

Presupuestos, informes y monitoreo Parte 1: Presupuesto



Paquete de recursos educativos No. 25

Instituto de Estándares para la Excelencia
1500 Union Avenue, Suite 2500 | Baltimore, Maryland 21211
Teléfono: (410) 727-1726 | standardsforexcellenceinstitute.org

©1998-2024. La Asociación de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Maryland realiza sus actividades como Instituto de Estándares para la Excelencia. Todo el material, ya sea digital o impreso, contenido en los materiales del programa del Instituto de Estándares para la Excelencia®, incluidos el libro de códigos de normas, los materiales educativos, los paquetes de recursos, los materiales del programa de formación y otros elementos relacionados con el Programa de Estándares para la Excelencia, son propiedad intelectual protegida. El Instituto de Estándares para la Excelencia y sus Socios de Réplica y Consultores Autorizados tienen derechos de uso y distribución de los materiales educativos, de formación y de los paquetes de recursos. La reproducción de los materiales educativos, de formación y de los paquetes de recursos está permitida únicamente para su uso por parte del Instituto de Estándares para la Excelencia, sus Socios de Réplica y Consultores Autorizados y las organizaciones afiliadas a ellos, y no puede compartirse ni distribuirse públicamente. *Estándares para la Excelencia: Código de Ética y Rendición de Cuentas para el Sector Sin Fines de Lucro*, no puede ser reproducido ni transmitido en ninguna forma sin el permiso por escrito del Instituto de Estándares para la Excelencia de la Asociación de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Maryland 12/9/24.

Preámbulo

Las organizaciones sin fines de lucro ayudan al público y son esenciales para nuestra sociedad. Ayudan a mejorar las comunidades de todo el país y hacen que nuestras vidas sean mejores en el arte, la ciencia, la economía, la salud, la cultura, los servicios humanos, los derechos civiles, la religión, el medio ambiente, la educación y muchos otros campos.

El apoyo y la confianza del público son esenciales para el éxito de estas organizaciones. Personas, empresas, fundaciones y gobiernos de todos los niveles apoyan a las entidades sin fines de lucro aportando recursos, tiempo y dinero.

El Instituto de Estándares para la Excelencia (“Instituto”) trabaja para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la eficacia de dichas organizaciones para ayudarlas a ser excelentes y ganarse la confianza del público. El Instituto dispone de un código con directrices paso a paso para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a estar bien gestionadas y ser responsables.

El código tiene seis principios rectores y 26 áreas para tener organizaciones éticas, responsables y eficaces. Se basa en los fundamentos jurídicos de la gestión y el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. El código hace hincapié en valores como la honradez, la integridad, la equidad, la justicia, el respeto, la confianza, la compasión, la responsabilidad y la transparencia. El Instituto anima a todas las organizaciones sin fines de lucro a seguir el código y trabajar para ser excelentes en su gestión, gobierno y operaciones.

Estándares para la Excelencia - Principios fundamentales

1. Misión, estrategia y evaluación

Las organizaciones sin fines de lucro se crean para lograr un objetivo específico en beneficio del público. Una organización sin fines de lucro tiene una declaración de misión clara que describe su propósito. Los programas de estas organizaciones les ayudan a cumplir esa misión. Los líderes de la organización centran sus esfuerzos en lograr la misión utilizando una visión compartida. Estos líderes tratan de lograr un impacto positivo de forma justa, equitativa y ética, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad y de las personas afectadas por el trabajo de la organización. Los líderes de la organización sin fines de lucro se aseguran de que los recursos de la organización se utilicen para lograr su propósito declarado.

2. Liderazgo: Consejo Directivo, personal y voluntarios

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones sin fines de lucro necesitan un buen liderazgo. Estas organizaciones suelen depender de sus empleados y voluntarios para cumplir su misión. Un liderazgo fuerte es el resultado del trabajo en equipo entre el Consejo Directivo y la Administración (ya sea remunerada o voluntaria). La organización decide cuál es el modelo de liderazgo más adecuado para su trabajo. Comprender y resolver estas partes compartidas y complicadas del liderazgo es importante para el éxito de la organización.

Se confía en los miembros del Consejo para garantizar que los recursos de la organización se utilicen para alcanzar su objetivo. Los miembros del Consejo se preocupan por la misión y representan y comprenden a la comunidad a la que sirven. El Consejo decide la misión de la organización, crea una

cultura de imparcialidad, equidad e inclusión, adopta políticas y procedimientos de gestión, se asegura de que haya suficientes personas y recursos económicos para funcionar eficazmente y evalúa cómo la organización utiliza sus recursos para cumplir su misión y apoyar a la comunidad.

Las organizaciones sin fines de lucro cuentan con líderes que se encargan del trabajo diario, garantizan su sostenibilidad y ofrecen información al Consejo Directivo. Las políticas de recursos humanos de la organización tienen en cuenta tanto a los trabajadores remunerados como a los voluntarios. Dichas políticas son justas y claras, incluyen evaluaciones útiles del rendimiento y fomentan una cultura próspera e integradora para todos.

3. Ética y cumplimiento de la legislación

Las organizaciones sin fines de lucro dependen del apoyo y la confianza del público y deben cumplir las leyes y normativas vigentes. Los líderes se aseguran de que sus organizaciones entiendan y cumplan las leyes, incluidos los tipos especiales de leyes (como las reguladoras y las fiduciarias). Las organizaciones sin fines de lucro también tienen la responsabilidad de ir más allá del mero cumplimiento de la ley: deben actuar de forma ética y equitativa. Actuar legal y éticamente ayuda a estas organizaciones a generar confianza y reduce las conductas indebidas. Cuando las leyes son injustas, dichas organizaciones pueden trabajar para cambiarlas. Las organizaciones sin fines de lucro tienen políticas para asegurarse de que las personas que toman decisiones lo hacen en el mejor interés de la organización y evitan acciones que puedan causar un conflicto de intereses.

4. Finanzas y operaciones

Las organizaciones sin fines de lucro cuentan con sólidos sistemas financieros y empresariales y se aseguran de que sus archivos se lleven correctamente. Utilizan sus recursos financieros y de otro tipo para ayudar a cumplir su misión, defender sus valores y servir a la comunidad. También comprueban periódicamente sus sistemas contables para asegurarse de que son precisos y transparentes y para proteger la integridad de los sistemas de información. También participan en la gestión de riesgos para proteger la misión y las operaciones de la organización.

5. Recursos y desarrollo

Las organizaciones sin fines de lucro necesitan recursos para llevar a cabo su importante labor en la comunidad. Tanto el Consejo Directivo como el personal son responsables de conseguir estos recursos. La mayoría de estas organizaciones obtienen apoyo financiero de muchas fuentes diferentes. La manera en que recauda fondos es veraz, transparente y responsable. Las políticas de desarrollo de recursos de la organización apoyan su misión, se ajustan a sus capacidades y respetan a las personas a las que sirve, a la vez que involucran a los donantes, posibles donantes y otras personas de la comunidad.



6. Sensibilización, participación y defensoría de los ciudadanos

Las organizaciones sin fines de lucro entienden y representan las diversas necesidades de las personas a las que sirven educando al público y defendiendo las políticas públicas y animando al Consejo Directivo, el personal, los voluntarios y los socios, incluidas otras organizaciones sin fines de lucro y simpatizantes, a participar en los asuntos públicos de la comunidad. Participar activamente en los asuntos de la comunidad y en las elecciones puede ayudar a una organización a promover su misión. Las políticas públicas son mejores cuando los intereses de las comunidades y de las organizaciones sin fines de lucro que las atienden son compartidos y tenidos en cuenta. Para ello, las organizaciones sin fines de lucro se comunican eficazmente para educar, informar e implicar al público.



Acerca del Instituto de Estándares para la Excelencia

La misión del Instituto de Estándares para la Excelencia es promover los más altos niveles de ética y responsabilidad en el gobierno, la gestión y las operaciones de las organizaciones sin fines de lucro, y facilitar la adhesión a esos estándares por parte de todas las organizaciones sin fines de lucro.

