaudación de fondos.

Los supuestos son importantes porque:

- Sirven como base para el pronóstico de ingresos: Los supuestos son la base sobre la cual se construye el presupuesto de ingresos. Al hacer suposiciones precisas, la organización puede crear un pronóstico más confiable de sus ingresos futuros.
- Permiten la planificación financiera efectiva: Un presupuesto de ingresos basado en suposiciones precisas permite a la organización planificar sus gastos y actividades de manera efectiva. La organización puede asegurarse de tener los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones y alcanzar sus objetivos.
- Facilitan la toma de decisiones estratégicas: Los supuestos del presupuesto de ingresos pueden ayudar a la organización a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos, la recaudación de fondos y el desarrollo de programas.

Al realizar supuestos para el presupuesto de ingresos, es importante considerar lo siguiente:

Historial de desempeño: Revise el historial de desempeño financiero de la organización para identificar tendencias y patrones.

Condiciones del mercado: Considere las condiciones económicas generales y las tendencias específicas del sector en el que opera la organización.

Planes y estrategias: Considere los planes y estrategias de la organización para el período presupuestario, como el lanzamiento de nuevos programas, la expansión a nuevos mercados o la realización de campañas de recaudación de fondos especiales.

Factores de riesgo: Identifique y evalúe los posibles riesgos que podrían afectar los ingresos de la organización, como cambios en las políticas gubernamentales, desastres naturales o recesiones económicas.

DE LAS DONACIONES DE INDIVIDUOS.

Se consideran las donaciones dadas por individuos de forma recurrente o por única ocasión.

ESCENARIO REALISTA (Alta probabilidad de ocurrir).

Con base en los indicadores históricos de tasa de cancelación, tasa de retención de donantes y nuevos donantes captados. ¿Cuál es la proyección de donaciones para el año que se está presupuestando?

INDIVIDUOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
NUEVOS													
AÑOS ANTERIORES													
TOTAL													

Tasa de Cancelación: _____

Tasa de Retención: _____

Promedio mensual de nuevos donantes individuos: _____

ESCENARIO THRESHOLD⁸ (Límite mínimo).

Tomando como base una perspectiva pesimista y castigando los indicadores de tasa de cancelación, tasa de retención de donantes y nuevos donantes captados. ¿Cuál es la proyección de donaciones para el año que se está presupuestando?

INDIVIDUOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL

⁸ Un escenario "threshold" para el presupuesto de ingresos de una organización sin fines de lucro es aquel en el que la organización recibe la **cantidad mínima de donaciones necesaria para cubrir sus gastos operativos y cumplir con sus objetivos básicos**. Este escenario se considera el nivel mínimo de ingresos que la organización necesita para mantener su funcionamiento y evitar el déficit presupuestario.

NUEVOS													
AÑOS ANTERIORES													
TOTAL													

Tasa de Cancelación: _____

Tasa de Retención: _____

Promedio mensual de nuevos donantes individuos: _____

ESCENARIO OPTIMISTA (Menor probabilidad de ocurrencia).

Siendo muy optimista con los indicadores de tasa de cancelación, tasa de retención de donantes y nuevos donantes captados. ¿Cuál es la proyección de donaciones para el año que se está presupuestando?

INDIVIDUOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
NUEVOS													
AÑOS ANTERIORES													
TOTAL													

Tasa de Cancelación: _____

Tasa de Retención: _____

Promedio mensual de nuevos donantes individuos: _____

REFLEXIONES:

¿Qué se ha estado haciendo bien que debe de seguirse haciendo en el futuro para incrementar los ingresos por donaciones de personas morales en los años subsecuentes?

R_____

¿Qué acciones deben de mejorarse hacia el futuro?

R_____

¿Qué debe de dejarse de hacer, ya que ha estado afectando negativamente la recaudación de ingresos locales?

R _____

DEL PIPELINE DE INGRESOS POR DONACIONES PERSONAS MORALES (CORPORACIONES, FUNDACIONES Y SUBVENCIONES).

Considerando los ingresos derivados de donaciones de Corporaciones, Fundaciones y Subvenciones, proporcione el **Pipeline⁹ para el siguiente año fiscal** de donaciones para cada una de las categorías referidas.

DONANTE	DONACIONES COMPROMETIDAS	DONACIONES EN	OPORTUNIDADES DE	Mes estimado de recepción
---------	--------------------------	---------------	------------------	---------------------------

⁹ El pipeline se refiere a la **cantidad estimada de donaciones que la organización espera recibir en un período determinado, pero que aún no se han concretado.**

El pipeline de donaciones se considera un indicador financiero importante para las organizaciones sin fines de lucro, ya que les permite:

Predecir el flujo de ingresos futuros: Al tener una idea clara de las donaciones potenciales que están en proceso, las organizaciones pueden planificar mejor sus gastos y actividades.

