

# **Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias**

## **gestión financiera**

**Administración  
económico  
financiera de  
las organizaciones  
comunitarias**

**autores:**

Germán Castellanos María  
Eugenia Rodríguez

# Contenido

- Introducción
- Esquema conceptual general

## 1 La Racionalidad Administrativa.

1. Formas de Administrar a las Entidades sin Fines de Lucro: la Racionalidad Administrativa
  - 1.1. Racionalidad Presupuestaria.
  1. 2. Racionalidad de Instituciones basadas en el Mercado

## 2 Costos

2. Costos.
  - 2.1. Los Costos y las Organizaciones Comunitarias
  2. 2. Concepto de Costos. Su Utilidad
  2. 3. Clasificación de los Costos de acuerdo a su Comportamiento: Costos Fijos y Variables
  2. 4. Concepto de Costo Fijo Unitarios; Relación con el Costo Variable.
  2. 5. Margen de Contribución.
  2. 6. Punto de Equilibrio.
  2. 7. Hacer Variables los Costos Fijos.

## 3 Presupuesto.

3. Presupuesto. Utilidad y Concepto
  3. 1. Ventajas y Limitaciones que brinda el Presupuesto
  3. 2. Como Confeccionar un Presupuesto.
  3. 3. Clases de Presupuestos.
  3. 4. ¿Qué necesitamos para elaborar un Presupuesto?
  3. 5. El Presupuesto de Operación.
  3. 6. El Presupuesto de Caja o Flujo de Fondos.

## 4 Síntesis Final.

Síntesis Final

Actividades de Síntesis.

Glosario

Bibliografía

# Introducción

Con el desarrollo del presente módulo hemos querido introducir un tema que para algunas Organizaciones Comunitarias (OC) es un poco ajeno: "la gestión financiera de la entidad".

¿Qué quiere decir esto? A lo largo de los anteriores módulos del PCAD hemos podido aprender -o mejorar- como organizamos a nuestra institución desde distintos aspectos de su vida institucional: organización, conducción, comunicación, planificación operativa, planificación estratégica, recaudación de fondos, gestión económica. Sin embargo todas esas actividades se sostienen si sabemos también gerenciar nuestra entidad desde el punto de vista financiero. Debemos saber "**¿cómo calcular el valor de los recursos (medidos en dinero, finanzas) disponibles o necesarios y cómo proyectar su utilización en el futuro?**", para que de este modo podamos desarrollar las actividades que hemos decidido realizar.

En el módulo de Gestión Económica (5a y 5b) hemos visto el manejo de los recursos de la OC con un método de trabajo sistemático, al que hemos llamado **administración**. Lo que vamos a ver ahora es cómo calculamos y valoramos monetariamente de antemano los recursos que nos harán falta para desarrollar adecuadamente nuestra actividad. A esto lo denominaremos aquí "**Gestión financiera**".

Para trabajar los conceptos que nos facilitan (a gestión de los recursos económicos y las finanzas de una institución, comenzaremos reflexionando sobre las dos principales **racionalidades administrativas** que existen en las OC, con qué "lógica" y como generalmente administran los recursos las organizaciones comunitarias.

En segundo lugar desarrollaremos el concepto de **costos**. **El estudio de costos** nos permitirá calcular el valor de los recursos que necesitamos para nuestra actividad.

Y finalmente, sobre esta base construiremos los principios del **presupuesto** como una herramienta fundamental para planificar el desarrollo económico financiero en el futuro de la OC.

Una vez aprendidos estos conceptos será posible abordar los nuevos enfoques de mercadeo social de servicios de entidades civiles sin fines de lucro, e imaginar así la posibilidad de cotizar, vender y/o licitar los servicios que prestan. Pero estos temas los dejaremos para un futuro módulo luego de cimentar los conceptos que aquí se proponen.

# **La racionalidad Administrativa**

**Capítulo  
1**

# 1. FORMAS DE ADMINISTRAR A LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Cualquier tipo de organización humana busca alcanzar sus objetivos con **eficiencia y eficacia**. Para ello administra los recursos que tiene, tales como la gente que trabaja en ella, **sus recursos humanos, los recursos económicos y los tecnológicos**.

Tal como cita el módulo 5a los recursos de la OC son todos los elementos necesarios que las OC requieren para alcanzar el fin u objetivo que se proponen.

En la tarea diaria, la administración de los distintos tipos de recursos (humanos, materiales, técnicos, financieros) se encuentra indisolublemente unida, pero a los efectos de un mejor análisis, en el presente módulo, centraremos la atención en la administración de los recursos financieros de las OC. La administración financiera se ocupará de aprovechar en la forma más eficiente posible, los fondos de las organizaciones.

**¿Cuál es el origen de los fondos en las OC?** Para dar respuesta a esta pregunta utilizaremos la clasificación que hace Elba Luna en la publicación "Un modelo para armar", ella diferencia dos orígenes posibles, según cuales sean los destinatarios de sus acciones:

- ✓ Propios.
- ✓ De otros o generados en la operación.

<b>Destinatarios de sus acciones</b>		
<b>Origen de los recursos</b>	<b>Sus propios miembros</b>	<b>Otros distintos de sus miembros</b>
propios	Asociaciones profesionales y gremiales	Fundaciones Empresarias
De otras fuentes o generados en la operación	Organizaciones de base y movimientos sociales	Organizaciones de apoyo <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asistencia social</li><li>▪ Promoción y desarrollo</li><li>▪ Ampliación de derechos</li><li>▪ Centros de investigación</li></ul>

Es indudable que cualquier tipo de organización descrita en el cuadro, asociaciones profesionales, gremiales, necesita contar con recursos financieros para poder cumplir con los objetivos institucionales.

Debido a la importancia de asegurar el origen de los recursos, es conveniente evaluar y analizar ¿cuál es la racionalidad que utilizan los diferentes tipos de instituciones para asegurar sus ingresos?

Los estudiosos del tema señalan dos lógicas posibles:

## **Racionalidad presupuestaria Racionalidad de instituciones basadas en el mercado**

Veamos en detalle estas diferentes lógicas, caminos, racionalidades que siguen las instituciones para asegurar sus ingresos.

### **1.1. RACIONALIDAD PRESUPUESTARIA**

Nos referimos a una racionalidad presupuestaria cuando:

**a)** Las instituciones reciben aportes y donaciones de los no usuarios o no consumidores para el desarrollo de las actividades previstas. Ejemplos de ellos serían las organizaciones de base, los movimientos sociales, las organizaciones de apoyo, etc.

**b)** Los recursos son consumidos en el proceso de ejecución de los proyectos, programas o servicios institucionales para la población objetivo, quienes los reciben de manera gratuita.

**c)** Si la organización pretende continuar ofreciendo productos o servicios de modo gratuito debe conseguir nuevos recursos de donaciones. Ello depende de su habilidad para convencer a quienes facilitan apoyo financiero para que lo sigan realizando.

La modalidad presupuestaria ha sido y es la más utilizada en cualquier tipo de organización comunitaria como las descritas en el cuadro.

Una variante de la racionalidad presupuestaria la constituye la denominada racionalidad de subsistencia. Son las OCs surgidas por una necesidad específica. Estas OCs gene-

ralmente se disuelven cuando han alcanzado el objetivo que les dio origen. Un ejemplo de este tipo son los entes promotores para la gestión de un servicio público como el agua, la electricidad o el gas.

## **La racionalidad presupuestaria es la más utilizada en nuestras organizaciones**

### **1.2. RACIONALIDAD DE INSTITUCIONES BASADAS EN EL MERCADO**

Hay otro tipo de racionalidad, **la racionalidad basada en el mercado.**

En las OCs con esta racionalidad, al igual que en el caso anterior, sus recursos iniciales provienen de los no usuarios o no consumidores. La diferencia en este caso consiste en que los usuarios consumidores de los servicios o productos institucionales pagan por ellos, esto les da un mayor poder para aceptar o rechazar los servicios que ofrece la organización. Estos fondos se suman a los recursos iniciales, lo que les permite continuar con el ciclo de prestación de servicios, ahora si independiente de los aportes de terceros no consumidores.

El significado que tiene "**basadas en el mercado**" se refiere a que las OCs se adecúan a las condiciones económicas que impone el mercado y sus reglas de juego, la competencia. En ocasiones ya no es posible ofrecer servicios gratuitos, y por lo tanto éstos deben ser cobrados.

Entonces cuando un servicio no puede ser subsidiado por otros, externos a la OC, debe ser sostenido por los mismos usuarios, **sobre la base de un principio de solidaridad**, que nunca debe perderse.

Hecha esta aclaración decimos que las instituciones que se basan en esta racionalidad deben atender a dos requisitos básicos:

**a)** La viabilidad económica del proyecto o servicio institucional que se presta: esto significa que el proyecto a realizar por la OC sea posible. Por ejemplo, si una OC quiere poner en marcha un servicio de asistencia domiciliaria a la ancianidad discapacitada, deberá contar con los recursos propios como vehículos, enfermeras, asistentes sociales, etc. que sumados a los re-



cursos que genere la operación, posibiliten poner en marcha el servicio hasta alcanzar un volumen que permita cubrir los costos y eventualmente recuperar la inversión inicial.

**b)** La autosostenibilidad financiera de estos servicios: En este caso la entidad debe ser capaz de generar los fondos suficientes para cubrir los costos operativos de su proyecto o servicio, disponer de todos los recursos que necesita para ponerlo en funcionamiento. De esta forma garantizar, la continuidad del proyecto o servicio en el tiempo.

Un ejemplo de esto es una OC que quiere montar un comedor infantil y para ello recibe un subsidio para que funcione por 6 meses. Pero no tiene la seguridad de seguir recibiéndolo en el futuro. Entonces uno de los modos de lograr autosostenibilidad financiera, es cobrar una pequeña suma de dinero a las personas que se benefician con el comedor, para contar con el dinero que en el futuro le permita a la OC continuar con el servicio, aunque se acabe el subsidio y no se logre otro apoyo financiero externo.

Como podemos observar, este planteo no es totalmente aplicable a todos los tipos de organizaciones comunitarias. En muchos casos estas entidades necesitan ser financiadas totalmente por el tipo de labor que ejecutan. Ejemplo de ello son las instituciones defensoras de derechos civiles, programas de apoyo a la minoridad desvalida, a los transplantes de órganos, a los enfermos del sida, etc.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que aún en estos casos, si la OC tiene un enfoque de racionalidad presupuestaria, y administra sus fondos eficaz y eficientemente, esto sin duda ayudará a reducir sus costos operativos, pudiendo imaginar mas y/o mejores servicios institucionales. Este tema en particular será desarrollado en los capítulos siguientes.

**Las organizaciones comunitarias deben adecuarse a las condiciones que impone el mercado, para lograr un mayor nivel de sostenibilidad.**

Un ejemplo de este tipo es una organización de base que construye un plan de vivienda recuperando los fondos invertidos cobrando una cuota a quienes ya la recibieron para asegurar la continuidad de la oferta de viviendas a nuevos asociados. Otro ejemplo es una organización de apoyo cre-

diticio a la micro-empresa que logra sostenerse y ampliarse con los intereses que percibe y por cobrar los servicios de asesoramiento que ofrece.