El Instituto de Estándares para la Excelencia es una organización nacional de miembros, que fue creada por la Maryland Nonprofits y ahora es una división operativa de ella. El programa del Instituto de Estándares para la Excelencia es un modelo estructurado que las organizaciones sin fines de lucro pueden utilizar para desarrollar la capacidad, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de sus organizaciones.

La pieza central del programa es un conjunto de buenas prácticas del sector sin fines de lucro: Estándares para la Excelencia: Código de ética y rendición de cuentas para el sector sin fines de lucro. El Código de Estándares para la Excelencia está a disposición de todas las organizaciones sin fines de lucro.

El Instituto proporciona a las organizaciones miembro un sistema integral de herramientas educativas y apoyo para implementar los puntos de referencia y las prácticas del Código de Estándares para la Excelencia. La acreditación en Estándares para la Excelencia está disponible para organizaciones sin fines de lucro individuales a través de un riguroso proceso de revisión profesional y por pares. Los consultores autorizados de Estándares para la Excelencia son profesionales independientes con los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a adoptar la excelencia utilizando los recursos del programa. El Instituto de Estándares para la Excelencia tiene socios en todo el país que proporcionan los recursos del programa Estándares para la Excelencia a sus miembros y a las organizaciones sin fines de lucro a las que sirven.

Si desea más información sobre cómo unirse al Instituto de Estándares para la Excelencia o sobre las formas en que el Instituto presta servicio a las organizaciones sin fines de lucro, visite nuestro sitio web en www.standardsforexcellence.org.



Contenido

Preámbulo.....	2
Estándares para la Excelencia - Principios fundamentales	2
1. Misión, estrategia y evaluación.....	2
2. Liderazgo: Consejo Directivo, personal y voluntarios.....	2
3. Ética y cumplimiento de la legislación	3
4. Finanzas y operaciones.....	3
5. Recursos y desarrollo	3
6. Sensibilización, participación y defensoría de los ciudadanos	4
Acerca del Instituto de Estándares para la Excelencia	4
25. Presupuestos, informes y monitoreo.....	9
Introducción	9
25.1 Presupuestos de las organizaciones	10
25.1.1 Etapas del proceso presupuestario.....	12
25.1.2 Quién participa en el proceso presupuestario.....	14
25.2 Proyecciones financieras en un presupuesto.....	15
25.2.1 Asignación de costos	16
25.2.2 Recursos destinados a programas, administración y recaudación de fondos	18
25.2.3 Presupuestación y monitoreo de subvenciones y contratos	18
Recursos selectos para la elaboración de presupuestos, informes y monitoreo Parte 1:	
Presupuesto.....	20
Libros, artículos y sitios web.....	20
Anexos	20

25. Presupuestos, informes y monitoreo

Estándares para la Excelencia: Código ético y de rendición de cuentas para el sector sin fines de lucro

El Consejo Directivo aprueba el presupuesto de la organización antes del comienzo de cada año fiscal. El presupuesto se ajusta a la misión, los valores, las metas y los objetivos de la organización. La organización sigue este presupuesto en su trabajo.

Introducción

Todas las organizaciones sin fines de lucro tienen una estructura financiera, tanto si su presupuesto anual de funcionamiento es de 300 como de 3 millones de dólares. El simple hecho de hacer el trabajo requiere personas y recursos. Estas personas y recursos tienen valor. Incluso en organizaciones totalmente voluntarias o que dependen de una gran cantidad de artículos donados (en especie), sigue habiendo cosas por las que hay que pagar y sigue siendo necesario llevar un registro del valor de los recursos.

La forma en que una organización adquiere recursos, cómo planea utilizarlos a lo largo del tiempo y para qué los utiliza en la práctica, conforman la estructura financiera de una organización. También se denomina “modelo de negocio”. Los sistemas y procesos financieros de una organización son las herramientas que le permiten realizar la planificación y el control de las finanzas, que son fundamentales para funcionar con eficacia y eficiencia.

Una responsabilidad clave del personal de las organizaciones sin fines de lucro y del Consejo Directivo es comprender la estructura financiera de una organización, controlar la salud financiera actual de la organización y planificar las necesidades financieras futuras. Ésta es su responsabilidad fiduciaria, un término que se describe con más detalle en el paquete de recursos educativos *Estándares para la Excelencia: Presupuestación, elaboración de informes y monitoreo Parte 3: Mayordomía financiera (Paquete #27)*.

Para cumplir eficazmente esta responsabilidad, las organizaciones cuentan con las siguientes herramientas financieras:

- **Un presupuesto operativo:** Un plan prospectivo que estima la actividad financiera para un periodo de tiempo determinado en el futuro (tradicionalmente un ejercicio fiscal de 12 meses para la mayoría de las organizaciones).
- **Estados financieros:** Documentos actualizados periódicamente que se utilizan para: 1) supervisar el progreso financiero real con respecto a los presupuestos previstos; 2) proporcionar proyecciones actualizadas cuando las cosas varían con respecto a lo estimado en el presupuesto; y 3) evaluar la salud financiera actual y futura de la organización.
- **Una auditoría anual:** Un examen realizado por un contador público certificado (CPA, por sus siglas en inglés) que evalúa la integridad de los sistemas y procesos financieros de una organización. Suele ser retrospectiva y evalúa las prácticas contables y los resultados de una organización con respecto a los principios de Contabilidad generalmente aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés).

25.1 Presupuestos de las organizaciones

Descripción general

Los presupuestos son una parte fundamental de la planificación y evaluación de cualquier organización. Los presupuestos son la principal herramienta de que disponen el personal y los miembros del Consejo Directivo para apoyar sus funciones fiduciarias. (Para obtener más detalles sobre esta función fiduciaria, consulte el paquete de recursos educativos *Estándares para la Excelencia: Presupuestación, elaboración de informes y monitoreo Parte 3: Mayordomía financiera (Paquete #27)*. Como se mencionó en la introducción, el simple hecho de realizar el trabajo de la organización requiere recursos, todos ellos valiosos y algunos de los cuales se pagan con dinero.

Los presupuestos y los informes financieros son los puentes que conectan este trabajo diario y los recursos necesarios con las transacciones financieras que captan el flujo de valor (normalmente dinero) que entra y sale de la organización. Juntos, crean un ciclo constante en el que los presupuestos sirven como herramienta de planificación que proyecta hacia el futuro y los informes financieros sirven como herramienta de evaluación que capta lo que realmente ocurre, apoyando la planificación futura y el siguiente ciclo presupuestario.

La elaboración y aprobación de presupuestos permite al personal y a los miembros del Consejo Directivo planificar las actividades futuras de una organización sin perder de vista su misión, sus valores y su bienestar financiero. Los presupuestos ayudan a comprender: 1) lo que realmente se necesita para ejecutar eficazmente programas que cumplan la misión; 2) las formas en que la organización genera recursos financieros y en especie; 3) el calendario y el flujo de dinero que entra y sale de la organización; y 4) la salud financiera y la viabilidad actuales de la organización.

Una vez aprobados por el Consejo Directivo, los presupuestos se convierten en puntos de referencia para el futuro. A medida que avanza el año fiscal, el personal y los miembros del Consejo Directivo supervisan cómo el trabajo diario real de la organización se ajusta a las previsiones incluidas en el presupuesto. Para más información sobre el seguimiento del rendimiento financiero y la supervisión financiera en general, consulte los paquetes de recursos educativos *Estándares para la Excelencia: Presupuestación, elaboración de informes y monitoreo Parte 2: Informes financieros (Paquete #26)*, y *Presupuestación, elaboración de informes y monitoreo Parte 3: Mayordomía financiera (Paquete #27)*.

Tipos de presupuestos

En el sector sin fines de lucro, las organizaciones tienen dos tipos de presupuestos: un presupuesto de operación y un presupuesto de capital.

Presupuesto de operación: El presupuesto de operación u operativo es una imagen financiera de cómo funcionará una organización durante un periodo de tiempo determinado. Predice la cantidad y el calendario de ingresos y gastos necesarios para apoyar tanto el trabajo real de la organización como la infraestructura que estará en funcionamiento durante el plazo presupuestario especificado. Técnicamente, es una previsión del flujo de tesorería que resultará de las actividades planificadas para el periodo de tiempo que abarca el presupuesto.