Identificar oportunidades y riesgos: Un análisis del pipeline puede ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades para aumentar las donaciones, así como posibles riesgos que podrían afectar su flujo de ingresos.

Tomar decisiones estratégicas: La información sobre el pipeline puede ser utilizada para tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos, la recaudación de fondos y los programas.

Estrategias para mejorar la precisión del pipeline de donaciones:

- **Establecer un proceso de seguimiento claro:** Implementar un sistema para rastrear las donaciones comprometidas, las donaciones en proceso y las oportunidades de donación.
- **Comunicarse regularmente con los donantes:** Mantener a los donantes informados sobre el progreso de sus donaciones y agradecerles su apoyo.
- **Analizar los datos del pipeline:** Revisar periódicamente los datos del pipeline para identificar tendencias y patrones.
- **Utilizar herramientas de software:** Existen herramientas de software disponibles que pueden ayudar a las organizaciones a administrar y analizar su pipeline de donaciones.

	¹⁰ <i>seguras</i>	PROCESO ¹¹ <i>muy probables</i>	DONACIÓN ¹² <i>"quizás"</i>	
CORPORACIONES				
EJ. FEMSA	3,000,000			MARZO
EJ. KPMG		2,000,000		OCTUBRE
EJ. CEMEX			1,000,000	ABRIL
FUNDACIONES				
EJ. FUND LALA	500,000			ENERO
EJ. FUND ALSEA		300,000		MAYO
EJ. FUND C&A			100,000	SEPTIEMBRE
SUBVENCIONES				
EJ. USAID	3,000,000			ENERO
EJ. USAID	2,000,000			JULIO
EJ. ECHO		2,000,000		MAYO
EJ. GTZ ALEMANIA	2,000,000			ABRIL
EJ. GTZ ALEMANIA			1,500,000	JULIO
TOTAL				

REFLEXIONES:

¿Qué se ha estado haciendo bien que debe de seguirse haciendo en el futuro para incrementar los ingresos por donaciones de personas morales en los años subsecuentes?

¹⁰ **Donaciones comprometidas:** Donaciones que han sido prometidas por escrito (CONVENIO FIRMADO) por un donante, pero que aún no se han recibido, pero se recibirán en el año de calendario del presupuesto elaborado. Estas donaciones pueden ser consideradas **como seguras de recibir**.

¹¹ **Donaciones en proceso:** Donaciones que corresponden a convocatorias presentadas, en las cuales se ha pasado por las distintas fases de revisión y eliminación y existe **una alta probabilidad** de que sean recibidas en el año que se está presupuestando.

¹² **Oportunidades de donación:** Prospectos de donación que han sido identificados por la organización, pero que aún no han realizado una donación. Convocatorias por presentar. Las podemos definir con un "quizás".

R _____

¿Qué acciones deben de mejorarse hacia el futuro?

R _____

¿Qué debe de dejarse de hacer, ya que ha estado afectando negativamente la recaudación de ingresos locales?

R _____

CCCCC

DE LA VENTA DE SERVICIOS O INGRESOS AUTOGENERADOS.

Si la organización tiene ingresos autogenerados como venta de servicios y otros ingresos autogenerados. ¿Cuál es la estimación de ingresos autogenerados para el año fiscal que se esta presupuestando?

INGRESOS AUTOGENERADO S	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTA L
VENTA SERVICIOS													
VENTA DE PRODUCTOS													
TOTAL													

DE LOS INGRESOS FINANCIEROS

Si la organización posee cuentas de inversión ¿Cuál es la estimación de ingresos financieros para el año fiscal que se está presupuestando?

INGRESOS FINANCIEROS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTA L
INTERESES													

DE LOS OTROS INGRESOS

Es importante reconocer en el presupuesto de ingresos, aquellos que se derivan de actividades extraordinarias o inusuales para la Organización, por ejemplo: Alquiler de

espacios, venta de activos fijos, aportaciones de beneficiarios, etc. ¿Cuál es la estimación de ingresos financieros para el año fiscal que se está presupuestando?

OTROS INGRESOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
OTROS INGRESOS													

4.2 De los costos de soporte¹³ disponibles.

Son aquellos costos que no se pueden vincular directamente con la operación (proyectos) pero que son esenciales para que la Organización funcione. **Generalmente los costos administrativos son costos de soporte, pero no todos los costos de soporte o indirectos son administrativos.** Existen costos de soporte o indirectos de naturaleza distinta a la administrativa, como puede ser un área de soporte técnico que brinda servicio a todos los proyectos.