Estos son ejemplos de iniciativas que cuentan con una importante ventaja: al no depender exclusivamente de los recursos de donaciones pueden extender sus servicios a más personas.

Y esto es, en definitiva, lo ventajoso de organizar nuestra economía institucional en torno a la racionalidad basada en el mercado.

# Costos

Capítulo

**2**

## 2. COSTOS

En esta unidad trabajaremos los costos en las organizaciones comunitarias. Para ello iremos viendo los distintos conceptos que constituyen los costos tales como, costo fijo mensual, costo variable mensual, etc.

Es por ello que le pedimos mucha atención al leer y además le sugerimos que haga esquemas, cuadros o compare los temas que se tratarán con lo que ocurre diariamente en su organización. De esta forma se irán aclarando cada uno de los conceptos tratados.

### 2.1. LOS COSTOS Y LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Como señaláramos antes, las OCs, si bien no son empresas, están insertas en el mercado.

Compran bienes o servicios que utilizan para cumplir sus objetivos institucionales, pero además se comportan como productoras de bienes (comedores infantiles, cooperativas de producción, de vivienda, etc.) y servicios (cooperadoras escolares, hogares de día, centros de salud, cooperativas de servicios, mutuales y asociaciones civiles de distinto tipo).

En este sistema, el mercado, logran permanecer aquellas entidades que **consiguen adaptar su estructura de costos** a la realidad económica que las rodea.

#### ¿Qué es la estructura de costos?

Para que podamos entender mejor esta idea, debemos mirar -genéricamente- a las OCs como **unidades productoras de bienes y servicios**.

Pero no solamente esto. Veamos: una entidad puede producir servicios que tienen un costo determinado, supongamos \$100. Si conseguimos que alguien pague por ellos \$100, estaremos recuperando el costo de este servicio, pero no vamos a obtener ningún dinero adicional que permita cubrirnos de algún problema que pueda ocurrir en el futuro.

¿Qué queremos decir con esto? Simplemente que cuando una OC desarrolla una actividad por la que debe cobrar, debe pensar en **generar un superávit**. Es decir obtener un **valor adicional** al costo que ese servicio tiene. Y este adicional ¿para qué sirve? Sirve para que la entidad pueda conformar una base económica.

**Una organización comunitaria puede orientar los recursos que obtiene como superávit para:**

- ✓ **Soportar (amortiguar) momentos difíciles (caídas).**
- ✓ **Prestar más y mejores servicios, extendidos en el tiempo.**

Cuando hablamos de superávit, no estamos entendiéndolo en el sentido comercial de obtener una ganancia por la ganancia misma. Recordemos que nuestras entidades no tienen un fin de lucro. Si la OC tuviera una ganancia por la actividad que desarrolla, esta no puede ser distribuida entre los asociados a la entidad, sino que debe ser reinvertida en la actividad y los servicios que desarrolla.

Por lo tanto, para la organización comunitaria no está prohibido tener ganancias o superávit.

Una organización civil sin fines de lucro no quiere decir que deba tener pérdidas. Tampoco significa que sus costos deban ser más altos que el de otras entidades que hagan lo mismo. Una OC debe reinvertir "sus ganancias" en los servicios que presta a sus usuarios.

## **Una OC debe reinvertir "sus ganancias" en los servicios que presta a sus usuarios.**

Si la OC cobra por los servicios que presta o los ofrece gratis, tiene la obligación de tratar que su costo sea el más bajo posible, de este modo podrá brindar servicios óptimos a los beneficiarios con los que trabaja, a un valor conveniente para ellos.

Debe quedar claro que esto del superávit lo concebimos como la generación de un margen positivo, (en economía llamado también ganancia o utilidad), el cual debe ser suficiente para generar un ahorro institucional, con

vistas a una inversión en el mejoramiento de las actividades y servicios institucionales.

Entonces, si lo miramos de este modo, encontraremos ventajoso el hecho de estudiar esto de los costos. Si antes de realizar cualquier actividad podemos determinar sus costos de producción y funcionamiento, vamos a poder tener información precisa para:

- ✓ **Una correcta toma de decisiones.**
- ✓ **Un control eficaz de los costos y gastos totales de la OC**
- ✓ **Determinar el superávit necesario para un período determinado de tiempo.**
- ✓ **Hacer el presupuesto de la actividad o proyecto en cuestión.**

## **2.2. CONCEPTO DE COSTOS. SU UTILIDAD**

**Costos con las salidas de dinero en efectivo y otros valores, de la organización (es decir las erogaciones) que esta debe comprometer para el cumplimiento de su misión.**

El determinar los costos de nuestra actividad como institución, nos otorga herramientas importantes para:

- ✓ **Planificar.**
- ✓ **Tomar decisiones.**
- ✓ **Controlar.**

En este sentido, toda la información que podamos obtener acerca de los costos de la organización es muy útil, y. nos permitirá:

**Identificar en qué situación se encuentra la OC.** Si está trabajando obteniendo superávit o "por debajo de los costos", es decir teniendo pérdidas como resultado de su operación.

**Saber en qué nivel de actividad esa OC,** comenzará a tener superávit. Llamaremos nivel de actividad, a la cantidad de servicios ofrecidos, de bienes producidos, etc. por una OC.

**Planificar los resultados** que se desean y pueden obtenerse como consecuencia de las actividades de la OC.

También en el proceso de **toma de decisiones**, los costos juegan un papel fundamental. Todas las decisiones, en relación a la administración de recursos, implican una selección entre distintos cursos de acción posibles como pueden ser: contratar personal permanente o eventual, contratar servicios a terceros (lo que hoy se llama tercerizar el servicio) o incorporar recursos humanos propios, comprar o fabricar un producto etc.

Cuando a las diferentes opciones, entre las que debe elegir una organización, podemos asignarles un valor monetario (por ejemplo, en pesos, nuestra moneda nacional), la organización cuenta con un indicador acerca de cuál es la opción más conveniente desde el punto de vista económico.

Cabe aclarar que esta puede no ser necesariamente la decisión final, puesto que otros elementos cualitativos como la calidad, el tiempo insumido, las regulaciones legales vigentes, etc. pueden influenciar la decisión última.

Analizar los costos de nuestros servicios también nos permitirá controlar si la OC está utilizando los recursos de la manera más eficiente o si se han producido modificaciones en sus costos, si está en condiciones de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado.

## **2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS. COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

Si tenemos en cuenta como afectan el funcionamiento de la OC, los costos se pueden clasificar en: costos fijos y costos variables.

**Los costos se clasifican en**

- ✓ **FIJOS**
- ✓ **VARIABLES**

Por ahora definiremos a:

**Costo Fijo:** es aquel costo que permanece constante dentro de un período determinado, sin importar si cambia el nivel de actividad en la organización.

**Costo Variable:** es aquel costo que aumenta o disminuye en relación directa con el nivel de actividad de los programas que desarrolla la organización.

**Costo Total:** es la suma del costo fijo más el costo variable.

Aclaremos un poco más estos conceptos. A la vez pensemos como funcionan las organizaciones donde trabajamos. Así comprenderemos mejor este tema.

Los costos variables, son consecuencia directa de una actividad.

**Costos variables son los gastos, las erogaciones que se realizan y ocupan totalmente en la actividad que estamos analizando.**

Por ejemplo, son costos variables los alimentos que utilizamos en la comida del comedor infantil, los honorarios que pagamos por el servicio de cocina de esos alimentos, etc.

**Los costos fijos son aquellas erogaciones necesarias, pero que se utilizarán en más de una actividad**

Siguiendo con el ejemplo anterior, son costos fijos el pago del alquiler del local que utilizaremos para hacer la comida del comedor infantil, tener las reuniones, para que funcione el apoyo escolar, etc., como vemos se aplican a más de una actividad.

Para aclarar cada uno de los conceptos que presentamos en este módulo, iremos ejercitándonos con ellos a lo largo de todo el texto, usando el siguiente ejemplo:

Trabajaremos con la información de una organización comunitaria de Capacitación a la que llamaremos "**Participación**". La OC "**Participación**" se dedica a la capacitación de dirigentes barriales y ha decidido hacer un estudio para calcular los costos que tiene en esa actividad, que es su principal



objetivo y fuente de ingresos.

Al momento de hacer este análisis la Institución se encuentra realizando cinco cursos de formación de dirigentes por mes, en cada curso participan un promedio de 10 personas, dirigentes de otras organizaciones de la comunidad.

En este ejemplo, veamos como es esto del costo fijo.

**"Participación"** alquiló un local que tiene una capacidad que le permite dictar mensualmente hasta 15 cursos. Llegará a realizar esa cantidad de cursos, por mes, recién a los 14 meses de haber comenzado con su trabajo. En este caso diremos que el alquiler del local es un concepto que se mantendrá fijo durante ese período, por lo tanto esta erogación será parte de los costos fijos.

Si el futuro nivel de actividad se incrementa y se hace necesario alquilar un local más grande, probablemente esto implicará que el costo del alquiler sea mayor, entonces aquí nos encontraremos con un nuevo valor para ese costo fijo, pero que nuevamente se mantendrá constante por un determinado período.

Ahora veamos como se comporta el costo variable, o sea las erogaciones directamente relacionadas con **la cantidad de cursos** que dicta la entidad.

La Institución de capacitación no tendrá el mismo costo en material didáctico (hojas, cartillas, etc), si está dictando 1 curso ó 2. Igualmente, si a los docentes que dictan el curso, se les retribuye por hora trabajada, cuantos más cursos se estén desarrollando, mayor será el gasto que deberá afrontar por este concepto.

**En síntesis,** si el nivel de actividad de esta Institución se mide por la cantidad de cursos que está llevando a cabo, todos los rubros que varíen cuando cambie esa cantidad, serán los **costos variables** de la actividad de capacitación.

Para comprender mejor estos dos conceptos, haremos un cuadro que nos muestre los costos de este ejemplo.

<b>Costo mensual de la OC "Participación"</b>			
<b>Se dicta un curso</b>			
<b>Costo fijo mensual</b>			<b>Monto</b>
Sueldo del coordinador y administrativo de la entidad			1.500
Alquiler y mantenimiento de la sede			640
<b>Total</b>			<b>2.140</b>
<b>Costo variable mensual</b>	<b>Cant. cursos</b>	<b>Valor c/u</b>	<b>Monto</b>
Material a entregar a los 10 participantes (cada cuadernillo cuesta 5)	1	50	50
Horas docentes (cada curso tiene una duración de 24 hs. que se cotiza a 25 la hora) se consideran 2 docentes	1	1.200	1.200
Material didáctico de trabajo para los docentes	1	160	160
<b>Total Costo variable mensual</b>			<b>1.410</b>
<b>Costo total del mes</b> (Costo fijo + costo variable)			<b>3.550</b>

Aquí podemos observar, en este ejemplo, que el costo total del mes, si dictamos un solo curso, es de \$3.550.

Ahora bien, ¿qué pasa si dictamos dos cursos? Veamos.