Determinar el periodo de tiempo que abarca un presupuesto es una decisión de gestión de la organización. El marco temporal más común es una panorámica de 12 meses que se corresponde con el ejercicio fiscal de la organización.* Las organizaciones pueden tener motivos para crear presupuestos operativos que abarquen un periodo de tiempo más largo —de 18 a 24 meses— con el fin de planificar más a largo plazo. Muchas organizaciones reciben subvenciones y otros fondos

anuales cuyos ciclos de financiación no coinciden con el año fiscal de la organización. Ampliar el presupuesto operativo a 18 ó 24 meses permite ver una imagen más completa de los ingresos y gastos totales que están vinculados a estas diferentes fuentes y ciclos de financiación. Cuando una organización opta por crear un presupuesto que abarca más de 12 meses, necesitará la capacidad de proporcionar a los donantes una versión de un presupuesto operativo anual que se corresponda con las peticiones de los donantes.

(*Un *año fiscal* puede ser diferente del año natural, que empieza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre. Muchas organizaciones tienen años fiscales que se corresponden con los años fiscales utilizados por el gobierno local o federal, que a menudo comienzan el primer día del mes a finales de verano o principios de otoño. El año fiscal de una organización se determina cuando la organización recibe el estatus de exenta de impuestos y se basa en lo que se incluye en la solicitud inicial del Formulario 1023 del Servicio de Rentas Internas (IRS). El año fiscal es el período de 12 meses que se utilizará para presentar el formulario 990 de impuestos y completar las auditorías anuales. Para cambiar el año fiscal de una organización, hay que presentar la documentación al IRS).

Presupuesto de capital: El presupuesto de capital ofrece una imagen de la situación financiera de una organización en un momento futuro. El presupuesto de capital ilustra los activos financieros acumulados de una organización: el conjunto de todas las cosas que tienen un valor financiero positivo para una organización (propiedades, efectivo en el banco, dinero adeudado a la organización, donaciones prometidas, etc.). También refleja el pasivo financiero, es decir, el conjunto de elementos que tienen un valor financiero negativo para una organización (facturas pendientes, pagos de hipotecas, nóminas, etc.).

Nota especial sobre los presupuestos de capital: También mencionado en el paquete de recursos educativos *Estándares para la Excelencia: Presupuestación, elaboración de informes y monitoreo Parte 3: Mayordomía financiera (Paquete # 27)*). No es habitual que las organizaciones elaboren un presupuesto anual de capital proyectado del mismo modo que lo hacen para el presupuesto operativo. Sin embargo, estos dos presupuestos se relacionan entre sí. Por ejemplo, si el presupuesto operativo prevé un superávit al final del año, es razonable esperar que los activos financieros de la organización sean mayores al final de ese año. De este modo, un presupuesto de capital no es tanto una guía de la actividad real como lo es el presupuesto operativo. En su lugar, proporciona un punto de referencia sobre cuál será probablemente la situación financiera de la organización al final del ejercicio presupuestario operativo propuesto.

Contar con un presupuesto de capital que proyecte la situación financiera de la organización al cierre del ejercicio presupuestario operativo propuesto es una parte importante del proceso presupuestario. En el caso de las organizaciones más pequeñas, una simple proyección de la situación al cierre del ejercicio puede bastar para demostrar que la organización terminará el año con activos suficientes para ser sostenible en el futuro.

A medida que las organizaciones empiezan a planificar la sustitución de equipos, el pago de reparaciones, la adquisición o construcción de nuevas instalaciones, el aumento de reservas o dotaciones, o la ampliación de programas en el futuro, un presupuesto de capital plurianual detallado se convierte en una guía fundamental para garantizar que la organización dispone de los activos necesarios para esos planes. Esta versión de un presupuesto de capital suele incluir una lista de lo que se necesita, la justificación, el coste (incluidos otros gastos directamente relacionados con la compra) y los ingresos que se

espera obtener (como alquileres), si los hubiera. También puede mostrar las fuentes de financiación previstas (contribuciones de donantes, ingresos de programas, etc.) que se necesitan para alcanzar los objetivos de activos futuros.

25.1.1 Etapas del proceso presupuestario

La elaboración de un presupuesto es un proceso que implica planificación, fijación de objetivos y previsiones. El proceso presupuestario comienza una vez que la organización ha desarrollado sus metas y objetivos programáticos y financieros para el siguiente ciclo presupuestario (normalmente el ejercicio fiscal siguiente). A partir de estos planes, las organizaciones estiman los ingresos y gastos probables para ese periodo. Dropkin y LaTouche señalan que “una cuidadosa atención al proceso presupuestario conducirá a una mayor estabilidad financiera, eficacia operativa, eficiencia y capacidad de respuesta a las necesidades y prioridades de la organización”.

La elaboración de presupuestos suele ser un proceso inclusivo y continuo que reúne información del personal del programa, el Consejo Directivo y la dirección. En algunas organizaciones, personas de todos los niveles participan en el proceso presupuestario. Las organizaciones se benefician de considerar quién se ve afectado por las decisiones presupuestarias, quién posee información presupuestaria importante y cuál es la mejor manera de involucrar a esas personas en el proceso.

Orgforward describe el proceso de la siguiente manera:

“Lo que realmente hacemos cuando elaboramos un presupuesto es crear confianza y comodidad en torno a una serie de supuestos, previsiones y conjeturas que empleamos para predecir el futuro. No es que tengamos confianza en las cifras reales que aparecen en una hoja de cálculo presupuestaria, sino que tenemos confianza en el razonamiento (es decir, en los supuestos) que produjo esas predicciones. Tanta confianza, de hecho, que estamos dispuestos a comprometernos con esas predicciones como base de la responsabilidad financiera durante todo el año fiscal. Este proceso contribuye a reforzar nuestra sensación de estabilidad —un sentimiento que la mayoría de la gente anhela— al mostrarnos lo que podemos esperar en el futuro”.¹

Antes de lanzarse al proceso de elaboración del presupuesto, establezca unas directrices que aclaren los objetivos de la elaboración de un presupuesto operativo, cómo se utilizará en el futuro y los plazos para la revisión de la elaboración del presupuesto. A continuación se ofrece un ejemplo de un proceso de elaboración presupuestaria en cinco pasos.²

PASO 1: Establecer una estructura presupuestaria coherente que se ajuste al software de contabilidad

Utilice el mismo formato de presupuesto estándar para todos los programas. El presupuesto se divide en actividades programáticas (columnas) y categorías de partidas (filas). La estructura de las actividades y categorías de partidas se denomina plan de cuentas y permanece constante independientemente del programa específico para el que se elabore el presupuesto. Un presupuesto organizativo identifica el presupuesto de cada proyecto/departamento y los combina para formar el presupuesto operativo anual global.

¹ Orgforward, “YIKES!, es la hora del presupuesto: Presupuestos en tiempos de incertidumbre”, 2020, <https://orgforwardopine.blogspot.com/2020/04/yikes-it-budget-time-understanding.html>

² Los pasos básicos se tomaron de “Desarrollar y mejorar su proceso presupuestario”, en: Hankin, Seidner y Zietlow. *Gestión financiera para organizaciones sin fines de lucro*, 1998, pp. 150-164.

El orden y el aspecto del plan contable es el mismo tanto en el presupuesto como en la declaración financiera de actividades para facilitar el control y la supervisión financieros.³

A menudo, el plan de cuentas mostrará códigos numéricos utilizados por el programa de contabilidad para identificar los tipos de ingresos y gastos más adecuados a las necesidades de la organización. Esta combinación de actividades y categorías de cuentas constituye el presupuesto.

Como mínimo, los presupuestos contienen las categorías que figuran en el Formulario 990 del IRS (formulario de declaración anual de información de la organización).

PASO 2: *Recopilar datos clave de planificación y proyección*

Determinar el plan de trabajo y los modelos financieros para el año fiscal, reuniendo los datos pertinentes que vinculen los objetivos de la misión con lo que se necesita para alcanzar dichos objetivos. Los datos pueden proceder de fuentes como planes estratégicos, planes de trabajo, presupuestos anteriores, estados financieros, datos de préstamos u otras fuentes. Normalmente, las organizaciones también recaban datos reales de lo que va de año, proyecciones para final de año e información sobre costes laborales, donaciones benéficas, costes de recaudación de fondos, donaciones en especie y proyecciones de proyectos de capital procedentes del personal directivo y de programas, en función de las directrices presupuestarias establecidas.