A continuación, detalle la tasa (%) de costos de soporte disponibles por cada uno de los canales de atracción de Ingresos.

Donaciones de Individuos. Tasa de costos de soporte disponible _____ % equivalente aproximadamente a \$_____ pesos.

Respecto a las **Donaciones de Personas Morales** detalle la Tasa porcentual % de costos de soporte disponibles.

DONANTE	DONACIONES COMPROMETIDAS seguras	DONACIONES EN PROCESO muy probables	OPORTUNIDADES DE DONACIÓN "quizás"	Tasa de costos de soporte (%)	Costos de soporte (Importe \$)
CORPORACIONES					
EJ. FEMSA	3,000,000			15%	450,000
EJ. KPMG		2,000,000		15%	300,000
EJ. CEMEX			1,000,000	10%	100,000
FUNDACIONES					

¹³ También conocidos como: Overhead, Costos Indirectos. Son aquellos costos que no se pueden vincular directamente con la operación (proyectos) pero que son esenciales para que la Organización funcione. **Generalmente los costos administrativos son costos de soporte, pero no todos los costos de soporte o indirectos son administrativos.** Existen costos de soporte o indirectos de naturaleza distinta a la administrativa, como puede ser un área de soporte técnico que brinda servicio a todos los proyectos.

Otra característica de los costos de soporte o indirectos, es que su valor no varía en función del volumen de la operación, sus niveles de mantienen constantes a menos que haya un cambio sustancial en el volumen de las operaciones de la Organización.

EJ. FUND LALA	500,000			15%	75,000
EJ. FUND ALSEA		300,000		15%	45,000
EJ. FUND C&A			100,000	15%	15,000
SUBVENCIONES					
EJ. USAID	3,000,000			23%	690,000
EJ. USAID	2,000,000			22%	440,000
EJ. ECHO		2,000,000		20%	400,000
EJ. GTZ ALEMANIA	2,000,000			23%	460,000
EJ. GTZ ALEMANIA			1,500,000	7%	105,000
TOTAL					

Consideraciones.

Los Donativos de Individuos generalmente son considerados como donaciones NO Restringidas, lo que implica que la Organización tiene la libertad de determinar la tasa (%) de asignación de costos de soporte (indirectos); se recomienda que la Organización determine el nivel de la Tasa año con año como parte del proceso de presupuestación.

Respecto a las Donaciones de Personas Morales: Corporaciones, Fundaciones, Subvenciones, etc. Generalmente son donaciones Restringidas, lo que implica que la Tasa de Costos de Soporte debió haber sido negociada al momento de aplicar (convocatoria) y quedar aprobada en el Convenio de la Donación.

¿Respecto a las donaciones de personas morales, la tasa de costos de soporte se encuentra aprobada y referida mediante el convenio de la donación? _____, si la respuesta es NO ¿Por qué? _____

4.3 Presupuestando los costos por levantamiento de fondos

¿Cuáles son los objetivos específicos¹⁴ de la iniciativa de recaudación de fondos?

¹⁴ Definir los objetivos del plan de recaudación de fondos es trascendental para realizar una presupuestación adecuada, entre los objetivos pueden encontrarse:

- Aumentar la cantidad total de donaciones recaudadas.

R _____

¿Qué canales de recaudación¹⁵ de fondos se utilizarán?

R _____

¿Cuáles son los costos asociados con cada canal de recaudación de fondos?¹⁶

Canal1 _____

- Adquirir nuevos donantes.
- Fidelizar a los donantes existentes.
- Incrementar el valor promedio de las donaciones.
- Promover la conciencia sobre la organización y su causa.

¹⁵ Existen diversos canales de recaudación de fondos que las organizaciones sin fines de lucro pueden emplear, como:

- Campañas de correo directo.
- Eventos de recaudación de fondos.
- Marketing digital y redes sociales.
- Solicitudes de subvenciones.
- Programas de membresía.

¹⁶ Para cada canal de recaudación de fondos seleccionado, es necesario estimar los costos asociados, incluyendo:

- Costos de personal: Salarios, beneficios y horas extras del personal involucrado en la iniciativa.
- Costos de materiales: Impresión, envío, materiales de marketing y otros gastos relacionados con la producción de materiales de recaudación de fondos.
- Costos de tecnología: Software, plataformas en línea y herramientas digitales utilizadas para la recaudación de fondos.
- Costos de alquiler: Espacios para eventos, salas de reuniones y otros lugares necesarios para las actividades de recaudación de fondos.
- Costos de publicidad y marketing: Campañas publicitarias, anuncios en redes sociales y otras iniciativas de marketing para promover la iniciativa de recaudación de fondos.

