

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

La Ley Núm. 255 de 28 de octubre de 2002 conocida como Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, en su Artículo 5.10, Inciso (a-8) requiere a todas las Juntas de Directores de las instituciones aseguradas por la Corporación establecer un presupuesto operacional anualmente.

De igual forma el Artículo 5.11, Inciso (f) requiere a la Junta de Directores y al Presidente Ejecutivo de toda cooperativa, lo siguiente con relación al Presupuesto de Ingresos y Gastos:

Artículo 5.11 – Funciones y Responsabilidades del Presidente Ejecutivo

“Actuando de conformidad con las políticas institucionales adoptadas por la Junta de Directores de la cooperativa, el Presidente Ejecutivo tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- (f) formular el proyecto de presupuesto, el cual será sometido a la Junta de Directores para su consideración y aprobación antes de comenzar el año operacional de la cooperativa;”

Como parte del proceso de preparación y aprobación del Presupuesto Anual, la Junta de Directores deberá considerar los siguientes aspectos, los cuales son requeridos en el Reglamento de la Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito de 2002:

“i. La Junta evaluará y aprobará el presupuesto de la cooperativa sometido por el Presidente Ejecutivo antes de comenzar el año operacional. El presupuesto será uno razonable que considere por lo menos lo siguiente:

- A. Las bases y supuestos que fueron considerados en la preparación del mismo.
- B. Los planes de crecimiento y estrategias de negocio establecido por la gerencia en su Plan Estratégico.
- C. Las metas y objetivos económicos y administrativos.
- D. La solicitud de asignación de fondos del presupuesto por parte del Comité de Supervisión y Auditoría, Comité de Educación y cualquier otro comité creado por la cooperativa, el cual requiera desembolso de fondos.

E. Los indicadores financieros del sistema de evaluación CAEL.

- ii. El presupuesto operacional será aprobado por la Junta de Directores. Su aprobación estará evidenciada en las minutas de las reuniones de la Junta de Directores y contendrá la firma del Presidente y el Secretario de la Junta como evidencia de dicha aprobación.
- iii. Los comités deberán presentar un plan de trabajo que sustente la solicitud de desembolso de fondos. La Junta evaluará y aprobará dicho plan de trabajo no más tarde de sesenta (60) días luego de ser sometido. Los desembolsos solicitados del presupuesto deberán efectuarse dentro de los treinta (30) días contados a partir de la fecha de su facturación.”

Como parte de la operación normal de una cooperativa, la Junta de Directores junto a la Gerencia debe evaluar, por lo menos trimestralmente, las variaciones significativas surgidas entre el Presupuesto de Ingresos y Gastos y los resultados financieros. De existir variaciones significativas deben analizar las razones de éstas y determinar la acción a tomar para lograr las metas proyectadas.

La manera en la cual la Junta de Directores utiliza esta herramienta de trabajo en la administración de su Cooperativa, será uno de los aspectos que serán tomados en consideración en la Evaluación CAMEL (Sección de Gerencia) que realice la Corporación en las cooperativas aseguradas por ésta.

La Corporación les ofrece las siguientes ideas e información, las cuales pueden ser utilizadas por las cooperativas en el proceso de la preparación de su Presupuesto de Ingresos y Gastos Anual.

DOCUMENTOS NECESARIOS:

Al preparar su Presupuesto de Ingresos y Gastos Anual, la Junta de Directores y la Gerencia deberá tener disponible la siguiente información, entre otras que estimen necesarias:

- Presupuesto de Ingresos y Gasto del año anterior
- Copia del Plan Estratégico
- Detalle de las metas y objetivos administrativos a corto plazo (un período de 12 meses). Éstas deben formar parte del Plan Estratégico y puede incluir metas y objetivos adicionales, los cuales no estén en contra o dilaten los planes ya establecidos a mediano y largo plazo.

- Estimado de la cantidad de fondos que se le asignará al Comité de Supervisión y de Educación con el fin de que puedan llevar a cabo sus funciones establecidas en Ley.
- Tabla Maestra de los Indicadores Financieros correspondientes a las cooperativas de su nivel de activos (Tablas Maestras del CAMEL) – Puede conseguir estas en la Corporación o accediendo al Portal de Internet www.cossec.com.
- Información socio-económica del pueblo donde está localizada la oficina central de la cooperativa y sus respectivas sucursales - ésta debe contener información de los habitantes por zona o pueblo, datos sobre los planes de expansión del comercio, turismo y educación, entre otras cosas.
- Información de posibles cierre de industrias, hoteles, fábricas y oficinas. De existir éstas, deben analizar el impacto de los posibles cierres en su matrícula de socios y por consiguiente en el balance de sus préstamos, depósitos y acciones.
- Información sobre la tendencia del mercado de inversiones y de los intereses pagados por las instituciones financieras en Puerto Rico en las cuentas de ahorro y certificados de depósitos.
- Cambios en las legislaciones que afecten los requisitos y operaciones de la Institución al igual que la situación económica de sus socios (Ej. aprobación de nuevos reglamentos, aumentos en el salario mínimo federal, etc.)
- Información financiera de los últimos tres años operacionales. Entre éstos se encuentran:
 - Balance de todas las cuentas del estado de situación al final de cada año operacional.
 - Detalle de los diferentes ingresos y gastos acumulados el final de cada ciclo de contabilidad.
- Detalle del rendimiento anual promedio de las diferentes cuentas
 - Préstamos
 - Certificados de depósito
 - Cuentas de ahorro
 - Cuentas corrientes ("Super Now")
 - Inversiones en casa de corretajes
 - Acciones en organismos cooperativas (ej. Cooperativa de Seguros Múltiples, Cooperativa de Seguros de Vida)
- Detalle del costo promedio anual de las siguientes partidas del estado de situación:
 - Depósitos regulares