PASO 3: *Previsión*

Utilice los datos recopilados mencionados para crear una previsión que incluya los tipos, plazos e importes de los ingresos y gastos previstos para el año fiscal del presupuesto.

Las líneas de ingresos que suelen figurar en un presupuesto de funcionamiento incluyen:

- Contribuciones del público en general.
- Ingresos por cuotas/afiliación.
- Subvenciones/premios desglosados por fuente de financiación con restricciones temporales y de finalidad, si procede.
- Ingresos de actividades de recaudación de fondos.
- Ventas de bienes o servicios por tipo específico (si hay más de uno).
- Intereses de inversiones.

Los presupuestos pueden contener tanto fondos con restricciones del donante como fondos sin restricciones del donante. Los fondos con restricciones pueden ser, por ejemplo, una aportación o una subvención concedida para una iniciativa o proyecto concreto. Los fondos sin restricciones no conllevan ningún requisito impuesto por el donante. Es fundamental designar si los fondos tienen restricciones en el presupuesto para garantizar una gestión adecuada de la tesorería durante el año fiscal.

Al preparar la parte de gastos del presupuesto, asegúrese de tener en cuenta los aumentos por inflación, los cambios en el entorno, los cambios previstos en los programas, las necesidades de recursos adicionales y los problemas de costos de la mano de obra. Los gastos típicos incluidos en los presupuestos:

- Gastos de funcionamiento detallados (salarios, prestaciones, alquileres, seguros, mantenimiento, cuotas de servicio, etc.).

³ Coe, Charles K. *Gestión financiera sin fines de lucro: Guía práctica*, 2002, John Wiley e Hijos, Inc.

- Gastos específicos del programa (salarios, prestaciones, suministros, servicios, etc.).
- Gastos de recaudación de fondos.
- Pago de deudas.

Esta previsión es un proceso negociado entre las personas con experiencia y conocimientos pertinentes que contempla diferentes escenarios potenciales con el fin de proporcionar suficiente flexibilidad y permitir a la organización adaptarse a los posibles cambios en los ingresos o gastos reales que pudieran producirse. Además, el proyecto de presupuesto identifica y asigna costos indirectos entre áreas de programa. Véase más abajo, Asignación de costos.

PASO 4: *Revisión del presupuesto*

Una vez completado, el Consejo Directivo (generalmente a través de un comité financiero o grupo de trabajo designado) revisa un proyecto de presupuesto detallado. Quienes revisan el borrador pueden solicitar información sobre los posibles costes e hipótesis para asegurarse de que el presupuesto es razonable y está en consonancia con la misión y los valores de la organización. Una vez aprobado el borrador del presupuesto, se envía al Consejo Directivo en pleno para su revisión y aprobación final.

PASO 5: *Monitoreo y gestión*

A lo largo del año fiscal, el personal y el Consejo Directivo examinan los progresos realizados en relación con el presupuesto. Esto permite al Consejo Directivo revisar las actividades de la organización y los ingresos y gastos correspondientes en relación con el presupuesto propuesto. Esto garantiza que la organización se mantiene en línea con su misión y sus objetivos, controla las actividades fiscales y reasigna los recursos según sea necesario. Los estados financieros internos (estado de flujos de efectivo, estado de actividades y estado de situación) se utilizan generalmente para la revisión periódica y se preparan mensualmente y se presentan al Consejo Directivo al menos trimestralmente.

Es importante recordar que el presupuesto es una guía y que puede ser necesario ajustarlo a lo largo del año. Muchas organizaciones revisan el presupuesto a mitad del ejercicio, o alrededor de esa fecha, y determinan si es necesario realizar ajustes. La dirección del Consejo Directivo y la dirección ejecutiva trabajan conjuntamente para proporcionar orientación sobre cuándo volver al pleno del Consejo con los cambios. Por ejemplo, cambiar una pequeña partida y pasar dinero presupuestado de suministros a franqueo no es significativo y generalmente no requerirá la revisión del Consejo Directivo. Sin embargo, los cambios significativos (tanto positivos como negativos) en los ingresos y gastos previstos que afecten a la estrategia y al establecimiento de prioridades deberán presentarse al Consejo Directivo para su revisión y aprobación.

Una vez que se han generado la auditoría, los estados financieros y el Formulario 990 para el año, se presentan al Consejo Directivo para su revisión.

25.1.2 Quién participa en el proceso presupuestario

Los presupuestos anuales afectan a todos los aspectos de la organización. Es fácil considerar erróneamente el presupuesto como un conjunto de números en una hoja de cálculo que hay que cuadrar. Cada número de un presupuesto corresponde a un recurso o a una actividad de la que depende la organización para llevar a cabo las operaciones cotidianas. Aunque es fácil entender el valor cuantitativo de los números, la organización también necesitará entender los recursos cualitativos o las actividades a las que corresponden esos números. Esto es lo que permite a la organización determinar si una cifra dada es realista o adecuada.

A la hora de plantearse a quién involucrar en la elaboración del presupuesto, las primeras preguntas clave que guían el proceso presupuestario son:

- ¿Qué estrategias clave debemos seguir durante este ejercicio?
- ¿Qué actividades del programa impulsan esas estrategias?
 - ¿Qué recursos (incluido el personal) se necesitan para ejecutar estos programas con eficacia?
 - ¿Cuánto cuestan estos recursos?
- ¿Qué funciones operativas e infraestructuras son necesarias para apoyar la ejecución de los programas?
 - ¿Cuánto cuestan?
- ¿Qué actividades de ingresos se utilizarán durante el año fiscal?
 - ¿Cuántos ingresos pueden esperarse de forma realista de esas actividades y cuándo se recibirán los ingresos?
 - ¿Cuánto cuesta realizar estas actividades de generación de ingresos?
- ¿Qué gastos de capital están previstos para este año fiscal?
- ¿Qué otras consideraciones financieras deben tenerse en cuenta en el presupuesto de este año?

Es probable que los conocimientos y la experiencia necesarios para responder a estas preguntas estén repartidos entre distintas personas de la organización. A la hora de elaborar el presupuesto, incluya el tiempo y los procesos necesarios para permitir las aportaciones de quienes posean los conocimientos necesarios. Puede ocurrir que una persona sepa “lo que hace falta” para ejecutar el programa, mientras que otra tenga que determinar lo que “cuestan” esas cosas. Para las organizaciones más pequeñas, esto puede ser tan sencillo como celebrar una reunión del personal clave para responder a estas preguntas. En el caso de organizaciones más grandes, puede ser necesario que se reúnan los equipos de planificación, que los equipos de programas completen las plantillas presupuestarias y que se negocien contratos con donantes o socios externos. Las organizaciones deben tener en cuenta estos factores a la hora de determinar cuánto tiempo dedicar al proceso de elaboración del presupuesto y a quién incluir.

En última instancia, los presupuestos afectan a todos los miembros de la organización y deben ser realistas y razonables. Así pues, aunque no todo el mundo participe en el proceso de elaboración del presupuesto, lo ideal es que nadie se sorprenda con el presupuesto final ni tenga la sensación de que las cifras no reflejan la realidad de lo que costará ejecutar el plan de trabajo cubierto por el presupuesto.

25.2 Proyecciones financieras en un presupuesto

Como se ha señalado en el apartado anterior, son muchos los ámbitos en los que surge la pregunta de “¿cuánto cuesta eso?”. La realidad de la presupuestación es que las organizaciones tienen que responder a esa pregunta con una predicción lo más realista posible. En algunos ámbitos, determinar “cuánto” es relativamente sencillo. En otros, las organizaciones pueden basarse en supuestos y en esos “y si...” que pueden reducir la confianza en una respuesta dada.