Canal2_____

Canal3_____

¿Cómo se medirá el éxito de la iniciativa de recaudación de fondos?

Definición de KPIs¹⁷ a utilizar

¿Cómo se financiarán los costos de la iniciativa de recaudación de fondos? ¿Qué fuentes de financiamiento se emplearán?

¿Cuál es el presupuesto de gasto por levantamiento de fondos para el año que se está presupuestando por centro de costos?

Centro de Costos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ej. Dirección de Procuración													
Ej. Vinculación institucional													
Ej. Fundraising individuos													

¹⁷ Por ejemplo: Cantidad total de donaciones recaudadas. Número de nuevos donantes adquiridos. Valor promedio de las donaciones. Retorno de la inversión (ROI) de la iniciativa de recaudación de fondos. Nivel de conciencia logrado sobre la organización y su causa.

TOTAL														
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Cuál es el presupuesto de gastos por levantamiento de fondos por categoría de gastos para el año que se está presupuestando?

Categoría de gasto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ej. Sueldos y beneficios													
Ej. Capacitaciones													
Ej. Posicionamiento de marca													
Ej. Difusión													
Ej. Levantamiento de fondos													
TOTAL													

4.4 De los costos de Nómina.

Número de empleados actuales: _____

Número de empleados por cada centro de costos y tipo de contrato:

Centro de costos	Base o indeterminado	Temporal	Obra determinada	TOTAL
CC 1				
CC 2				
CC 3				
CC 4				
CC 5				
CC 6				
CC 7				
CC 8				
CC 9				
CC 10				
TOTAL				

¿Cuáles son los salarios y beneficios vigentes¹⁸ para cada puesto de trabajo?

¹⁸ Es necesario analizar los salarios y beneficios actuales que se pagan a los empleados en cada puesto de trabajo. Esto puede incluir sueldos base, horas extras, bonificaciones, comisiones,

¿Existen leyes o regulaciones laborales¹⁹ aplicables que afectan los salarios y beneficios? Ó
 ¿Se han efectuado cambios en regulaciones laborales recientemente que afecten a la organización?

¿Cómo se comparan los salarios y beneficios de la organización con los de otras organizaciones sin fines de lucro similares?²⁰

¿Existen planes para aumentar o disminuir la fuerza laboral en el futuro?

Centro de costos	# Empleados actual	Bajas (-)	Contrataciones nuevas (+)	TOTAL
CC 1				
CC 2				
CC 3				
CC 4				
CC 5				
CC 6				
CC 7				
CC 8				

beneficios de salud, seguro dental, seguro de visión, planes de jubilación, vacaciones pagadas y días de enfermedad.

¹⁹ Las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables, tanto a nivel federal como estatal o local. Estas leyes pueden establecer requisitos mínimos de salario, horas extras, pago de vacaciones, licencia por enfermedad y otras condiciones de trabajo.

²⁰ Es recomendable realizar un análisis comparativo de los salarios y beneficios con los de otras organizaciones sin fines de lucro de tamaño, misión y ubicación similares. Esto puede proporcionar una referencia valiosa para evaluar la competitividad de la compensación y retención de talento.

CC 9				
CC 10				
TOTAL				

¿Se cuenta con el pasivo laboral suficiente para cubrir las desvinculaciones de personal (bajas)? _____

¿Cuál es el importe estimado de liquidaciones o finiquitos a pagar?

¿Cuál es el importe de la reserva de pasivo laboral? _____

¿Es la Reserva de Pasivo laboral suficiente? _____

DEFICIT _____

REMANENTE _____

En caso de que las desvinculaciones del personal no puedan ser cubiertas con el saldo de la reserva de pasivo laboral, las desvinculaciones ¿se integraran al presupuesto del año?

¿En cuál centro de costos o proyecto? Enlistar.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

4.5 Presupuestando los costos administrativos.

¿Cuáles son los principales gastos administrativos de la organización?²¹

²¹ Estos gastos pueden incluir:

- Sueldos y beneficios del personal administrativo: Salarios, horas extras, beneficios de salud, seguro y otras compensaciones para el personal administrativo, como gerentes, contadores, personal de recursos humanos y personal de apoyo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

¿Cuáles son los factores que influyen en los costos administrativos?²²

-
- Alquiler y servicios públicos: Costos asociados con el espacio de oficina, como alquiler, servicios públicos, mantenimiento y reparaciones.
 - Suministros de oficina: Gastos en materiales de oficina, como papel, tinta, tóner, artículos de papelería y otros suministros esenciales para las operaciones diarias.
 - Equipos y tecnología: Costos de adquisición, mantenimiento y reparación de equipos de oficina, computadoras, software y otros recursos tecnológicos.
 - Servicios profesionales: Honorarios de abogados, contadores auditores, consultores y otros profesionales externos que brindan servicios a la organización.
 - Viajes y gastos de alojamiento: Costos asociados con viajes de negocios, asistencia a conferencias y eventos, y alojamiento para el personal que viaja por trabajo.
 - Seguros: Primas de seguros para proteger a la organización contra riesgos como responsabilidad civil, pérdida de propiedad y ciberataques.
 - Tarifas y licencias: Costos de licencias de software, suscripciones a servicios en línea y tarifas asociadas con membresías a organizaciones profesionales.