<b>Costo mensual de la OC "Participación"</b>			
<b>Se dicta un curso</b>			
<b>Costo fijo mensual</b>			<b>Monto</b>
Sueldo del coordinador y administrativo de la entidad			1.500
Alquiler y mantenimiento de la sede			640
<b>Total</b>			<b>2.140</b>
<b>Costo variable mensual</b>	<b>Cant. cursos</b>	<b>Valor c/u</b>	<b>Monto</b>
Material a entregar a los 10 participantes (cada cuadernillo cuesta 5)	2	50	100
Horas docentes (cada curso tiene una duración de 24 hs. que se cotiza a 25 la hora) se consideran 2 docentes	2	1.200	2.400
Material didáctico de trabajo para los docentes	2	160	320
<b>Total Costo variable mensual</b>			<b>2.820</b>
<b>Costo total del mes</b> (Costo fijo + costo variable)			<b>4.960</b>

Podemos observar que el costo total se ha incrementado pero no al doble, ahora es de \$4.960 si bien los cursos son dos, el costo fijo ha permanecido igual. Se incrementó el nivel de actividad, pero las salidas de dinero por el alquiler de la sede y sueldos de coordinador y administrativo, siguen siendo del mismo valor, se realicen 1 o 2 cursos.

### ACTIVIDAD 1

Con la ayuda del responsable administrativo de su institución le proponemos calcular el valor de los costos fijos y mensuales de la entidad. Para ello:

1 La entidad debe identificar cuál es su principal actividad o proyecto.

2 Ahora, en una hoja de papel, coloque todo lo que Ud. identifique como costos fijos de esa actividad o proyecto, en un mes cualquiera.

3 En otra hoja, haga lo mismo con los costos variables, de ese mismo mes.

4 Ahora calcule el valor monetario (póngale precio) a cada costo que Ud. encontró.

5 Elabore un cuadro similar al del ejemplo, donde estén claramente identificados el costo fijo total y el costo variable total de la actividad.

Ud. habrá obtenido cual es el costo total de la actividad principal de su OC para el mes que Ud. haya elegido.

Revise sus conclusiones en su organización y compártalas en la reunión tutorial.

## 2.4. CONCEPTO DE COSTO FIJO UNITARIO: RELACION CON EL COSTO VARIABLE

Qué sucede cuando analizamos como afectan los costos variables y fijos sobre cada unidad del servicio o producto que la entidad ofrece. Veamos qué sucede cuando el número de cursos que ofrece "**Participación**" aumenta de 1 a 5.

En primer lugar tenemos el costo fijo mensual de la entidad, independientemente de la cantidad de cursos que la OC ofrezca.

Costo fijo mensual	
Concepto	Monto
Sueldo del Coordinador y administrativo de la entidad.	1.500
Alquiler y mantenimiento de la Sede.	640
Total	2.140

Esta organización tiene en esta actividad como costos fijos: los gastos que le produce el alquiler y mantenimiento de las instalaciones que se utilizan para hacer la capacitación, y los gastos del coordinador y el personal administrativo que aseguran que la actividad se ejecute. Tal como indica el gráfico, la OC "**Participación**" tiene por mes un costo fijo total de \$2.140.

Y si la entidad dictara un solo curso, **¿cuál es el valor del costo fijo para ese curso?** Indudablemente **va a ser igual al costo fijo total** que tiene la OC mensualmente, porque ese solo curso debe absorber y soportar todos los costos fijos que tiene la entidad.

Ahora bien, si en un mes se dictaran dos cursos, **el costo fijo de cada uno de ellos** sería igual a la mitad de ese valor, puesto que tendríamos que dividir el costo fijo total en cada uno de los cursos que se dicten. Si son dos cursos, entonces cada curso soportará el 50% del valor de ese costo fijo total, cada curso absorbe la mitad del valor del costo fijo.

Si los cursos fueran tres, entonces ese costo fijo total debería dividirse en tres y así sucesivamente si fueran más.

**Los costos fijos de la entidad se dividen proporcionalmente en cada una de las distintas actividades que la organización comunitaria realiza**

Ahora veamos los **costos variables** para cada curso.

Al analizar los costos variables involucrados en la realización de cada una de las actividades de capacitación, vemos claramente que cuantos más cursos dictemos vamos a necesitar mas horas docentes, mayor cantidad de material didáctico, etc.

<b>Costo Variable por curso (unitario)</b>	
Concepto	Monto
Material a entregar a los 10 participantes (cada cuadernillo cuesta 5).	50
H. docentes (cada curso tiene una duración de 24 hs. que se cotiza a 25 la hora). Se consideran 2 docentes	1.200
Material didáctico de trabajo para los docentes.	160
<b>Total</b>	<b>1.410</b>

Ahora bien los costos de cada uno de estos rubros (docente, material di-  
dático, etc.) tienen un valor fijo, el precio del cuadernillo que se entregará a  
cada participante, la cotización que hemos convenido con el docente por su  
trabajo, no variarán, pero en el conjunto de los cursos a dictar sí, o sea que  
se incrementará el costo total.

Veamos los costos totales, **fijos y variables**, en que incurrirá la Institución  
considerando cinco niveles diferentes de actividad.

En el cuadro que sigue, **se presentan los costos por curso para cada  
una de las situaciones posibles**. Cada uno de los costos fijos a sido divi-  
dido por la cantidad de cursos que se realizaran en cada caso, por ejemplo  
cuando se haga un curso por mes todos los costos fijos serán soportados por  
un curso, en el cuadro \$2.140, cuando los cursos sean 2 cada curso soporta-  
rá la mitad de los costos fijos y así sucesivamente a medida que sean más.

Aternativas de Capacitación de "Participación"					
Cantidad de cursos x mes	1 curso	2 cursos	3 cursos	4 cursos	5 cursos
<b>Costos Fijos</b>					
Sueldo del Coordinador y administrativo de la entidad.	1.500	750	500	375	300
Alquiler y mantenimiento de la Sede.	640	320	213.33	160	128
Costos fijos x curso (igual a los costos fijos totales dividido por el número de cursos).	2.140	1.070	713.33	535	428
<b>Costos Variables</b>					
Pago a docentes.	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Cuadernillos.	50	50	50	50	50
Material de trabajo.	160	160	160	160	160
Costos variables x curso	1.410	1.410	1.410	1.410	1.410
Costos Totales x Curso	3.550 <sup>1</sup>	2480	123.33	1.945	1.838

Como podemos ver en el ejemplo anterior y repasando los conceptos de  
costos unitarios, verificamos que **los costos variables unitarios por curso  
permanecen constantes** o sea no se modifican (ni aumentan ni disminuyen)  
a pesar de aumentar el número de cursos a realizar, (siempre considerando  
que no varían las condiciones en que las van a dictarse).

Si la Institución dicta 1, 2 ó 5 cursos, en cambio **los costos fijos unitarios son decrecientes, disminuyen**, ya que al dividirlos en el mes por un mayor número de cursos, el costo fijo total del mes, se puede distribuir proporcionalmente por el número de cursos que se dictan, lo que hace que el costo de cada uno de ellos sea menor.

Como se desprende del cuadro anterior, observamos que si la OC "**Participación**" dicta sólo 1 curso de capacitación por mes, el mismo tendrá un costo unitario total de \$3.550, pero si consideramos que dicta 2 cursos por mes, el costo unitario total de cada uno es de \$2.480, y así sucesivamente, si dicta 5 cursos al mes cada uno tendrá un costo por cada curso de \$1.838.

Es indudable que si una OC, como la del ejemplo, posee la capacidad necesaria para el dictado de 5 cursos, obtendrá un mejor aprovechamiento de su **capacidad instalada**, y como consecuencia de esto, de sus costos fijos, cuando alcance ese nivel de actividad.

**¿Qué es esto de aprovechar la "capacidad instalada"?**  
**Significa utilizar al máximo los recursos que una institución posee.**

En el caso de "**Participación**", la organización posee un salón para dictar cursos. A la OC le cuesta lo mismo ese salón para 1 curso o para 5 cursos (como hemos visto en el ejemplo). Por lo tanto si dicta 1 curso pudiendo dictar 5 cursos, significa que no está aprovechando toda su capacidad instalada. En este caso, sólo aprovecha sus recursos para un solo curso. Cuando una organización no aprovecha al máximo todos los recursos que tiene decimos que la organización tiene **capacidad ociosa**.

**¿Qué es esto de aprovechar la "capacidad ociosa"?**  
**Significa no utilizar al máximo los recursos que una institución posee.**

Identificar bien y calcular bien los Costos Fijos y los Costos Variables de una OC, abre un gran panorama. Nos podemos basar en ellos para tomar decisiones y podremos saber en qué medida estamos aprovechando los recursos que tiene la OC.

## 2.5. MARGEN DE CONTRIBUCION

Habiendo aprendido como se conforman los costos de cualquier servicio o producto de la OC, veremos ahora como se evalúa en qué medida estos servicios o productos pueden contribuir a mantener el funcionamiento de la institución y además a generar un superávit a esto lo llamaremos **margen de contribución**.

**Vamos a definir a margen de contribución como a:**  
**"la diferencia que hay entre el valor que se obtiene, como ingreso, por la prestación de un servicio (diremos su venta o la venta de un producto) y su costo variable"**

Este margen muestra **cuánto aporta** cada uno de los servicios o productos que ofrece una OC para cubrir sus costos fijos y generar algún superávit que podrá ser destinado a atender a más personas y/o generar más o nuevos servicios.

El margen de contribución unitario (MCU) es igual a la diferencia entre el valor de venta unitario (VVU) y el costo variable unitario (CVU).

El margen de contribución total (MCT) es igual a la diferencia entre el valor de venta total (VVT) y el costo variable total (CVT).



Retomando el ejemplo anterior, vamos a suponer que por cada curso de capacitación que dicta **"Participación"**, esta recibe ingresos del gobierno provincial y también alguna contribución de los participantes.

Tendremos entonces que sus ingresos son:

Ingresos por curso	
Concepto	Monto
Aporte del Gobierno Provincial.	<b>1.500</b>
Aporte de los participantes 10 participantes x50.	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>2.000</b>

Estos ingresos que recibe la OC "**Participación**" por cada curso, es lo que aquí estamos llamando Valor de Venta Unitario. La OC "**Participación**" **vende** un curso y obtiene como ingreso por éste un valor de \$2.000. Cuando decimos que "vende" significa que la OC ha logrado que alguien le pague por ese servicio prestado el valor de \$2.000.

Entonces para saber cuál es el Margen de Contribución Unitario (MCU) que tendrá "**Participación**", por cada curso, aplicamos la fórmula, y tenemos que:

<p style="text-align: center;"><b>MCU = WU - CVU.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MCU = \$ 2.000 - \$ 1.410.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MCU = \$ 590.</b></p>
--

Es decir por cada curso que dicte, los ingresos que obtendrá le permitirán cubrir los costos variables y contribuir con \$590 para cubrir los costos fijos de la OC y eventualmente generar un superávit que podría ser destinado a prestar nuevos servicios para los usuarios.

Hasta ahora hemos analizado el caso de una OC que ofrece un solo servicio, como es el dictado de cursos a dirigentes barriales. Pensemos también en otras OCs más complejas, es decir aquellas que producen o prestan una variada gama de servicios y/o diferentes productos para sus usuarios.