En general, los gastos son más fáciles de determinar. Una vez que la organización ha determinado qué se necesita para ejecutar los programas y qué infraestructura organizativa se precisa, basta con investigar esos costos. Remitirse a gastos anteriores por categorías proporcionará la base inicial para una proyección

de cara al futuro. En estos casos, las organizaciones pueden considerar qué factores podrían cambiar el costo y ajustarlo adecuadamente. Los factores pueden ser la inflación, los cambios en la cantidad necesaria, las tasas de empleo y el mercado laboral, y el aumento de las tarifas. Si el trabajo es nuevo o desconocido, la organización puede encontrar comparaciones en el sector. Encontrar programas similares u organizaciones similares que estén dispuestas a compartir información presupuestaria puede ser útil para determinar los costos.

Los ingresos pueden ser mucho más difíciles de prever. Es difícil saber exactamente qué donaciones puede recibir la organización, cuánto donarán los donantes, cuántas personas comprarán entradas, cuáles serán los porcentajes de reembolso del gobierno, etc. Cuando se trata de ingresos, la cantidad de incógnitas es mayor.

Al igual que ocurre con los gastos, puede ser útil analizar las pautas de ingresos en el pasado. Considere las estrategias de ingresos del pasado y lo bien que han funcionado. Pregunte si las estrategias siguen siendo pertinentes para el próximo ejercicio fiscal y si hay alguna razón para pensar que los resultados pueden variar. Busque agencias que investiguen las tendencias de donantes y financiadores en la región de la organización. Hable con los responsables de programas o administradores de subvenciones para determinar la probabilidad de financiación futura. Si la organización depende de contratos públicos, hable con los legisladores y otros organismos de control del gobierno para determinar cómo pueden cambiar los ingresos y gastos públicos en los próximos uno o dos años.

A la hora de determinar las previsiones reales tanto de ingresos como de gastos, asegúrese de aclarar los supuestos en los que se basa: la organización tendrá que ser capaz de explicar claramente por qué los líderes de la organización creen que las cifras serán las que son Y QUÉ factores podrían afectarles de cara al futuro. Se trata de un paso fundamental en el proceso general de planificación financiera. También puede ser útil presentar varios escenarios presupuestarios diferentes que incluyan distintas proyecciones de ingresos y gastos basadas en contingencias o supuestos alternativos.⁴

Una vez iniciado el ejercicio, es muy poco probable que los gastos e ingresos acaben siendo exactamente los previstos en el momento de formalizar el presupuesto. Cuando se produzcan desviaciones, los responsables de la organización querrán determinar si se trata sólo de pequeños ajustes de costos/ingresos o si los supuestos en que se basaron las previsiones no están resultando como se esperaba. Si se trata de lo primero, puede que no sea necesario introducir cambios significativos. Sin embargo, si la realidad no se ajusta a los supuestos utilizados para planificar el presupuesto, puede ser necesario introducir cambios en la programación y/o las operaciones.

25.2.1 Asignación de costos

Las organizaciones sin fines de lucro de hoy en día son complejas. Se necesitan muchas cosas diferentes para ejecutar los programas con eficacia. Es importante comprender cómo contribuyen los gastos al funcionamiento de la organización y a la consecución de su misión. Por este motivo, los gastos se asignan a programas específicos y a operaciones de la organización.

Las organizaciones sin fines de lucro están diseñadas para ofrecer programas. Si no está ejecutando programas, no hay necesidad de ninguna estructura organizativa administrativa, por lo que no habría “gastos administrativos”. Esto ilustra que todos los gastos contribuyen en realidad a la ejecución de programas de un modo u otro.

⁴ Orgforward, “YIKES!, es hora del presupuesto: Presupuestos en tiempos de incertidumbre”, 2020, <https://orgforwardpine.blogspot.com/2020/04/yikes-it-budget-time-understanding.html>

Sin embargo, es útil hacer algunas distinciones entre los gastos para poder determinar por qué son necesarios y si son razonables y merecen la pena. El sector suele utilizar los términos directo e indirecto. Los gastos directos son los que pueden relacionarse directamente con la ejecución del programa (remuneración del personal, suministros, licencias especiales, etc.). Los gastos indirectos apoyan los sistemas y estructuras necesarios para el funcionamiento de la organización, pero pueden no formar parte de la ejecución directa del programa (recaudación de fondos, servicios financieros, gestión de personal, alquileres, servicios públicos, seguros, etc.). Indirecto no significa innecesario.

Es práctica contable habitual designar los gastos como directos (asignados directamente a un programa específico) o indirectos (asignados a funciones administrativas o de recaudación de fondos). Esto permite una forma más razonable de capturar los gastos durante el año. Sin embargo, los gastos indirectos están en realidad al servicio de la ejecución del programa, por lo que las organizaciones necesitan repartir los gastos indirectos entre todos los programas. Por este motivo, las organizaciones desarrollan políticas de asignación que determinan qué parte de los costos indirectos será aplicable a cada programa.

Las políticas de asignación (la fórmula real utilizada para determinar qué parte de los gastos indirectos se asigna a cada programa) son una herramienta de gestión interna. Sea cual sea la fórmula utilizada, deberá ser coherente y razonable. Algunos tipos de trabajo requieren más infraestructura “administrativa” que otros y es importante que el Consejo Directivo y el personal entiendan por qué.

Aunque no existe una fórmula estándar específica, la distribución del trabajo entre programas es una práctica habitual. En este modelo, una organización controla cuánto tiempo (de trabajo) dedica todo el personal a cada programa. La fórmula de asignación indirecta se basa entonces en la distribución del tiempo total entre todos los programas. Así, si un programa absorbe el 50% de la mano de obra de la organización, se le asigna el 50% de los gastos indirectos.

Mediante una política de asignación, los gastos directos e indirectos se combinan para representar lo que realmente cuesta hacer el trabajo necesario para cumplir la misión de una organización. En resumen, el costo real de ejecutar un programa. Tener una idea clara de lo que realmente cuesta a la organización ejecutar un programa es un punto de referencia importante para la gestión.

Los donantes externos toman sus propias decisiones sobre la cantidad de ayuda indirecta que proporcionarán. La perspectiva de un donante puede no reflejar el presupuesto interno y la fórmula de asignación indirecta de la organización. La mayoría de los expertos no recomiendan utilizar una tasa de reembolso indirecto o de costos determinada por los donantes como base para la fórmula de asignación interna de la organización.

Sea honesto, la asignación de fondos es importante

A medida que la organización crezca, habrá un mayor control del presupuesto. Las hojas de horas del personal deberán incluir las horas dedicadas a cada programa. Los gastos de la organización pueden asignarse a múltiples subvenciones. El proceso presupuestario puede complicarse. Los donantes de la organización pueden exigir informes más específicos que los que la organización está acostumbrada a elaborar.

Es fundamental que el presupuesto de la organización sea íntegro y coherente. Las políticas y procedimientos de gestión fiscal, tratados en el paquete de recursos educativos *Estándares para la Excelencia: Políticas financieras (Paquete #29)*, son cruciales para la salud financiera de la organización. Los criterios de asignación deben documentarse y aplicarse de forma coherente. Los auditores externos solicitarán este cálculo y metodología y revelarán específicamente su aplicación en las notas del informe de auditoría.

25.2.2 Recursos destinados a programas, administración y recaudación de fondos

Existe una antigua mitología sobre la “proporción entre gastos administrativos y de programas” de las organizaciones sin fines de lucro. Se partía de la base de que un menor porcentaje de gastos “administrativos” en relación con los gastos generales de la organización era mejor. El razonamiento era que los gastos “administrativos” no se centraban en ofrecer resultados a las personas a las que sirve la organización. Hay muchos artículos de opinión que explican por qué esta postura es incorrecta.

Aceptando el hecho de que la recaudación de fondos y los costos de administración son necesarios para dirigir una organización sin fines de lucro eficaz y eficiente, evaluar la relación de los gastos de los programas con otros gastos puede ser útil. Son muchas las variables que influyen en los porcentajes dedicados a programas, administración y recaudación de fondos. Algunas de estas variables son: la antigüedad de la organización, el tamaño de la organización, la popularidad del propósito de la organización, la naturaleza del trabajo que realiza la organización, el cumplimiento de licencias y normativas, y los diferentes procedimientos contables. Una norma única para todas las organizaciones no es apropiada en el sector sin fines de lucro, dada la diversidad de los programas y servicios ofrecidos.