²² Es importante considerar los diversos factores que pueden influir en los costos administrativos de la organización, como:

- Tamaño de la organización: Las organizaciones más grandes generalmente tienen costos administrativos más altos debido a un mayor número de empleados, espacio de oficina más grande y necesidades operativas más complejas.
- Ubicación geográfica: Los costos administrativos pueden variar según la ubicación geográfica de la organización, debido a factores como el costo de vida, los precios de los bienes raíces y los salarios locales.
- Estructura organizacional: La estructura organizacional de la organización puede afectar los costos administrativos, por ejemplo, una estructura jerárquica compleja puede generar mayores gastos administrativos en comparación con una estructura plana.
- Nivel de actividad: El nivel de actividad de la organización, como el número de programas y servicios ofrecidos, puede influir en los costos administrativos, especialmente en gastos variables como suministros de oficina y viajes.

¿Cómo se comparan los costos administrativos con los de otras organizaciones sin fines de lucro similares?²³ (se puede obtener información de los informes anuales publicados por diversas organizaciones).

¿Existen oportunidades para reducir los costos administrativos?²⁴

²³ Es recomendable realizar un análisis comparativo de los costos administrativos con los de otras organizaciones sin fines de lucro de tamaño y misión similares. Esto puede proporcionar una referencia valiosa para evaluar la eficiencia y la razonabilidad de los gastos administrativos de la organización.

²⁴ Es fundamental identificar y evaluar continuamente oportunidades para reducir los costos administrativos sin afectar la efectividad de las operaciones de la organización. Algunas estrategias potenciales para reducir costos incluyen:

- Negociar mejores tarifas con proveedores: Reevaluar contratos con proveedores de servicios, suministros y otros bienes para obtener mejores precios y condiciones.
- Implementar prácticas eficientes de gestión de recursos: Optimizar el uso de recursos como suministros de oficina, energía y tecnología para minimizar el desperdicio y los gastos innecesarios.
- Aprovechar la tecnología para automatizar tareas: Implementar soluciones tecnológicas para automatizar tareas manuales repetitivas, liberando tiempo del personal para actividades de mayor valor.
- Evaluar la necesidad de espacio de oficina: Analizar si el espacio de oficina actual es adecuado para las necesidades de la organización y explorar opciones para optimizar

¿Cuál es el presupuesto de gasto por costos administrativos para el año que se está presupuestando por centro de costos?

Centro de Costos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ej. Dirección de Finanzas													
Ej. Recursos humanos													
Ej. TI													
TOTAL													

¿Cuál es el presupuesto de gastos por costos administrativos por categoría de gastos para el año que se está presupuestando?

Categoría de gasto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ej. Sueldos y beneficios													
Ej. Capacitaciones													
Ej. Papelería													
Ej. Viáticos													
Ej. Gastos Generales													
TOTAL													

4.6 Presupuestando los costos operativos.

¿Cuáles son los programas y actividades operativos de la organización?

¿Cuáles son los factores²⁵ que influyen en los costos operativos?

²⁵ Algunos de los factores que pueden influir en el costeo de costos operativos son:

¿Cómo se comparan los costos operativos con los de otras organizaciones sin fines de lucro similares?²⁶

¿Existen oportunidades para reducir los costos operativos sin afectar la calidad de los programas?²⁷

- Naturaleza de los programas: Los costos operativos pueden variar significativamente según la naturaleza de los programas que ofrece la organización. Por ejemplo, los programas que requieren personal altamente calificado, equipos especializados o instalaciones costosas generalmente tendrán costos operativos más altos.
- Población objetivo: La población objetivo de los programas de la organización también puede afectar los costos operativos. Por ejemplo, los programas que sirven a poblaciones con necesidades complejas o ubicadas en áreas remotas pueden tener costos operativos más altos.
- Eficiencia operativa: La eficiencia con la que la organización gestiona sus recursos y entrega sus programas puede influir significativamente en los costos operativos. Implementar prácticas eficientes de gestión, utilizar tecnología de manera adecuada y optimizar procesos puede ayudar a reducir costos.
- Regulaciones y requisitos de cumplimiento: Las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con diversas regulaciones y requisitos legales, lo que puede generar costos operativos adicionales, como costos de auditoría, seguros y capacitación del personal.