En los casos de estas organizaciones comunitarias la principal utilidad que brinda conocer el margen de contribución unitaria de cada servicio o producto es que permitirá revisar periódicamente la estructura de costos y verificar si:



a) Todos los productos o servicios que se ofrecen generan o no pérdidas, y eventualmente si estas pueden ser soportadas por la organización.

b) Es conveniente que la organización deje de brindar un determinado servicio o producto.

c) Conviene que la Organización comience a ofrecer nuevos servicios o elaborar nuevos productos.

## 2.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Hemos analizado hasta ahora que las organizaciones comunitarias producen y prestan servicios a la comunidad, estos servicios tiene un costo, podemos utilizar herramientas que permiten controlar y reducir ese costo, pero además es posible generar ingresos para ampliar o producir nuevos servicios institucionales.

En este punto profundizaremos una herramienta, "el punto de equilibrio", que nos servirá para identificar cual es el volumen de actividad o nivel de ingresos necesario para asegurar un adecuado funcionamiento de la organización.

Definiremos hasta aquí al **punto de equilibrio como el nivel de ingresos** (por donaciones, contribuciones o **ventas** de servicios) o el nivel de actividad institucional que una OC debe lograr alcanzar para **no tener ni pérdidas, ni superávit.**

Este es el punto, o nivel de ingresos o de actividad, en el que la OC cubre todos sus costos fijos y variables sin generar pérdidas ni superávit. También debemos precisar que cuando una OC genera una gran variedad de servicios o productos institucionales, podremos calcular el punto de equilibrio de cada uno de estos servicios o productos.

$$PE = \frac{CF}{MCU}$$

**Punto de Equilibrio**

Pero en términos generales diremos que para calcular el "**punto de equilibrio**" (PE), tenemos que dividir el valor del "**costo fijo**" (CF), por el "**margen de contribución unitario**" (MCU) del servicio o producto institucional que estamos analizando.

Esto Parece muy complejo pero lo veremos con mayor claridad a través de un ejemplo.

Sigamos con el ejemplo anterior, dada la simplicidad del mismo. Recordemos que el costo fijo mensual era de \$2.140 (recordemos el gráfico de la página N° 31):

Entonces, tendremos que el Punto de Equilibrio estará ubicado en:

$$PE = \frac{CF}{MCU}$$
$$PE = \frac{\$2.140}{\$590} = 3,63$$

por lo tanto el punto de equilibrio es igual a "3,63"

¿Qué significa esta cifra de 3,63? Nos indica que la OC **"Participación"** deberá tener un nivel de actividad, o sea deberá dictar mensualmente 3,63 cursos, diríamos mejor 4 cursos, para cubrir su costo total (recordemos que el costo total es igual a la suma del costo fijo más el costo variable).

Esto quiere decir, que si **"Participación"** realiza menos de "3,63 cursos" estará perdiendo dinero y si logra realizar una cantidad mayor, estará obteniendo un superávit. Veamos si esto es cierto. Hagamos la comprobación:

Observemos atentamente el cuadro. Vemos que:

Cantidad de cursos mensuales para estar en equilibrio = 3,63			
<b>Ingresos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Aporte del gobierno provincial por cada curso.	3,63	1.500	5.440,68
Aporte de los 10 participantes	3,63	500	1.813,56
<b>Total de ingresos</b>			<b>7.254,24</b>
<b>Costos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Costo Fijo:			2.140,00
Costos Variables.	3,63	1.410	5.114,24
<b>Costo Total</b>			<b>7.254,24</b>
Superávit = Ingresos menos Costo Total			0,00

**1)** En la parte de "Ingresos", en la columna de "Monto" hemos colocado el resultado de multiplicar los ingresos a percibir (aportes del gobierno provincial y contribución de los participantes) por la cantidad de cursos a realizar. Si sumamos los ingresos previstos, tendremos un total de \$7.254,24.

**2)** En la parte "Costos", como vimos en puntos anteriores, se coloca el costo fijo mensual estimado de \$2.140. A este valor le sumamos \$5.114,24, que es el resultado de multiplicar el costo variable de cada curso, por la cantidad de cursos a realizar (3,63). Obteniendo como resultado un costo total de \$7.254,24.

**3)** Efectivamente se demuestra así que si el costo total es igual al total de ingresos, (ingresos menos costo total igual 0) el Punto de Equilibrio mensual para "**Participación**" **deberá** ubicarse por encima de los 3 cursos (en "3,63"), tendrá que dictar más de 3 cursos por mes para cubrir sus costos totales y comenzar a tener superávit.

Ahora, para comprender mejor el concepto le invitamos a jugar con el mismo ejemplo. Primero con menos de 3 cursos, donde seguramente habría pérdida, y luego con más de 3,63 cursos, donde deberíamos obtener superávit.

Supongamos que la OC "**Participación**" dicta dos cursos. Haciendo los mismos cálculos, pero ahora con dos cursos, tendremos una pérdida de \$940. **¿Por qué?** Sencillamente porque el único ítem que no disminuye es el Costo Fijo; como ya explicamos, permanece constante independientemente del nivel de actividad. Y este nivel de actividad no permite ingresos suficientes para cubrir todos los gastos.

Cantidad de cursos mensuales Menor al punto de equilibrio = 2			
<b>Ingresos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Aporte del gobierno provincial por cada curso.	2	1.500	3.000,00
Aporte de los 10 participantes	2	500	1.000,00
<b>Total de ingresos</b>			7.254,24
<b>Costos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Costo Fijo:			2.140,00
Costos Variables.	2	1.410	2.810,00
<b>Costo Total</b>			4.940,00
Pérdida =			940,00
Ingresos menos Costo Total			

Cantidad de cursos mensuales para estar en equilibrio = 3,63			
<b>Ingresos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Aporte del gobierno provincial por cada curso.	4	1.500	6.000,00
Aporte de los 10 participantes	4	500	2.000,00
<b>Total de ingresos</b>			8.000,00
<b>Costos</b>	Cant.cursos	Valor c/u	<b>Monto</b>
Costo Fijo:			2.140,00
Costos Variables.	4	1.410	5.640,00
<b>Costo Total</b>			7.780,00
Superávit =			220,00
Ingresos menos Costo Total			

Supongamos ahora que **"Participación"** dicte cuatro cursos. Haciendo los mismos cálculos, ahora con 4 cursos los ingresos serían de \$8.000, los egresos de \$7.780 y la diferencia permitiría que la OC obtuviera un superávit de \$220.

Finalmente hemos demostrado que por encima de 3,63 cursos podemos obtener superávit.

**Otra forma de llegar a calcular el punto de equilibrio, es a través del nivel de ingresos que se debe obtener**

Al comenzar a tratar este tema, decíamos que el punto de equilibrio también puede ser obtenido calculando cual es el nivel de ingresos necesario para que una organización esté en equilibrio. En este caso la fórmula a utilizar es un poco más compleja, no nos detendremos aquí a explicar de donde surge esta fórmula, pero analicemos la utilidad que nos presta.

**Punto de Equilibrio**

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{VVU}}$$

El valor del punto de equilibrio en este caso será igual a: **costo fijo (CF)**, dividido por **uno (1)**, menos **costo variable unitario (CVU)**, dividido por el **valor de venta unitario (VVU)**. Pero para facilitar la comprensión de este tema, hagamos el cálculo utilizando el ejemplo de la OC **"Participación"**.

Si calculamos el punto de equilibrio con la fórmula que lo expresa como el nivel de ingresos necesario, el resultado en el caso del ejemplo es igual a \$7.254,24. Veamos los cálculos.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{VVU}} = \frac{\$2.140}{1 - \frac{\$1.410}{\$2.000}}$$

$$PE = \frac{\$2.140}{1 - \$0,705}$$

$$PE = \frac{\$2.140}{\$0,295} = \$7.254,24$$

Efectivamente este valor es igual al monto total de ingresos que la OC **"Participación"** debe percibir para estar en equilibrio y poder cubrir sus costos totales mensuales.

En conclusión, el Punto de Equilibrio es una herramienta de suma utilidad, nos permite ver si con el nivel de ingresos actuales la Organización está obteniendo los recursos necesarios para cubrir sus costos totales, si está obteniendo superávit o pérdidas.

Otra utilidad, es para planificar, o sea conociendo el punto de equilibrio podremos saber cual deberá ser el nivel de actividad de la OC para que pueda obtener algún superávit y de este modo contar con ingresos para, por ejemplo, emprender nuevos proyectos, diseñar nuevos programas, etc.

**El punto de equilibrio permite:  
Ver si la OC tiene pérdidas o superávit  
Planificar el nivel de actividades de la OC**

Es indudable que cualquier cambio que se produzca en los costos de la OC modificará el punto de equilibrio. De allí que para aprovechar esta herramienta es indispensable revisar los cambios que se van produciendo y actualizarlos de acuerdo a ellos.

**Los cambios en los costos modifican el punto de equilibrio debemos actualizarlo de acuerdo a ellos**

**ACTIVIDAD 2**

Conjuntamente con el responsable administrativo de la organización calcule el punto de equilibrio de: la principal actividad o proyecto analizado en la Actividad N° 1.

1 Ud. ya posee el valor de los costos fijos y variables de la actividad elegida. Ahora deberá ponerle un valor de venta. ¿Qué valor puede pedir que le paguen o aporten los usuarios, o bien que valor puede Ud. lograr que alguien le financie?

2 Con el valor de venta y los costos, calcule el Margen de Contribución Unitario (MCU).

3 Ahora que tiene el MCU, calcule el "Punto de equilibrio en nivel de actividad" (o sea la cantidad de servicios o productos que Ud. tiene que vender para no obtener ni superávit, ni pérdidas).

4 Calcule el "Punto de equilibrio en cantidad de ingresos" que debiera tener para no obtener ni superávit, ni pérdidas. Ud. ahora sabrá su estructura de costos e in-

gresos posibles, y podrá calcular que nivel de ingresos o actividad deberá realizar para obtener un superávit, y generar un dinero extra para financiar otros servicios institucionales.

Comparta el análisis que hizo en el espacio de la tutoría.

## 2.7. HACER VARIABLES LOS COSTOS FIJOS

Como hemos podido apreciar en el ejemplo, la OC "*Participación*" está afrontando un valor de costo fijo, que le permite desarrollar cierto nivel de actividad. Esto lo hemos denominado más arriba como capacidad instalada.

Si la capacidad instalada no es aprovechada totalmente, la OC tendrá capacidad ociosa. No está utilizando apropiadamente todos sus recursos.

A veces esto no es tan fácil, ya que incrementar el nivel de actividad depende de muchos factores, entre ellos, la demanda del servicio (si hay más gente que se quiere capacitar) y si es posible que alguien pague para otorgar E: ese servicio (en el ejemplo, si el gobierno provincial está en condiciones de aportar para realizar más cursos; y si los participantes están en condiciones de pagar el servicio).

Este fenómeno, es muy común en las OCs que trabajan por proyectos con donaciones. En estos casos, los donantes generalmente financian los costos variables, pero exigen como contraparte, que la organización solvente la mayoría de los costos fijos (en su mayoría gastos de funcionamiento), accediendo a aportar, tal vez, con un porcentaje en los gastos de administración del proyecto.