En su lugar, cada organización supervisa y fija sus propios objetivos en cuanto a porcentajes de gasto en programas, administración y recaudación de fondos. *Estándares para la Excelencia: Código ético y de rendición de cuentas para el sector sin fines de lucro* no establece porcentajes específicos de referencia, pero recomienda que el Consejo Directivo los revise anualmente. Es conveniente comparar los porcentajes con los de organizaciones de tamaño similar y en ámbitos de actividad parecidos. Estas revisiones se documentan en las actas del Consejo Directivo de la organización.

Los porcentajes de costos de programas, administración y recaudación de fondos pueden variar de un año a otro. Por ejemplo, si la organización observa un patrón de crecimiento y determina que necesita contratar a un director de desarrollo (recaudador de fondos), es posible que una inversión inicial en este tipo de cargo sesgue su porcentaje de gastos de recaudación de fondos para ese año concreto. Los donantes pueden inclinarse a preguntar por qué el porcentaje es más alto. Es aconsejable dar a conocer los motivos de los cambios importantes para poder explicarlos.

Los recursos invertidos en costos de programas, administración y recaudación de fondos aparecerán en el estado de gastos funcionales de la organización, es decir, un estado financiero que clasifica todos los gastos del plan contable (COA) de la organización en tres categorías distintas: gastos de servicios de programas, gastos generales y de gestión, y gastos de recaudación de fondos. Este informe se elabora con motivo de una auditoría o revisión financiera. A su vez se detallan los gastos funcionales por programa en función de la fuente de ingresos.

25.2.3 Presupuestación y monitoreo de subvenciones y contratos

Es habitual que las entidades donantes y el gobierno exijan presupuestos especializados como parte del proceso de solicitud o contratación, especialmente si la financiación se limita a un programa o función de la organización específicos. Muchos donantes exigen su propio modelo de presupuesto o justificaciones presupuestarias (detalles por escrito de cómo se gastará esa financiación) y es probable que los donantes tengan sus propios plazos de pago y definiciones de lo que se considera un gasto directo o indirecto.

Con frecuencia, las subvenciones o contratos que cubren un año de financiación tendrán un ciclo que no coincide con el año fiscal de la organización. Por ejemplo, una subvención financia un proyecto de marzo a febrero, mientras que el año fiscal de la organización va de enero a diciembre. Es importante tener en cuenta estas diferencias temporales a la hora de determinar el flujo de caja para un próximo presupuesto.

A menudo, los donantes aportan todos los ingresos de una subvención al principio del ciclo, lo que significa que la organización recibirá el dinero ANTES de incurrir en los gastos del trabajo relacionado con la subvención. Habrá una gran cantidad de ingresos en un año fiscal para cubrir tanto los gastos del año fiscal en que se recibió la subvención como los del siguiente año fiscal al que se extiende el trabajo de la subvención. En el caso de los contratos públicos, ocurre lo contrario. Suelen ser contratos reembolsables, lo que significa que la organización realiza primero el trabajo y DESPUÉS lo factura a los donantes. Por lo tanto, la organización tendrá que disponer de fondos propios para realizar el trabajo antes de recibir el reembolso.

En ambos casos, las organizaciones deberán prestar atención al modo en que las prácticas de pago de los donantes afectarán al flujo de caja general. Las organizaciones deben consultar a un profesional de las finanzas que esté familiarizado con la contabilidad de las organizaciones sin fines de lucro para determinar la mejor manera de contabilizar los ingresos por subvenciones y contratos que abarcan varios años fiscales.

Otras directrices

Comience siempre el proceso de presupuestación de subvenciones/contratos a partir del propio presupuesto de gestión interna de la organización, utilizando el plan contable y las categorías de programas. Recuerde que el presupuesto recogerá los ingresos, gastos y asignaciones indirectas que representan lo que realmente se necesita para ejecutar un programa. Revise la plantilla presupuestaria de los donantes y adapte el presupuesto a la suya. Preste especial atención a los parámetros de los donantes, ya que es posible que definan los gastos directos e indirectos de forma diferente a como lo hace la organización o que excluyan explícitamente gastos que están incluidos en el presupuesto. También es habitual que los donantes asignen una tasa de reembolso de costos indirectos. En estos casos, los donantes determinarán la cantidad de gastos indirectos que cubrirán como porcentaje de los gastos directos (a menudo entre el 10% y el 20%), en lugar de pedir la asignación real de gastos indirectos al programa.

Normalmente, las subvenciones/contratos cubren una parte del costo de un programa específico. Si este es el caso, es posible que la organización no pueda incluir todo el costo del programa en un presupuesto de subvención específico. Lo mejor es que la organización no ajuste su presupuesto de gestión interna a los parámetros de los donantes. Es fundamental que la organización comprenda siempre la diferencia entre lo que los donantes deciden pagar y lo que la organización ha determinado que cuesta realmente ejecutar un programa. Si los donantes no cubren totalmente el costo de ejecución de un programa, se necesitarán recursos adicionales para cubrir la diferencia.

En el caso de las subvenciones que no cubren totalmente el costo de un programa, las organizaciones pueden determinar el porcentaje específico que se cubre y asignar todas las categorías de la cuenta utilizando ese porcentaje. Por ejemplo, si la organización está aplicando para una subvención de 75,000 dólares para un programa extraescolar, pero el costo total del programa es de 100,000 dólares, el 75% del salario del director del programa, impuestos, suministros para el programa, etc., para ese programa se atribuirán a la subvención. El resto de la financiación relacionada con el programa extracurricular deberá proceder de otra subvención o de fondos no restringidos.

Es importante comprobar los requisitos de presentación de informes de cada donante. Algunos donantes pueden pedir informes trimestrales y reembolsar la cantidad gastada en un trimestre concreto. Otros proporcionarán un porcentaje de la financiación por adelantado y pedirán que se informe sobre el dinero gastado antes de enviar un cheque adicional. Sea cual sea el caso, la organización tendrá que hacer un seguimiento del dinero gastado específicamente relacionado con ese programa y ser capaz de justificar cómo gastar el dinero. Es importante que las organizaciones no se queden atrapadas en la retaguardia y sepan por adelantado lo que exigen los donantes de la organización.

Recursos selectos para la elaboración de presupuestos, informes y monitoreo Parte 1: Presupuesto

Libros, artículos y sitios web

Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés), *Guía de Auditoría y Contabilidad, Entidades sin fines de lucro*, marzo 1, 2014.

El Fondo de financiación sin fines de lucro se encuentra en www.nff.org

“Aspectos básicos de la contabilidad sin fines de lucro”, www.nonprofitaccountingbasics.org

Shim, Jae K.; Siegal, Joel G.; Simon, Abraham J., *Manual de presupuestos para organizaciones sin fines de lucro*, Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1996.

Consejo Nacional de Organizaciones sin Fines de Lucro, “Presupuestos para organizaciones sin fines de lucro”, <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/budgeting-nonprofits>

Orgforward Blogs, “YIKES!, es hora del presupuesto: Presupuestos en tiempos de incertidumbre”, <https://orgforwardopine.blogspot.com/2020/04/yikes-it-budget-time-understanding.html>, 2020; “Su presupuesto es un traductor, no una traducción: La piedra Rosetta de los presupuestos puede facilitar el pensamiento estratégico”, 2018, <https://orgforwardopine.blogspot.com/2018/03/your-budget-is-translator-not.html>

Anexos

Anexo 25A: Glosario de términos relacionados con la planificación y monitoreo financieros, Instituto de Estándares para la Excelencia

Anexo 25B: Ejemplo de presupuesto

Anexo 25A: Glosario de términos relacionados con la planificación y el monitoreo financieros

Auditoría

Una auditoría financiera o, más exactamente, una auditoría de estados financieros, es la verificación de los estados financieros de una entidad jurídica por parte de un auditor independiente. Dicha verificación suele plasmarse en una opinión de auditoría que pretende ofrecer garantías razonables, pero no absolutas, de que los estados financieros auditados presentan fielmente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de la entidad, a una fecha determinada, y de conformidad con los principios contables generalmente aceptados en EE.UU. (GAAP por sus siglas en inglés, véase más adelante).