²⁶ Es recomendable realizar un análisis comparativo de los costos operativos con los de otras organizaciones sin fines de lucro de tamaño, misión y población objetivo similares. Esto puede proporcionar una referencia valiosa para evaluar la eficiencia y la razonabilidad de los gastos operativos de la organización.

²⁷ Es fundamental identificar y evaluar continuamente oportunidades para reducir los costos operativos sin afectar la calidad de los programas o el impacto social de la organización. Algunas estrategias potenciales para reducir costos incluyen:

- Negociar mejores tarifas con proveedores: Reevaluar contratos con proveedores de servicios, suministros y otros bienes para obtener mejores precios y condiciones.
- Implementar prácticas eficientes de gestión de recursos: Optimizar el uso de recursos como personal, suministros, energía y tecnología para minimizar el desperdicio y los gastos innecesarios.

¿Cómo se asignarán los recursos financieros a los diferentes programas y actividades?²⁸

¿Cómo se monitoreará y evaluará el uso de los recursos financieros?²⁹

- Aprovechar la tecnología para automatizar tareas: Implementar soluciones tecnológicas para automatizar tareas manuales repetitivas, liberando tiempo del personal para actividades de mayor valor.
- Colaborar con otras organizaciones: Colaborar con otras organizaciones sin fines de lucro para compartir recursos, servicios y gastos, como espacio de oficina, personal o sistemas de tecnología.

²⁸ Una vez que se han identificado y analizado los costos operativos, es importante desarrollar un plan para asignar los recursos financieros a los diferentes programas y actividades de la organización. La asignación de recursos debe basarse en una evaluación cuidadosa de las necesidades de cada programa, por ejemplo:

- Efectividad e impacto: Priorizar los programas y actividades que demuestren mayor efectividad en el logro de la misión y los objetivos de la organización, y que generen un impacto social positivo medible.
- Eficiencia: Considerar la eficiencia en el uso de los recursos para maximizar el impacto de cada peso invertido.
- Equidad: Asegurar una distribución justa y equitativa de los recursos entre los diferentes programas y actividades, considerando las necesidades y el potencial de impacto de cada uno.
- Sostenibilidad: Tomar en cuenta la sostenibilidad financiera de los programas y actividades a largo plazo, asegurando que los recursos asignados no comprometan la capacidad de la organización para mantener sus operaciones en el futuro.

²⁹ Es fundamental establecer mecanismos para monitorear y evaluar el uso de los recursos financieros asignados a los diferentes programas y actividades. Esto permitirá a la organización:

- Identificar desviaciones presupuestarias: Detectar cualquier desviación entre los recursos presupuestados y los gastos reales, permitiendo tomar medidas correctivas oportunas.
- Evaluar la eficiencia del gasto: Analizar la eficiencia con la que se utilizan los recursos en cada programa o actividad, identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar el uso de fondos.
- Medir el impacto de los programas: Evaluar el impacto social y los resultados logrados por cada programa o actividad, en relación con los recursos financieros invertidos.

¿Cuál es el presupuesto de costos operativos por cada proyecto para el año que se está presupuestando?

Categoría de gasto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Proyecto 1													
Proyecto 2													
Proyecto 3													
Proyecto 4													
Proyecto 5													
TOTAL													

4.7 PRESUPUESTO

Con base en el ejercicio realizado previamente a continuación se detallará tres versiones del presupuesto: (i) presupuesto realista, (ii) presupuesto threshold y (iii) presupuesto optimista. Cada uno de estos enfoques ofrece una perspectiva valiosa para la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas.

a) Presupuesto realista:

Un presupuesto realista se basa en un análisis objetivo de los ingresos y gastos históricos, las tendencias actuales del mercado y las proyecciones económicas. Este enfoque busca establecer **metas alcanzables y prudentes**, considerando los riesgos y las incertidumbres inherentes al entorno externo y las condiciones internas de la organización.

b) Presupuesto threshold (umbral):

El presupuesto threshold define el **nivel mínimo de ingresos y gastos necesarios para que la organización opere y cumpla con su misión fundamental**. Este enfoque se utiliza para establecer un **punto de referencia crítico**, por debajo del cual la organización podría enfrentar dificultades financieras. La utilidad de este enfoque radica en: (i) **Identificación de puntos críticos**: Permite identificar los niveles mínimos de ingresos y gastos necesarios para la supervivencia de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas en

caso de escenarios adversos. (ii) **Gestión de riesgos:** Ayuda a gestionar los riesgos financieros de manera efectiva, al establecer planes de contingencia en caso de que los ingresos no alcancen el umbral mínimo. (iii) **Priorización de recursos:** Orienta la asignación de recursos a las actividades y programas esenciales para la organización, asegurando que los fondos se utilicen de manera eficiente en situaciones difíciles.