Es así que muchas OCs tienen que recurrir al aporte de otra especie para poder solventar estos costos fijos (limpieza, servicios e impuestos, alquiler, personas en relación de dependencia como secretarías o contadores, etc.). Por ejemplo, tendrán que vender bonos contribución, o pedir un mayor aporte a los socios de la entidad, u organizar alguna actividad comercial, etc.

Frente a este problema, hay que pensar en que nuestra OC necesita contar con una estructura de funcionamiento flexible, que no nos lleve a tener que mantener una serie de gastos fijos, que luego de terminado el proyecto,

no es posible sostener.

Peter Drucker, especialista en el tema insiste fuertemente en la necesidad de hacer variables los costos fijos o en otros términos, transformar los costos fijos en variables como se describe en la tabla:

Como transformar un costo fijo en un costo variable		
Concepto	Costo Fijo	Costo Variable
• Mano de obra.	Sueldos (pago a personal estable)	Honorarios (pago a personal eventual)
• Contabilidad.	Sueldo Contador	Contratar un servicio eventual
• Limpieza.	Sueldos e insumos	Contratar un servicio de limpieza a terceros

Veamos esto en una situación concreta retomando el ejemplo de la OC **"Participación"**, y analizando el caso del pago a los docentes. Este no es considerado aquí un costo fijo, ya que se abona en relación a las horas trabajadas; no es personal que se ha incorporado en forma permanente a la organización, sino que será remunerado en relación a las horas trabajadas.

Si por alguna razón, la organización dejase de realizar cursos o disminuyera el nivel de actividad, no contrataría nuevamente a los docentes o lo haría por una menor cantidad de horas, adaptándose de este modo a su nueva situación.

La necesidad de tener estructuras flexibles que se adecúen rápidamente a las necesidades de la gente implica una actitud permanente de adaptación al cambio que se debe expresar en la estructura de costos fijos de la OC.

## **Es necesario tener una organización flexible**

Si las OCs se plantean la posibilidad de poder recuperar sus costos, van a ir logrando, a lo largo del tiempo una menor dependencia externa (de los donantes) y pueden lograr su autonomía y expansión de los programas que están llevando a cabo.

En el cuadro que sigue vamos a hacer un resumen de todos los conceptos y fórmulas vertidos en la Unidad 2.



Concepto	Definición
Costo	Son las erogaciones, que se reflejan en salidas de dinero en efectivo y otros valores de la organización para el cumplimiento de su misión.
Costo fijo.	Es aquel costo que permanece constantes dentro de un período determinado, sin importar si cambia el nivel de actividad
Costo variable.	Es aquel costo que cambia en relación directa al nivel de actividad de los programas que desarrolla la organización.
Costo total.	Es la suma del costo fijo más el costo variable.
Costo fijo unitario.	Es el valor del costo fijo total dividido la cantidad de unidades de servicio o producto que la OC realiza.
Costo variable unitario.	Es el valor de los costos variables por cada unidad de servicio o producto que la OC realiza.
Capacidad instalada	Significa utilizar al máximo los recursos que una institución posee
Margen de contribución.	Es la diferencia entre el valor de venta de un servicio o producto y su costo variable unitario. Este margen muestra en cuánto aportan cada uno de los servicios o productos que ofrece una OC para cubrir sus costos fijos y a generar algún superávit que podrá ser destinado a atender a más personas y/o generar más o nuevos servicios.
Punto de equilibrio.	Es el nivel de ingresos (por donaciones, contribuciones o ventas de servicios) o de nivel de actividad que una OC debe lograr alcanzar para no tener ni pérdidas ni superávit.
Concepto	Fórmula
Costo Total.	$CF + CV$
Margen de contribución unitario.	$MCU = WU - CVU$
Margen de 1 contribución total.	$MCT = WT - CVT$
Punto de equilibrio expresado en nivela de actividad.	$PE = \frac{CF}{MCU}$
Punto de equilibrio expresado en nivel de ingresos.	$PE = \frac{CF}{1 \frac{CVU}{WU}}$

# **PRESUPUESTO**

**Capítulo**

**3**

## **2. PRESUPUESTO. UTILIDAD Y CONCEPTO**

Seguramente, usted ha manejado alguna vez un presupuesto, un presupuesto familiar, el de una institución barrial, el de su propia OC, etc. Ahora daremos un "salto", partiremos de su propia experiencia y profundizaremos el tema.

En este sentido podemos decir que el presupuesto de una institución es una representación de cómo se comportarán los ingresos y gastos en un período determinado, antes de que se hayan realizado efectivamente. Esto permitirá luego comparar lo planeado con lo realmente sucedido.

De lo anterior podemos inferir la importancia que tiene el uso de esta herramienta en las OCs, siempre atendiendo a los nuevos desafíos con que éstas deben enfrentarse.

La confección del presupuesto Institucional requiere la participación de los miembros de la OC y además es una herramienta apropiada para comprometer a todos sus integrantes con las responsabilidades económicas y con el manejo de los recursos de la institución.

### **La confección del presupuesto institucional requiere la participación de los miembros de la OC**

El Presupuesto es una herramienta muy valiosa y el hecho de que una organización no tenga fines de lucro no implica que pueda desentenderse de los aspectos presupuestarios.

La utilidad que nos brinda esta herramienta está relacionada directamente con la calidad y cantidad de información con que contamos periódicamente, y nos permitirá comparar el comportamiento de las cuentas de ingresos y egresos con lo presupuestado y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.

### **¿Cómo definimos al Presupuesto?**

**Un presupuesto es un plan de operaciones, expresado en términos monetarios, para un período futuro**

Si desarmamos los elementos que integran esta definición, encontramos

cuatro conceptos importantes:

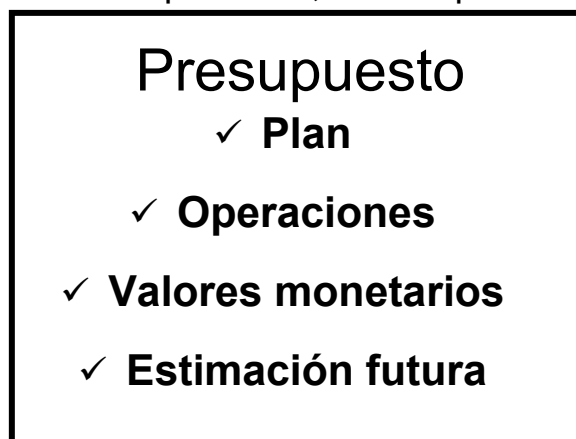
**1) Plan:** es la forma en que la OC expresa lo que tratará de realizar en un período determinado para alcanzar los objetivos que se ha fijado.

**2) Operaciones:** El plan incluye una variedad de actividades que exigen gastos y que para ser realizadas requieren egresos, uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe obtenerse lo más detallada posible.

**3) Términos monetarios:** indica que el presupuesto debe ser elaborado y presentado en la unidad monetaria local (pesos), ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan global.

Siguiendo con el caso de la OC "**Participación**", si al hacer el presupuesto del curso de capacitación expresamos los honorarios de los docentes en cantidad de horas, o el material didáctico en cantidad de cuadernillos que se entregarán a los participantes, pero finalmente no traducimos estos datos a una unidad de medida común (pesos) homogénea para todos; no entenderíamos de qué valor estamos hablando.

**4) Período futuro:** un presupuesto siempre tiene que estar elaborado en función de un cierto período de tiempo futuro, es una predicción.



## 3.1 VENTAJAS Y LIMITACIONES QUE BRINDA EL PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta de planificación muy útil para controlar el manejo financiero de la OC.

- ✓ **Permite evaluar el comportamiento de las cuentas de ingresos y gastos, después de su ejecución sirve para comparar lo proyectado con lo realmente ejecutado permite ir ajustando la planificación efectuada.**
- ✓ **Facilita el control administrativo.**
- ✓ **Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.**

Todas estas ventajas contribuyen a lograr una mejor ejecución de la planificación y control de la operación de las organizaciones.

Por otro lado, como toda herramienta, el presupuesto tiene limitaciones que deben ser consideradas en su confección o durante su aplicación.

- ✓ El presupuesto se basa en estimaciones: al estar referido a un período futuro, el éxito de esta herramienta depende de la confiabilidad de los datos que se utilicen, y para esto **es imprescindible contar con información adecuada** que pueda reducir al máximo la incertidumbre y los errores.
- ✓ Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que **es una herramienta dinámica**, pues si surge algún inconveniente ya sea dentro o fuera de la organización, el presupuesto debe adaptarse, si no fuera así se perdería su utilidad.
- ✓ Su ejecución no es automática: en el capítulo anterior decíamos que **el recurso más importante que tienen las organizaciones son sus recursos humanos**. Es indudable que necesitamos que los miembros de las organizaciones comprendan la utilidad de esta herramienta, de otra forma todos los esfuerzos para llevarlo a cabo serían en vano.
- ✓ Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que **sirve a la administración para cumplir sus metas** y no para competir con ella.

## 3.2. COMO CONFECCIONAR UN PRESUPUESTO

Antes de iniciar el estudio del tema le sugerimos que recuerde los presupuestos que usted ha tenido oportunidad de manejar o conocer y analice cómo funcionaron en esas experiencias las ventajas y limitaciones expresadas.

### ACTIVIDAD 3

Antes de iniciar el estudio del tema realice una entrevista a un miembro de su institución que haya elaborado un presupuesto económico de la organización.

Usted debe indagar acerca de la metodología que esa persona usa para realizarlo.

Guarde estos datos en una hoja aparte, más adelante necesitara ésta información para ejercitar la confección de un presupuesto.

En los presupuestos tradicionales, se hace hincapié en las partidas individuales de gastos (salarios, alquiler, servicios, etc.).

También hay Instituciones que llevan a cabo varios programas en forma simultánea, de manera que en ese caso, el centro de atención debemos ponerlo en cada uno de los presupuestos de cada actividad considerando las partidas individuales de gastos ingresos.

El presupuesto de una Institución desagregado para cada uno de los programas nos proporciona mayor información, ya que permite visualizar claramente cómo están siendo aprovechados los recursos aplicados a cada actividad.

Para aprender a confeccionar sus presupuestos trabajaremos sobre un ejemplo que nos ayudará a familiarizarnos con esta herramienta.

En este capítulo seguiremos analizando el caso de la OC **"Participación"**. En este momento la institución, deberá formular un presupuesto para el,~ dictado de los cursos a dirigentes barriales. Para enriquecer el análisis hemos incorporado nuevos conceptos de costos que no estaban incluidos en el primer ejemplo.

Para elaborar el presupuestó, el primer paso será hacer una lista de los gastos que tendríamos para ofrecer este servicio, y luego clasificarlos de acuerdo a su tipo.

Es importante resaltar que, para hacer esto, es necesario tener en claro cuáles son las condiciones que nosotros hemos fijado para realizar la actividad prevista en este caso, ya que esto influye sobre los datos que necesitamos para elaborar el presupuesto.

En este ejemplo tenemos los siguientes datos:

Cantidad de cursos a dictar: 1

Cantidad de participantes por curso: 10 personas

Duración total del curso: 24 horas a lo largo de 1<sup>er</sup> mes

Cantidad de Sesiones: 8

Duración de cada sesión: 3 horas

Cantidad de docentes: 2

Ahora veamos un ejemplo de planilla, donde se vuelca el presupuesto:

## **PRESUPUESTO**

**rubro / concepto / cantidad / precio / sub-total / total**

Así observamos que para realizar un presupuesto se colocan las siguientes categorías: rubro, concepto, cantidad, precio, sub-total y total.