Presupuesto

Plan de la organización expresado en dinero. El presupuesto de operación describe los ingresos y gastos previstos resultantes de las operaciones y para un periodo de tiempo determinado. El presupuesto de capital muestra las compras previstas de activos fijos o adquisiciones de capital de artículos importantes con una vida útil de al menos cinco años (como terrenos, edificios, equipos, vehículos, etc.).

Contador público titulado (CPA)

Título legal de los contadores calificados de Estados Unidos que han aprobado el Examen Uniforme de Contabilidad Pública Certificada y han cumplido otros requisitos estatales de formación y experiencia para pertenecer a sus respectivos organismos profesionales de Contabilidad y obtener la certificación de CPA. En la mayoría de los estados de EE.UU., sólo los CPA autorizados pueden emitir informes sobre estados financieros. (Las excepciones a esta regla son Arizona, Kansas, Carolina del Norte y Michigan).

Plan contable

Una estructura numerada de las cuentas que se ordenan por orden de aparición en los estados financieros. Suele contener códigos contables y está diseñado para satisfacer las necesidades de la organización. Estas categorías de cuentas y códigos conformarán el presupuesto.

Compilación

La declaración que un CPA debe incluir en cualquier recopilación de estados financieros, explica su naturaleza: “Una compilación se limita a presentar, en forma de estados financieros, información que es la representación de la dirección. No hemos auditado ni revisado los estados financieros adjuntos y, en consecuencia, no expresamos una opinión ni ninguna otra forma de garantía sobre los mismos”.

Deficiencia en el control interno

Término utilizado por los auditores para describir una deficiencia en el control interno de la información financiera que se produce cuando el diseño o el funcionamiento de un control no permite a la dirección o a los empleados, en el desempeño normal de las funciones que tienen asignadas, evitar o detectar a tiempo incorrecciones.

Codificación de las normas contables del FASB (FASB-ASC)

Publicado el 1 de julio de 2009, el FASB-ASC es ahora la única fuente autorizada de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP por sus siglas en inglés) reconocidos por el Consejo Directivo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB por sus siglas en inglés) para su aplicación a entidades no gubernamentales. Ha simplificado el acceso de los usuarios al codificar todos los GAAP autorizados de EE.UU. en un solo lugar, y al ir actualizándolos a medida que se publican las actualizaciones de las normas contables.

FASB 116

Nombre histórico de la declaración número 116 del Consejo Directivo de Normas de Contabilidad Financiera de 1993, ahora incluida en FASB-ASC, que es la principal directriz relativa al registro y presentación de los ingresos por aportaciones de las organizaciones sin fines de lucro. Esta declaración introdujo los términos “ingresos restringidos” y “activos netos”, y exige que las organizaciones sin fines de lucro registren todas las contribuciones incondicionales como ingresos cuando se reciba la notificación de la contribución. Esto puede provocar fluctuaciones significativas en los activos netos de una organización sin fines de lucro. Por ejemplo, si recibe una subvención de un millón de dólares a pagar en cinco anualidades, la entidad sin fines de lucro tendría que registrar la totalidad de este millón de dólares en el año 1, lo que provocaría un gran aumento del activo neto. Sin embargo, a medida que los fondos se gastan en los años 2-5, los activos netos mostrarían una disminución. Estas fluctuaciones pueden dificultar la elaboración de un presupuesto adecuado y a menudo confunden a los lectores de los estados financieros y los formularios 990.

FASB 117

Nombre histórico de la declaración número 117 del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de 1993, ahora incluida en FASB-ASC, que es la principal directriz relativa a la presentación de los estados financieros de las organizaciones sin fines de lucro. También exigía la “información funcional” de los gastos (es decir, que las organizaciones sin fines de lucro presentaran los gastos en función de las funciones a las que benefician). La norma FASB 117 exige que todas las entidades sin fines de lucro elaboren los cuatro estados financieros siguientes: 1) Estado de situación financiera (Balance); 2) Estado de actividades (Declaración de ingresos/Cuenta de pérdidas y ganancias); 3) Estado de flujos de efectivo (para instituciones que informan según el principio de devengo); y 4) Estado de gastos funcionales (para organizaciones voluntarias de salud y bienestar).

Flexibilidad financiera

Término utilizado para describir la capacidad de una organización sin fines de lucro para responder a necesidades y oportunidades imprevistas. Suele evaluarse examinando la relación entre las reservas de efectivo y el presupuesto anual total.

Año fiscal

El ejercicio fiscal puede ser distinto del año natural y se refiere a un periodo de 12 meses asociado al presupuesto. Se selecciona cuando la organización recibe el estatus de exenta de impuestos y se registra en la documentación inicial del IRS.

Estado de gastos operativos (incluido en la Parte IX del Formulario 990 del IRS)

El estado de gastos de las operaciones es un estado financiero que clasifica todos los gastos de su plan contable (COA) en tres categorías distintas: Gastos de servicios de programas, Gastos generales y de gestión, y Gastos de recaudación de fondos.

GAAP

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (que se pronuncia “*gap*” en inglés), tal y como se aplican a las entidades no gubernamentales y que ahora se incluyen en FASB-ASC (véase más arriba), tienen un significado específico para contadores y auditores. El *Código de conducta profesional* del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés) prohíbe a sus miembros expresar una opinión o declarar categóricamente que los estados financieros u otros datos económicos “se presentan fielmente... de conformidad con los GAAP” si dicha información contiene alguna divergencia con respecto a los principios contables incluidos en FASB-ASC.

Los GAAP incluidos en el FASB-ASC intentan normalizar y regular las definiciones, hipótesis y métodos contables. Gracias a ellos puede suponerse que existe coherencia de un año a otro en los métodos utilizados para elaborar los estados financieros de una institución.

En octubre de 1999, el Consejo Directivo del AICPA designó al Consejo Asesor de Normas Contables Federales (FASAB) como el organismo que establece los PCGA para las entidades que informan a nivel federal. El FASAB publica y actualiza constantemente un manual en el que se identifica la “jerarquía de los PCGA” para las entidades declarantes federales. Esta “jerarquía” enumera las fuentes de los principios contables generalmente aceptados, clasificándolos en orden descendente de autoridad.

Indicador clave de rendimiento (KPI)

Los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI suelen calcularse para las organizaciones sin fines de lucro a partir de las cifras que figuran en su Formulario 990 del IRS. Dichos KPI pueden incluir proporciones como la eficiencia en la recaudación de fondos, proporciones en los gastos de recaudación de fondos/administración/programas. Los KPI se basan en la forma en que la organización codifica o categoriza los gastos a lo largo del año. Las organizaciones sin fines de lucro suelen ser evaluadas por organizaciones externas en función de sus KPI.

Liquidez

Es una medida del grado en que una organización dispone de efectivo (o activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo) para hacer frente a obligaciones inmediatas y a corto plazo. Los mayores porcentajes de activos corrientes sobre pasivos corrientes denotan una mayor liquidez.

Deficiencias materiales

Es un término de auditoría que indica que existe una deficiencia, o una combinación de deficiencias, en el control interno de la información financiera, de tal forma que existe una posibilidad razonable de que no se evite o detecte a tiempo una anomalía material en los estados financieros anuales o provisionales de la institución.

Activo neto

Los activos son el valor neto numérico de lo que la organización posee menos lo que debe. Es una medida del grado de efectivo que dispone una organización (o activos que pueden convertirse fácilmente en efectivo) para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y a corto plazo. Los porcentajes más altos de activos corrientes sobre pasivos corrientes denotan una mayor liquidez. Los activos menos los pasivos son los activos netos.

$$\text{Activo} - \text{Pasivo} = \text{Activo neto}$$

Revisión

La revisión de los estados financieros por un contador público implica más que una compilación (véase más arriba). Se trata de un trabajo de verificación, y debe planificarse y realizarse para obtener un nivel limitado de seguridad de que los estados financieros no contienen incorrecciones materiales. Un encargo de revisión requiere la acumulación de pruebas de revisión que proporcionen al contador público una base para obtener garantías razonables de que no hay modificaciones materiales que deban introducirse en los estados financieros para que sean conformes con el marco de información financiera aplicable. Esto contrasta con el objetivo de un auditor, que consiste en acumular mayor evidencia para obtener un alto nivel de seguridad. Por lo general, la seguridad limitada puede obtenerse mediante la realización de procedimientos analíticos y de investigación, mientras que una auditoría contempla pruebas mucho mayores a través de la inspección, la observación, la confirmación y el examen de los documentos fuente.