c) Presupuesto optimista:

Un presupuesto optimista se basa en un **escenario ideal donde la organización logra un crecimiento significativo en sus ingresos y alcanza un alto nivel de eficiencia en sus gastos**. Este enfoque busca **establecer metas ambiciosas** que motiven al equipo y exploten al máximo las oportunidades de crecimiento. Busca estimular la motivación del personal al establecer metas ambiciosas y alcanzables, fomentando una cultura de crecimiento y mejora continua. Permite explorar nuevas oportunidades de recaudación de fondos, expansión de programas y optimización de recursos, impulsando el crecimiento de la organización y se enfoca en la atracción de donantes y socios estratégicos que se entusiasmen con la visión optimista de la organización y su potencial de impacto.

En resumen, la elaboración de presupuestos bajo los esquemas realista, threshold y optimista proporciona a las organizaciones sin fines de lucro una visión integral de su situación financiera y les permite tomar decisiones estratégicas informadas para alcanzar sus objetivos de manera responsable y sostenible. La combinación de estos enfoques permite a las organizaciones navegar por un entorno financiero complejo, gestionar riesgos, aprovechar oportunidades y cumplir con su misión de manera efectiva.

Detalle los tres enfoques de presupuestación.

Presupuesto Realista

[illegible]

¿Cuáles son los supuestos³⁰ bajo los cuales se construyó esta propuesta?

Presupuesto Threshold (umbral)

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Ingresos													
(-) Levantamiento de Fondos													
Disponible para Operación													
(-) Costos Administrativos													
(-) Costos Operativos													
Remanente													

¿Cuáles son los supuestos bajo los cuales se construyó esta propuesta?

Presupuesto Optimista

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------

³⁰ Los supuestos se refieren a las premisas o condiciones básicas que se utilizan como base para estimar los ingresos, gastos y actividades durante un período financiero determinado. Estos supuestos son fundamentales para la construcción de un presupuesto preciso y confiable, ya que permiten proyectar los resultados financieros de la organización de manera informada y estratégica.

													L
Ingresos													
(-) Levantamiento de Fondos													
Disponible para Operación													
(-) Costos Administrativos													
(-) Costos Operativos													
Remanente													

¿Cuáles son los supuestos bajo los cuales se construyó esta propuesta?

A continuación, compare las tres propuestas:

Presupuesto Optimista

	Threshold	Realista*	Optimista
Ingresos			
(-) Levantamiento de Fondos			
Disponible para Operación			
(-) Costos Administrativos			
(-) Costos Operativos			

Remanente			
-----------	--	--	--

Notas

¿Cuál es la variación porcentual entre cada escenario para cada uno de los conceptos?

Ingresos

Levantamiento de Fondos

¿Se ha considerado variar la inversión en levantamiento de fondos para afectar directamente la recaudación de ingresos? ¿Por qué?

¿Los Costos Administrativos se mantienen en el mismo nivel en los tres escenarios?, si la respuesta es NO, indicar razones_____

El incremento en los costos operativos de un escenario a otro ¿Es consistente con el incremento en los ingresos? si la respuesta es NO, indicar razones_____

La Administración de la Organización deberá decidir sobre cual escenario trabajar de forma PRIMARIA, lo que implica que el escenario seleccionado deberá de ser el que se desarrolle a detalle. No obstante, se recomienda que la organización considere desarrollar el escenario REALISTA, por lo tanto, el escenario Threshold y Optimista sirvan como referencias en los análisis comparativos.

Especialmente el escenario Threshold deberá servir como ALERTA considerando que entre más la organización se acerca a ese escenario la continuidad de la misma peligr.

5. De la Gestión de Riesgos.

Enumere los riesgos asociados a cada una de las secciones del presupuesto global: (i) Ingresos, (ii) Levantamiento de Fondos, (iii) Costos Administrativos y (iv) Costos Operativos.