En la actividad planteada, se deberá diseñar el módulo, contratar docentes, contar con las instalaciones adecuadas, etc. Todo esto lo encontramos en la primera columna de la Tabla a la cual llamamos "**Rubro**".

<b>"Participación" Presupuesto por curso de capacitación</b>						
Rubro	Concepto	Unidad	Cant.	Precio	SubTotal	Total
Diseño del Curso	Preparación del programa y cuadernillos	Horas	100	15	1.500	1.500
<b>Costos Fijos</b>						
• Recursos Humanos	Coordinador y Administrativo	mes	1		1.500	1.500
• Instalaciones	Alquiler salón y mantenimiento	mes	1	640	640	640
<b>Total de costo fijo</b>						<b>3.640</b>
<b>Costos Variables</b>						
Rubro	Concepto	Unidad	Cant.	Precio	SubTotal	Total
Recursos Humanos	Horas de Clase	Hora	48	25	1.200	1.200
Docentes	Cuadernillos	Número	10	5	50	50
Material didáctico	Material de Trabajo	Por sesión	8	20	160	160
<b>Total de costo</b>						<b>1.410</b>
<b>Costo Total del curso</b>						<b>5.050</b>

Posteriormente, y a los fines de tener un mayor grado de detalle, en la siguiente columna:

**"Concepto"**, hacemos referencia a cada componente, por ejemplo en el caso del material didáctico debemos presupuestar el material que será entregado a los participantes al igual que los materiales que se utilizarán en las sesiones.

Todo esto debemos expresarlo, como ya hemos dicho anteriormente, en unidades físicas y luego convertirlo en unidades monetarias. Cuando hablamos de unidades físicas es indudable que cada concepto tenga una unidad de medida específica, deberemos suponer por ejemplo que el pago a los docentes se cotiza por hora, el alquiler del salón por sesión, etc. En la siguiente columna hacemos referencia a la Cantidad de unidades (sean horas, sesiones, etc.) que insumiremos.



Luego continuamos con el "**Precio unitario**" de cada concepto y así llegamos a las dos últimas columnas Sub-Total y Total, que se encuentran expresadas en términos monetarios y surgen de multiplicar simplemente las columnas de "**Cantidad**" por el "**Precio unitario**" de cada elemento utilizado.

En la columna de "**Sub-Total**" se consigna el valor de "**Cantidad por Precio**", pero de cada ítem contenido en la columna "**Concepto**".

En la columna "**Total**" se consigna la suma de la columna de "**Sub-total**" por cada "**Rubro**".

Siempre que sea posible es deseable que en los presupuestos se muestren por separado tanto las unidades físicas de productos o servicios prestados y de insumos utilizados como sus valores monetarios. Esto facilita la comprensión de la presentación del presupuesto y es de gran utilidad en la etapa de evaluación para analizar las diferencias entre las cifras presupuestadas y las realmente erogadas.

#### **ACTIVIDAD 4**

Con los datos recogidos en la actividad anterior confeccione usted un presupuesto respetando las columnas del modelo presentado. Luego de realizarlo compárelo con la forma de hacer un presupuesto que usted relevó en la actividad anterior. Señale las similitudes y diferencias. Comparta este trabajo con otros miembros de la institución a la que pertenece.

De este sencillo ejemplo surge que el presupuesto para realizar el curso de capacitación es de \$5.050.

### **3.3 CLASES DE PRESUPUESTO**

Hemos dicho que un presupuesto es un plan expresado en términos monetarios, sobre un período futuro. En el ejemplo anterior, hemos presupuestado los gastos que implicaría realizar un curso de capacitación (nuestro plan).

Sin embargo, el presupuesto no debe incluir solamente los gastos, sino también los ingresos que nuestra entidad puede tener en un período futuro. De este modo podremos saber qué estimación de entrada de dinero tendremos, y así poder planificar las actividades y proyectos que queremos ejecutar, acotados a la realidad económica de nuestra OC.

Es por eso, que en una OC podemos encontrar diferentes tipos de presupuestos, que contemplan total o parcialmente la actividad de nuestra entidad, y nos proporcionan diferente tipo de información.

Uno de ellos es el Presupuesto Integral de la Institución, este hace referencia a la planificación económica global de nuestra entidad.

En el presupuesto integral deben constar los ingresos y gastos, de todos los proyectos y actividades que la institución posee. Para poder elaborarlo correctamente, este presupuesto se nutre de los otros presupuestos, por ejemplo de:

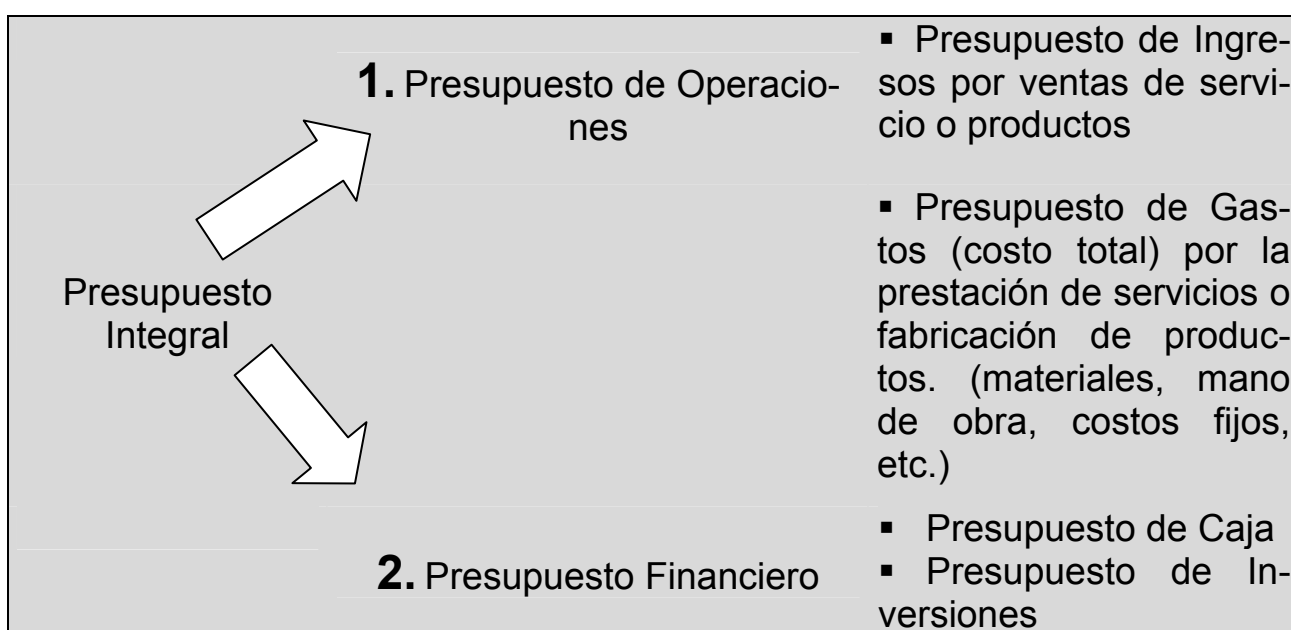
**1) El Presupuesto de Operación:** en este se presentan las operaciones planeadas por la institución para un período específico de tiempo (por lo general 1 año).

Está integrado a su vez por una serie de sub-presupuestos vinculados a ellas (presupuesto de ingresos por contribuciones, donaciones, ventas de servicios o productos; presupuesto de gastos por mantenimiento de la organización, por la prestación de servicios o fabricación de productos).

**2) El Presupuesto Financiero:** que surge de la información generada por el presupuesto de operación y está integrado por:

- ✓ **El Presupuesto de Caja** (o Cash-Flow) en el cual se resumen los ingresos y egresos de dinero planeados.
- ✓ **Presupuesto de Inversiones** en el cual se presentan las inversiones de capital planeadas (máquinas, herramientas, equipos de oficina, construcciones varias, etc.).

Entonces, podemos esquematizarlo así:



## 3.4. ¿QUÉ NECESITAMOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO

En algunas instituciones la confección del presupuesto sólo refleja una prolongación hacia el futuro de la misma situación del pasado. Y hay que ser muy cuidadoso con esto. En general, se debe procurar que el presupuesto del futuro de la institución se elabore con una mejor perspectiva, aprendiendo de los errores y aciertos del pasado.

**El presupuesto es una representación futura de los ingresos y gastos previstos que debe tener en cuenta los errores y aciertos del pasado.**

También es deseable que una institución espere modificaciones para el próximo período, es decir cambios positivos en sus ingresos. Por lo tanto hay que prestar atención al menos sobre dos aspectos:

- 1) La posibilidad de repetir ineficiencias y por tanto estar alerta a las mismas
- 2) La necesidad de atender a los cambios que se están produciendo al interior de la institución y que deben ser considerados a la hora de realizar los presupuestos.

## 3.5. EL PRESUPUESTO DE OPERACION

Continuando con el ejemplo de la OC "*Participación*", y después de haber confeccionado el presupuesto para el dictado de un curso, veremos cuál es el presupuesto de operación que tendría esta Institución que nació para dar respuesta a una necesidad específica de capacitar a dirigentes barriales de la zona y que ahora juntamente con el Gobierno de la Provincia, se propone extender estos cursos a toda la ciudad, durante los próximos doce meses.

Veamos los datos que tenemos para elaborar el presupuesto:

## Curso de capacitación para dirigentes barriales

Diseño del Curso = \$1.500

Duración del curso = 24 horas

Cantidad de docentes = 2

Cantidad de sesiones = 8 a lo largo de un mes

Cantidad de participantes = 10

Valor de la hora - docente = \$25

Alquiler y mantenimiento del salón = 640 pesos por mes

Cuadernillos = \$5 cada uno

Material de Trabajo = \$20 por sesión

Costo para el participante = \$50 el curso

Coordinador y administrativo = \$1.500 por curso

Con estos datos confeccionaremos un presupuesto de operación para la organización comunitaria **"Participación"**.