SAS 114

Es una de las declaraciones sobre normas de auditoría emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés), ahora incluida en FASB-ASC, y se refiere a la comunicación del auditor con los encargados de la gobernanza.

Establece normas y proporciona orientaciones en relación con una auditoría de estados financieros, describiendo el papel de la comunicación, las consideraciones jurídicas, los encargados de la gobernanza, la dirección, los asuntos que deben comunicarse, el proceso de comunicación y la documentación. El auditor informa directamente al comité de auditoría, al comité financiero o al Consejo Directivo de determinados asuntos, incluidos los aspectos cualitativos de las prácticas contables significativas de la organización; las dificultades significativas, si las hubiera, encontradas durante la auditoría; las incorrecciones no corregidas, si las hubiera; los desacuerdos con la dirección, si los hubiera; otros hallazgos y cuestiones, si los hubiera; las incorrecciones materiales corregidas, si las hubiera; las manifestaciones que el auditor solicita a la dirección; y, las consultas de la dirección con otros contadores, si las hubiera.

Deficiencia significativa

Es un término de auditoría que se refiere a una deficiencia, o una combinación de deficiencias, en el control interno sobre la información financiera que es menos grave que una debilidad material, pero lo suficientemente importante como para merecer la atención de los responsables de la supervisión de la información financiera de la institución. Afecta negativamente la capacidad de la institución para iniciar, autorizar, registrar o procesar datos financieros de manera confiable y de

acuerdo con los PCGA, de modo que existe una probabilidad más que remota de que no se evite o detecte una declaración errónea consecuente en los estados financieros.

Declaración de actividades

Antes se llamaba Cuenta de resultados y muestra los ingresos y gastos de las organizaciones sin fines de lucro durante un periodo de tiempo concreto. Su resultado muestra un superávit o un déficit, que afecta a los activos netos de la organización.

Estado de flujos de efectivo

El objetivo principal de este estado financiero es proporcionar información sobre los ingresos y egresos de una organización durante un periodo de tiempo. El estado de flujos de tesorería se centra en las entradas y salidas de efectivo a lo largo del año o durante un periodo de tiempo determinado. También proporciona información sobre la capacidad de la organización para generar efectivo con el fin de hacer frente a las obligaciones y otras necesidades financieras, al tiempo que clasifica los efectos del efectivo en los derivados de operaciones, de inversión y de financiación.

Estado de situación financiera (a veces denominado balance)

Aunque en el caso de las organizaciones sin fines de lucro el nombre del balance pasó a ser estado de situación financiera, el concepto básico sigue siendo el mismo: este estado muestra la situación financiera global de una organización sin fines de lucro en un momento dado. Muestra los resultados acumulados de todos los años de operaciones de la organización juntos. Describe y resume los activos, los pasivos y los activos netos, según la ecuación mostrada anteriormente (en Activos netos).

Anexo 25B: Presupuesto modelo

Plan de cuentas	Fondos restringidos				Fondos no restringidos	
	Program 1 After School	Program 2 Summer Program	Program 3 Fall Program	Program 4 Winter Program	Total Program Budget	Unrestricted Funding not tied to program
ABC Nonprofit						
Budget Overview: FY 2020 by Class						
July 2019 - June 2020						
						TOTAL BUDGET
Income						
4000 Recurring Individual Contr					0.00	15,000.00
4003 Non Profit Income					0.00	100,000.00
4010 Grants and Foundations					0.00	0.00
4011 Baltimore City Grant 1	15,000.00	15,000.00			30,000.00	30,000.00
4012 Foundation 1	4,000.00		6,000.00		10,000.00	10,000.00
4013 Foundation 2	25,000.00				25,000.00	25,000.00
4014 State Grant 1	1,000.00			3,000.00	4,000.00	4,000.00
Total 4010 Grants/Foundations Funding	45,000.00	15,000.00	6,000.00	3,000.00	69,000.00	0.00
4070 Fundraising Events Income					0.00	25,000.00
4110 Church Giving						0.00
4111 Church 1	1,000.00		1,000.00		2,000.00	2,000.00
4112 Church 2		2,000.00			2,000.00	2,000.00
4113 Church 3				500.00	500.00	1,000.00
Total 4110 Church Total	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 4,500.00	\$ 500.00
4200 Earned Income Revenue						
4210 Sublet Rental					0.00	12,000.00
4220 Equipment Rental					\$ 13,000.00	13,000.00
4230 Social Entrepreneurship Income					0.00	6,000.00
Total 4200 Earned Income Revenue	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 15,000.00	\$ 18,000.00
Total Income	\$ 46,000.00	\$ 17,000.00	\$ 22,000.00	\$ 3,500.00	\$ 88,500.00	\$ 158,500.00
Gross Profit	\$ 46,000.00	\$ 17,000.00	\$ 22,000.00	\$ 3,500.00	\$ 88,500.00	\$ 158,500.00
Expenses						
5000 Salaries - Admin	500.00	100.00	100.00	100.00	800.00	14,000.00
5000 Salaries - Fundraising					0.00	45,000.00
5000 Salaries - Prog	30,000.00	12,000.00	13,000.00	1,000.00	56,000.00	10,000.00
5020 Pension 403b Expenses	2,022.80	500.00	500.00	100.00	3,122.80	1,000.00
5100 P/R Taxes - Admin					0.00	2,000.00
5100 P/R Taxes - Fundraising					0.00	5,000.00
5100 P/R Taxes - Program	2,000.00	500.00	550.00	100.00	3,150.00	8,150.00
5150 Director and Officer Insurance Premium					0.00	3,000.00
5160 Workers Compensation - Expense	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00	1,000.00
5170 Insurance	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00	2,500.00
5201 HEALTH Care	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00	2,000.00
5202 Payroll service - expense					0.00	1,000.00
5203 Contractual Program Providers	150.00	0.00	0.00		150.00	150.00
5204 Online Donation Charge					0.00	500.00
5205 Form 990 Filing Fee - 16					0.00	1,000.00
5211 Telephone	10.00	10.00	10.00	10.00	40.00	1,200.00
5212 Rent	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00	24,000.00
5214 Web Hosting Monthly Fee					0.00	2,000.00
5215 Supplies	500.00	1,000.00	500.00	500.00	2,500.00	6,000.00
5216 Postage & Shipping - 15	25.00				25.00	1,000.00
5217 Computer Software					0.00	0.00
5218 Computer, Camera & Electronic Hardware	100.00				100.00	1,000.00
5219 Computer Tech Services - 16					0.00	0.00
5220 Utilities, Security, Maintenance	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00	1,200.00
5221 Parking Reimb					0.00	0.00
5223 Board Meetings					0.00	0.00
5224 Meals - non-travel	200.00	50.00	50.00	50.00	350.00	1,500.00
5225 Travel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
5226 Professional Development	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,330.00
5229 Internet/Communications	10.00	10.00	10.00	10.00	40.00	600.00
5230 Intuit Quickbooks Online					0.00	400.00
5232 Website Development					0.00	0.00
5235 Printing					0.00	500.00
5250 Accounting Fees	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,000.00
5252 Consulting	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5255 Dues & subscriptions					0.00	120.00
5260 Marketing	52.20	25.00	25.00	25.00	127.20	377.20
5262 Childcare					0.00	0.00
5264 Family and Community Engagement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5266 Scholarships	1,250.00	1,725.00	5,500.00	500.00	8,975.00	18,975.00
5268 Special Projects and Incentives	400.00	300.00	525.00	325.00	1,550.00	1,950.00
5299 Contingency	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00
5400 Volunteer Expenses	30.00	30.00	30.00	30.00	120.00	100.00
Total Expenses	\$ 46,000.00	\$ 17,000.00	\$ 22,000.00	\$ 3,500.00	\$ 88,500.00	\$ 158,500.00
Net Operating Income	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Net Income	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Ingresos

Gastos

Ingresos netos