Categoría	Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Impacto Potencial	Probabilidad	Acción de Mitigación	Responsable
-----------	----------------	------------------------	-------------------	--------------	----------------------	-------------

Ingresos	Disminución de donaciones individuales:	- Reducción en el número de donantes individuales. - Disminución en el tamaño promedio de las donaciones individuales.	- Menor disponibilidad de recursos para financiar programas y operaciones. - Dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.	Media	- Implementar estrategias de captación de donantes más efectivas, como campañas de marketing personalizadas, programas de membresía y eventos de recaudación de fondos. - Fortalecer las relaciones con los donantes existentes a través de una comunicación regular, actualizaciones de impacto y oportunidades para participar en la organización. - Explorar nuevas fuentes de financiamiento, como subvenciones corporativas, fundaciones y patrocinios.	Director de Desarrollo
	Pérdida de grandes donantes:	- Terminación del apoyo por parte de un donante importante. - Reducción en el monto de las donaciones de grandes donantes.	- Pérdida significativa de ingresos y potencial impacto en la viabilidad de programas o iniciativas específicas. - Daño a la reputación de la organización.	Baja	- Cultivar relaciones sólidas y a largo plazo con grandes donantes a través de un compromiso personalizado, reconocimiento y oportunidades para participar en la toma de decisiones. - Diversificar la base de donantes para reducir la dependencia de un solo donante. - Desarrollar estrategias de retención de donantes para mantener el apoyo continuo de grandes donantes.	Director de Desarrollo

	Cambios en las políticas gubernamentales:	- Modificaciones en las leyes o regulaciones que afectan la elegibilidad para recibir subvenciones o deducciones fiscales. - Reducción en la financiación pública para organizaciones sin fines de lucro.	- Pérdida de ingresos importantes y posible impacto en la capacidad para ofrecer programas o servicios. - Necesidad de realizar ajustes operativos y presupuestarios significativos.	Media	- Monitorear continuamente los cambios en las políticas gubernamentales y su potencial impacto en la organización. - Abogar por políticas públicas que apoyen el trabajo de las organizaciones sin fines de lucro y promuevan el impacto social. - Desarrollar relaciones sólidas con funcionarios gubernamentales y legisladores clave.	Director Ejecutivo
Gastos por Levantamiento de Fondos	Ineficacia de las campañas de recaudación de fondos:	- Bajo retorno de la inversión en iniciativas de recaudación de fondos. - Dificultad para alcanzar los objetivos de recaudación de fondos establecidos.	- Aumento de los costos operativos en relación con los ingresos recaudados. - Limitación de la capacidad para financiar programas y operaciones.	Media	- Evaluar y optimizar las estrategias de recaudación de fondos existentes para identificar áreas de mejora y maximizar el impacto. - Implementar nuevas estrategias de recaudación de fondos basadas en análisis de datos y tendencias del mercado. - Aprovechar la tecnología y las herramientas digitales para mejorar la eficiencia y el alcance de las campañas de recaudación de fondos.	Director de Desarrollo
	Aumento de los costos de proveedores:	- Incremento en los precios de bienes y servicios utilizados para la recaudación de fondos. - Condiciones del mercado que afectan la disponibilidad de proveedores.	- Mayor presión sobre el presupuesto de recaudación de fondos, reduciendo los recursos disponibles para otros fines. - Necesidad de buscar alternativas de proveedores o negociar mejores precios.	Media	- Negociar contratos a largo plazo con proveedores clave para obtener precios estables y condiciones favorables. - Buscar y evaluar proveedores alternativos para obtener mejores ofertas y diversificar las opciones. - Implementar prácticas de compra eficientes para optimizar el uso de los recursos destinados a la recaudación de fondos.	Director de Desarrollo

Costos Operativos	Fraude o malversación de fondos:	- Apropiación indebida de fondos recaudados para la organización. - Daño a la reputación y la credibilidad de la organización.	- Pérdidas financieras significativas y posibles repercusiones legales. - Erosión de la confianza de los donantes y otros stakeholders.	Baja	- Establecer controles internos y políticas de manejo de efectivo sólidas. - Implementar procedimientos de auditoría y supervisión regulares. - Fomentar una cultura de ética y transparencia dentro de la organización.	Director Ejecutivo
Costos Administrativos	Aumento de los costos de personal:	- Incremento en los salarios, beneficios o costos de contratación de empleados. - Factores económicos o cambios en las regulaciones laborales.	- Mayor presión sobre el presupuesto administrativo, limitando los recursos disponibles para programas. - Necesidad de realizar ajustes en la dotación de personal o los niveles de servicio.	Media	- Realizar análisis de	

La matriz fue llenada con información de ejemplo.

6. Conclusiones

Referir las conclusiones generales en relación con el desarrollo de los presupuestos.

Elaboro: (Nombre, puesto y fecha) _____

Aprobó³¹: (Nombre, puesto y fecha) _____

(Nombre, puesto y fecha) _____

(Nombre, puesto y fecha) _____

³¹ Los aprobadores debieran ser: Director General (equivalente), Dirección de Finanzas (o su equivalente), Dirección Operativa (o su equivalente), Dirección de Recaudación (o su equivalente) y el Representante del órgano de gobierno más alto (Consejo, Junta, etc.)

(Nombre, puesto y fecha) _____