Instituciones de capacitación: <b>"participación"</b> Presupuesto Operativo por 1 año												
Cantidad cursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meses del año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos</b>												
Arancel Alumnos	500	1 000	2 000	2 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	3 000	3 000	3 000
Aportes Provincia	1.500	3.000	6.000	6.000	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000
<b>Ingresos totales</b>	<b>2.000</b>	<b>4.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>
<b>Costos</b>												
Diseño del curso	1.500											
<b>Costos fijos</b>												
Recursos huma- Coord.Administrat	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Instalaciones Alquiler y manteni- miento	640	840	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640
<b>Costos variables</b>												
Recursos huma- Pago a los docen- Material didáctico	1.200	2.400	4.800	4.800	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.200	7.200	7.200
Cuadernillos	50	100	200	200	250	250	250	250	250	300	300	300
Material de trabajo	160	320	640	640	800	800	800	800	800	960	960	960
<b>Costos totales</b>	<b>5.050</b>	<b>4.960</b>	<b>7.780</b>	<b>7.780</b>	<b>9.190</b>	<b>9.190</b>	<b>9.190</b>	<b>9.190</b>	<b>9.190</b>	<b>10.600</b>	<b>10.600</b>	<b>10.600</b>
<b>Saldo</b>												
Ingr. menos costos	-3.050	-960	220	220	810	810	810	810	810	1.400	1.400	1.400
<b>Saldo anterior</b>	<b>0</b>	<b>-3.050</b>	<b>-4.010</b>	<b>-3.790</b>	<b>-3.570</b>	<b>-2.760</b>	<b>-1.950</b>	<b>-1.140</b>	<b>-330</b>	<b>480</b>	<b>1.880</b>	<b>3.280</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-3.050</b>	<b>-4.010</b>	<b>-3.790</b>	<b>-3.570</b>	<b>-2.760</b>	<b>-1.950</b>	<b>-1.140</b>	<b>-330</b>	<b>480</b>	<b>1.880</b>	<b>3.280</b>	<b>4.680</b>

Como podemos observar en el cuadro diseñado, lo que el presupuesto de operación nos muestra es una proyección de como se comportarán los ingresos y los gastos de la OC "**Participación**" en el caso de que el nivel de actividad se comporte como se describe en la primera fila "Cantidad de cursos a dictar", para cada mes en cuestión.

Para comprender mejor el cuadro vamos a explicar cada una de sus partes. Iremos recorriendo cada fila en sentido horizontal paso a paso.

**1)** Como dijimos, en la "fila" "**Cantidad de cursos a dictar**" tenemos los cursos que la OC "**Participación**" estima que podría dictar en cada mes punto en el 1er mes, "cinco" en el 5to mes, "seis" en el 10mo mes, etc.).

**2)** Luego calculamos "los **Ingresos**" que ese nivel de actividad nos redituara. Los ingresos se componen de dos fuentes: 1) el pago que harían los 10 participantes en cada curso (\$ 50 c/u por 10 participantes, es decir \$ 500) y 2) el aporte de la provincia (\$ 1.500 por cada curso). A cada una de estas cifras la multiplicamos por el número de cursos que estimamos para cada mes, y eso es lo que se obtiene en la fila "**Ingresos totales**".

**3)** Posteriormente calculamos "**los Egresos**", diferenciando si "**el costo**" es un "**costo fijo**" o un "**costo variable**". En el ejemplo se presenta como costo fijo a los siguientes ítems:

**a)** Los Recursos Humanos estables, el Coordinador y Administrativo de la entidad.

**b)** Las Instalaciones que se utilizaran para el programa de capacitación y funcionamiento de la entidad.

**La fila Diseño de los Cursos, es una inversión y es el egreso inicial que tendrá la OC para comenzar con el dictado de los cursos, y por lo tanto sólo aparece en el primer mes**

**4)** A continuación se trabaja con los costos variables, estos son:

- Recursos Humanos

- Material Didáctico, dentro de los cuales hay diversos conceptos.

**5)** Los "**egresos**" están calculados teniendo en cuenta el valor unitario, multiplicado por el número de unidades que se utilizarán (estos datos se obtienen de la información reunida antes de comenzar en el cuadro que preparamos). Una vez hecho esto se suman los gastos previstos por mes y se los coloca en la fila "**Costos totales**"

**6)** A continuación observamos la fila denominada "**Saldo**", esta fila expresa la diferencia que hay entre Ingresos y **Costos** en cada mes. En el ejemplo en el mes 1 y 2 el saldo es negativo (-\$3050 y -\$960 respectivamente) esto se debe a que -para esos meses-, los gastos previstos serán mayores que los ingresos.

**7)** Por último observamos dos filas más denominadas "**Saldo anterior**" y "**Saldo Acumulado**". La primera va expresando cuál es el saldo que había en el mes anterior al del mes que se está considerando.

Por ejemplo para el primer mes esta cifra es igual a 0, debido a que antes del mes 1 no había saldo disponible, porque no había actividad, es decir no había ni ingresos, ni gastos que considerar.

A partir del mes 2 observamos un saldo anterior de -\$3.050, esta cifra representa el saldo (por ahora negativo) que arrojó la diferencia entre ingresos y egresos, el primer mes.

En el segundo mes el saldo acumulado es de -\$4.010 este valor surge de sumar al saldo del mes anterior (-\$3.050) el saldo del segundo mes (-\$960). Y así sucesivamente.

En la fila "**Saldo Acumulado**", se van sumando las cifras provenientes del saldo del mes anterior con el saldo de ingresos/egresos del mes en curso.

Recordar que este es un saldo acumulado, es decir representa una suma, no es el valor de pérdida (negativo) o superávit (positivo) de cada mes.

En el ejemplo podemos observar que el saldo acumulado es negativo hasta el mes 8 inclusive. A partir del 9no mes comienza a ser positivo, incrementándose este valor de ahí en más.

Como vemos en la tabla, en la columna "**Saldo**", la OC comienza a tener superávit o saldo positivo a partir del mes 3, en que la diferencia entre ingresos menos costos es de \$220. Este valor nos indica que la OC "**Participación**" ha superado su Punto de Equilibrio.

Recordemos lo visto en el capítulo de costos cuando hicimos el cálculo del punto de equilibrio de "**Participación**", veíamos que cuando la OC realizaba 3,63 cursos, obtenía ingresos para cubrir sus costos totales mensuales, de ahí que en el mes 3 al estar realizando 4 cursos está por encima de su punto de equilibrio y obteniendo superávit. Este superávit hace que el Saldo Acumulado al segundo mes (-4010), comience a disminuir hasta que, en el noveno mes se vuelve positivo (480).

Los valores positivos de la fila Saldo Acumulado posteriores al noveno mes representan el superávit que se genera una vez cubierta la Inversión inicial, y que comúnmente se denomina utilidad.

Un presupuesto operativo puede ser realizado para todas y cada una de las actividades que desarrolla la OC y nos permite observar cuando y en que condiciones es posible concretar las actividades previstas e identificar si pueden o no darnos algún superávit.

### **El presupuesto operativo nos permite identificar si las actividades previstas nos pueden generar algún *superávit***

#### **ACTIVIDAD 5**

Elaborar un presupuesto de operaciones sobre la principal actividad o proyecto ya seleccionado.

Ud. ya posee el valor de los costos fijos y variables de la actividad elegida; y también posee el valor ingresos que espera obtener por ese servicio o producto (ya sean a partir del aporte que hace el beneficiario o por los recursos que puede obtener de algún financiador).

1 Utilizando los datos de ingresos y costos que tiene de su servicio, calcule un Presupuesto de Operaciones de un año.

2 Si el saldo acumulado es negativo, imagine una solución para mejorar su presupuesto, el objetivo es que en algún momento se convierta en positivo.

3 Si por el contrario el saldo acumulado es positivo, ¿que puede Ud. hacer con el dinero que le vaya sobrando?

Ud. ahora podrá proyectar el presupuesto operativo de una actividad o proyecto.

4 Discuta los resultados de su trabajo con otros miembros de la OC, comparta sus conclusiones en el espacio de tutoría.

## **3.6. EL PRESUPUESTO DE CAJA O FLUJO**

# DE FONDOS

Dijimos que el presupuesto integral de una institución, está integrado por dos tipos de presupuestos:

**el de operación y  
el financiero**

Nos queda entonces por ver el presupuesto financiero, este esta integrado por el presupuesto de caja y el presupuesto de inversiones.

En este programa de capacitación a distancia nos centraremos en profundizar el presupuesto de caja.

El presupuesto de caja es también conocido con el nombre de Flujo de Fondos (en inglés Cash-Flow), lo definimos así:

**PRESUPUESTO FINANCIERO**  
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIONES**

**El Flujo de Fondos es un pronóstico de los probables ingresos y egresos futuros de dinero que tendrá una organización durante sucesivos períodos de tiempo**

Es un cuadro que muestra cómo va moviéndose el dinero de la organización, qué ingresos de efectivo ha tenido, cuáles han sido las salidas, los saldos y los saldos acumulados.

## Requisitos para elaborar el flujo de fondos



Para elaborar el flujo de fondos se deben tener en cuenta todos los posibles ingresos (por prestación de servicios, venta de productos, donaciones, préstamos, etc.) y todos los egresos (salarios, alquileres, compra de materiales, etc.); posteriormente se comparan los ingresos totales (más el saldo de efectivo disponible al comienzo del período) con los egresos de efectivo presupuestados.

Si los ingresos estimados son mayores que los egresos, tendremos un posible superávit de caja, (es decir un saldo positivo de caja) que puede hacernos pensar en alternativas de inversión, para que esos fondos no permanezcan ociosos (es decir que no estén "parados", improductivos, sino que nos den algún interés o renta).

Por el contrario, si los egresos superan a los ingresos debe pensarse con suficiente anticipación cómo será cubierto este déficit (déficit significa saldo negativo de caja, cuando gastamos más de lo que nos entra de dinero).

El déficit que tengamos puede ser cubierto de la siguiente forma:

- ✓ **Disminuyendo los gastos previstos.**
- ✓ **Consiguiendo préstamos para cubrir la diferencia (sabiendo que luego hay que devolverlos).**
- ✓ **Consiguiendo nuevas donaciones.**
- ✓ **Buscando más ingresos de dinero, por mayor nivel de actividad, es decir, por prestación de más servicios o venta de más productos.**

La confección del flujo de fondos es igual que el presupuesto de operaciones. En realidad, si Uds. observan bien el ejemplo anterior, pueden deducir cuál será el flujo de fondos para esa actividad (el dictado de cursos).

A continuación presentamos un ejemplo sencillo basándonos en la OC **"Participación"**.

En el ejemplo que estamos presentando podemos observar como todas las actividades y recursos utilizados por la entidad se integran en un cuadro de flujo de fondos.

## ACTIVIDAD 6

Realice un ejercicio de investigación, haga una entrevista a la persona encargada de realizar presupuestos, e interróguelo acerca de las decisiones que ha debido tomar cuando ha tenido saldo negativo en el presupuesto de caja, es decir cuando ha debido prever déficit.

De este modo -con la misma mecánica que el cuadro de ejemplo del Presupuesto de Operación- podemos observar como se comportará el flujo caja de la OC **"Participación"** de acuerdo a lo previsto en la planificación realizada.

Flujo de fondos de la entidad <b>"Participación"</b>												
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	OCT	Nov	Dic
<b>Ingresos estimados para el año</b>												
Cobro cuotas sociales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cobro cuotas atrasadas	30	30	40	50	50	50	0	0	0	0	0	0
Ingresos por cursos	4.000	8.000	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	12.000	12.000	12.000
Bonos contribución	200	200	300	350	350	350	350	300	300	250	250	100
Ingresos por eventos	0	0	2.000	0	0	3.500	0	0	2.500	0	0	3.000
<b>Ingresos totales</b>	<b>2.325</b>	<b>4.330</b>	<b>10.350</b>	<b>8.440</b>	<b>10.500</b>	<b>14.000</b>	<b>10.450</b>	<b>10.400</b>	<b>12.900</b>	<b>12.350</b>	<b>12.350</b>	<b>15.200</b>
<b>Egresos estimados para el año</b>												
Sueldo administrativo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Cargas sociales	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Pagos de cursos		4.960	7.780	7.780	9.190	9.190	9.190	9.190	10.600	10.600	10.600	10.600
Comisiones por venta bonos contribución	40	40	40	60	70	70	70	60	60	50	50	20
Pago de servicios	250	250	300	300	300	350	350	350	300	300	300	300
Pago de Impuestos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gastos por eventos	0	0	600	0	0	900	0	0	600	0	0	1.000
<b>Egresos totales</b>	<b>6.090</b>	<b>6.000</b>	<b>9.470</b>	<b>8.890</b>	<b>10.310</b>	<b>11.260</b>	<b>10.360</b>	<b>10.350</b>	<b>11.900</b>	<b>11.700</b>	<b>11.700</b>	<b>12.670</b>
<b>Saldo (ingresos menos costos)</b>	<b>-3.765</b>	<b>-1.670</b>	<b>880</b>	<b>-450</b>	<b>190</b>	<b>2.740</b>	<b>90</b>	<b>50</b>	<b>2.000</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>2.530</b>
Saldo anterior	1.000	-2.765	-4.435	-3.555	-4.005	-3.815	-1.075	-985	-935	1.065	1.715	2.365
Saldo acumulado	-2.765	-4.435	-3.555	-4.005	-3.815	-1.075	-985	-935	1.065	1.715	2.365	4.895

## ¿Qué ventajas tiene el contar con un cuadro de flujo de fondos de la organización?

En todas las organizaciones es posible que haya meses en los cuales el saldo acumulado sea negativo. Como en el caso y de la OC **"Participación"** esto significa que para ese mes, estará en problemas para afrontar los gastos que tendrá.

El flujo de fondos, nos pone sobre aviso de que para esas fechas deberemos recurrir a ingresos extras, o por el contrario, algunos gastos no podrán abonarse.

Esta es la utilidad de esta herramienta: otorga información precisa para poder efectuar una correcta toma de decisiones antes que los hechos sucedan.

Una vez confeccionado un correcto flujo de fondos, tendremos a disposición una herramienta que nos permitirá controlar los ingresos y egresos reales de la organización a medida que se vayan realizando.

## **Con el flujo de fondos controlaremos los ingresos y egresos reales de la organización.**

Otra ventaja importante es el manejo de la liquidez, definiremos como liquidez a:

### **La capacidad (mayor o menor) que tiene la organización de hacer frente a sus compromisos financieros**

La única forma de conocer la capacidad futura que tendrá la empresa para hacer frente a sus compromisos es mediante la revisión de un cuadro de flujo de fondos.

#### **¿Qué hacer con los déficits de un cuadro de flujo de fondos?**

Todo ello depende de la importancia y urgencia que tendrán los gastos previstos. Una decisión posible es que se demoren algunos pagos. Pero debemos saber que si nos atrasamos en estos conceptos, luego deberemos pagar los intereses correspondientes, que en este cuadro no están contemplados.

Puede ocurrir también que no haya forma de cubrir estos gastos si no se busca financiamiento externo a la OC. Pero, ¿qué otras medidas se pueden tomar?

Podemos pensar en nuevas estrategias y nuevos servicios a ofrecer para incrementar los ingresos por ejemplo la OC **"Participación"** *podría* alquilar el salón en los tiempos libres a otra OC que no tenga este tipo de instalaciones para realizar sus actividades, otra alternativa es cobrar deudas pendientes, etc.

# **Síntesis Final**

**Actividad  
de Síntesis**

**Glosario**

**Capítulo**

**4**

## 4. SÍNTESIS FINAL

Si Ud. Ha llegado a esta página sin saltarse las anteriores, seguramente lo haga abrumado por los números y tablas presentados.

Esta tarea es pasado para personas con poca vocación por estos temas y que por lo tanto están dedicadas al trabajo social.

No desespere y tenga en cuenta que la habilidad para poder utilizar rutinariamente estas herramientas surgen fundamentalmente de la práctica por lo tanto, lo alentamos a que insista fuertemente en utilizarlas en su organización ya que de esta manera se verán fácilmente simplificadas.

Iniciamos este módulo resaltando la heterogeneidad de las OCs y propusimos un método simple de clasificación.

Sobre esta base describimos las diferentes racionalidades de las organizaciones que pueden basarse como se dijo en el presupuesto o en los recursos que puedan generar en el mercado.

Independientemente de la racionalidad adoptada o de la mezcla de ambas que pueda resultar, se aprecia con claridad la necesidad de administrar cuidadosamente los recursos económicos para el cumplimiento de la misión institucional.

A tal fin, se analiza el tema de los costos en las organizaciones comunitarias. Este punto que no ha sido tratado específicamente en los otros módulos, sirve de base para desarrollar los conceptos de Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.

**¿De dónde deviene la importancia de tratar estos temas para las OCs?**

La contracción del Estado y el crecimiento del mercado han generado condiciones que obligan a las organizaciones del tercer sector a tomar una actitud protagónica para resolver necesidades sociales que no se encuentran cubiertas y a tomar actitudes de liderazgo e innovación para marcar nuevos rumbos en la solución de los problemas sociales.

Una mirada hacia el futuro nos permite prever que el crecimiento de los problemas sociales y de las necesidades de fondos de las organizaciones comunitarias no se corresponderá con igual crecimiento de las donaciones.

Esto nos lleva a pensar que las organizaciones deberán pensarse a si mismas cada vez más como instituciones basadas en los recursos que puedan generar por los servicios que prestan o eventualmente de otras personas que no los reciben y que por lo tanto obligan a realizar una tarea cada vez mas profesionalizada de desarrollo de fondos.

### **Las organizaciones deben pensarse a si mismas como instituciones basadas en los recursos que generan por los servicios que prestan**

Este contexto les exige un manejo muy detallado de los costos en cada una de las fases del proceso de la Administración. A este fin se ha desarrollado una clasificación simple de los costos a fin de construir el concepto de margen de contribución y consecuentemente, el de Punto de Equilibrio que finalmente nos indique en que nivel de actividad se equiparan los egresos con los ingresos, ya sea que estos se generen en la propia operación como que provengan de donaciones de terceros.

El uso del presupuesto, nos permite por un lado proyectar para el futuro el nivel de actividad con su correspondiente correlación con los ingresos y egresos y por el otro es la herramienta de control que nos permite comparar los resultados reales con los que oportunamente proyectáramos.

Cuando incorporamos estas herramientas de planificación y ejecución en la operación diaria, vemos la importancia que tiene la definición de la tarea de la institución ya que el desafío de poder sostenerla en el tiempo está directamente relacionada a las necesidades de la gente que recibe los beneficios de nuestro trabajo. Ya sea porque esta dispuesta y puede pagar por los servicios que recibe de la OC y de esta manera garantiza la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

**El presupuesto nos permite proyectar el futuro, podemos comparar los resultados reales con, lo proyectado.**

**Un manejo de las herramientas de gestión económico-financieras en las organizaciones comunitarias son una estrategia válida para asegurar la sostenibilidad de los servicios que prestan.**

Si nos equivocamos en la definición del problema y en las soluciones propuestas o si no acertamos en la definición de la población objetivo y en nuestra forma de trabajo para resolver las dificultades, la continuidad de los programas se vera seriamente comprometida a menos que se produzcan cambios que nos permitan modificar la orientación de nuestro trabajo.

Debido a la importancia que ha tomado el diagnóstico de las verdaderas necesidades de la gente y la definición de los mejores instrumentos para resolverlas, es que se propone desarrollar en el futuro el tema Mercadeo Social.

Un instrumento que integra las herramientas que vimos en este módulo con los conceptos de mercadeo social y con planificación estratégica es lo que actualmente se denomina "Plan de Negocios" y que consiste básicamente en una planificación para un período de tres años, que analiza la viabilidad y la sostenibilidad de la propuesta en el período.



# ACTIVIDAD DE SÍNTESIS

Durante todo el módulo se ha propuesto que piensen en su propia organización y realicen actividades que permitan aplicar los nuevos conocimientos al funcionamiento de sus respectivas instituciones.

Ud. ya aprendió a calcular los costos fijos y variables de los servicios que ofrece su entidad.

También esta en condiciones de reflexionar con los otros miembros de la OC ¿cuál es el valor que puede pedir aporten los usuarios?

Ud. deberá ahora confeccionar conjuntamente con el responsable administrativo de la organización el presupuesto de algún servicio o proyecto institucional con un cierto nivel de actividad que cierre en punto de equilibrio.

Escriba y comparta los resultados de esta actividad en la reunión de tutoría con otros usuarios del PCAD y el tutor local.

# GLOSARIO

**Gestión Financiera:** es la administración del flujo de dinero que circula en la organización, ya sea por entradas (donaciones, ventas, contribuciones, etc.) o salidas de dinero (pago de sueldos, compra de materiales, etc.).

**Procuración de Fondos:** obtención de fondos del sector público o privado para aplicar a las actividades que desarrolla la OC.

**Estudio de costos:** estudio de todas las erogaciones que realiza una organización y que se reflejan en salidas de dinero en efectivo y otros valores.

**Presupuesto:** es un plan de operaciones, expresado en términos monetarios (en pesos), para un período futuro.

**Población Objetivo:** son las personas a las cuales están dirigidas las actividades de la OC.

**Capacidad Instalada:** está dada por el nivel de actividad que puede alcanzar la OC con los recursos (humanos, materiales, etc.) que tiene.

**Capacidad Ociosa:** se da cuando la OC no hace el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, de manera que su nivel de actividad actual está por debajo del que podría alcanzar con su actual capacidad.

**Confiabilidad de los datos:** al ser representativos de la realidad y verificables, los datos permiten que los usuarios puedan confiar en ellos al momento de tomar decisiones.

**Saldo Anterior:** es la diferencia (resta) entre los ingresos y egresos del período anterior al que estamos analizando. Por lo tanto, el saldo final de cada período considerado, constituye el saldo inicial del período siguiente.

**Saldo Acumulado:** es igual a la suma del saldo del período más el saldo del período anterior.

**Presupuesto de Operaciones:** es la estimación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir en una organización durante un período de tiempo (generalmente 1 año) como consecuencia del desarrollo de las actividades planeadas en el mismo.

**Flujo de Fondos:** es el movimiento de dinero, entradas y salidas de efectivo de la organización.

# BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto - "Introducción a la Teoría General de la Administración" - Editorial McGRAW-HILL - México 1989.
- BACKER, Morton - JACOBSEN, Lyie - RAMÍREZ PADILLA, David Noel - "Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones" - Editorial McGRAW-HILL - México 1990.
- ROBISON, Grerory F. - "El problema con que se enfrenta la empresa de apoyo" - Artículo publicado en la revista "Desarrollo de Base" de la Fundación Interamericana – N° 1 y 2 año 1994.
- BARONA, Bernardo - "Gestión Financiera y Presupuestal en Instituciones del Sector Social" - Publicación Instituto FES de Liderazgo - Colombia 1992.
- LUNA, Elba - MORALES, María Alejandra - "El Fortalecimiento Institucional y los Desafíos del Desarrollo" - Publicación CON JUNTOS - Sociedad Civil en Argentina - Publicación del B.I.D. - Argentina 1998.