- Certificados de depósito
- Obligaciones (interés real pactado)
- Hojas de trabajo mecanizada (Excel, Corel, etc) en la cual registren los datos financieros y obtengan los cambios anuales, tanto en cantidad como porcentualmente.

PROCESO DE PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO

1. Leer todos los documentos relacionados con los planes de la cooperativa y los presupuestos requeridos por los diferentes comités.
2. Detallar los sucesos socio económico que están ocurriendo en el pueblo y en el país y determinar el impacto directo sobre la estructura financiera y operación de la cooperativa. Esto incluye el impacto de posibles cierres de industrias, hoteles, etc.
3. Tener clara la proyección de cambios en las tasas de interés pagadas en las inversiones y certificados en el próximo año.
4. Evaluar el resultado de los indicadores CAMEL al cierre del último año operacional e identificar que áreas necesitan mejorar. La mejoría de estas áreas deben formar parte de sus Planes Estratégicos.
5. Completar la hoja de trabajo
 - a. Estado de Situación
 - i. Incluir los balances de las cuentas de este estado al cierre de los pasados tres años operacionales.
 - ii. Determinar la variación de cada una de las partidas mediante un *Análisis Horizontal*¹ de los estados.
 - iii. Identificar las razones de las variaciones y determinar si estas surgen por el curso normal de la operación o por sucesos extraordinarios.
 - iv. Determinar la posible variación de cada una de las partidas al cierre del próximo año. Para esto debe usar de referencia la experiencia de los pasados años y la Planificación que han establecido en sus proyectos administrativos.

- b. Estado de Ingresos y Gastos:

¹ Análisis Horizontal = Análisis de las variaciones de las partidas de un estado financiero de un año a otro.

- i. Incluir los balances de las cuentas del Estado de Ingresos y Gastos al cierre de los pasados tres años operacionales.
- ii. Determinar la variación de cada una de las partidas mediante un *Análisis Horizontal* de los estados.
- iii. Identificar las razones de las variaciones y determinar si éstas surgen por el curso normal de la operación o por sucesos extraordinarios.
- iv. Tomar las variaciones proyectadas en el Estado de Situación y determinar el impacto de éstas sobre el Estado de Ingresos y Gastos:

1. **Ingresos de Interés de Préstamos** – Determinar los préstamos promedios del próximo año ((Balance Inicial + Cambios Proyectados + Balance Inicial) / 2)). Multiplicar los préstamos promedio por el rendimiento promedio de la cartera (ver ejemplo incluido).

En este cómputo hay que tener en cuenta si existen cambios planificados en los préstamos. Si es así, hay que determinar el impacto de éstos sobre el rendimiento promedio de los préstamos y variar la manera del cómputo. En estos casos la proyección de ingresos debe ser;

((Aumento Proyectado/ 2) x Rendimiento de Préstamos modificado por nueva tasa de interés) + Ingreso de Interés obtenido en el año anterior)

2. **Ingreso Interés de Ahorros e Inversiones** – Para esta proyección hay que determinar la variación de los Ahorros e Inversiones obtenida en el Estado de Situación. En este caso se determinará el *balance promedio del activo*² y se multiplicará por el rendimiento promedio esperado para el próximo año.
3. **Gasto de Interés** – Para este gasto hay que determinar las variaciones proyectadas de los depósitos regulares y certificados de ahorro (ver ejemplo). La proyección de gastos deberá ser computada siguiendo los métodos utilizados en las proyecciones de Ingresos de Interés de Préstamos. Recomendamos que la proyección de Gasto de Interés sea realizada por tipo de deuda, ya que poseen costos diferentes (depósitos, certificados).

² Balance Promedio = ((Balance Inicial + cambio proyectado + balance inicial) / 2)

En el caso de los eventos determinados, hay que obtener el balance promedio proyectado al final de cada uno de los meses y multiplicarlo por el interés que pagan en cada tipo de evento (ver ejemplo).

El costo de los fondos proyectado será el resultado del gasto esperado en los depósitos regulares, gasto de interés de certificado y de eventos determinados, los cuales serán determinados individualmente.

- v. Determinar las proyecciones de los otros ingresos. Para esto se utiliza el resultado del *Análisis Horizontal*. De no haber variaciones significativas se usa la experiencia de años anteriores. De existir algún evento extraordinario que afecte las tendencias de los años anteriores, hay que excluir este del *Análisis Horizontal*.
 - vi. Determinar proyecciones de Gastos Generales y Administrativos - Para esto se utiliza el procedimiento establecido en el punto anterior. Excepto el Gasto de Préstamos Incobrables, el cual será computado basado en las disposiciones del *Reglamento 6466*³ en su Capítulo II, Sección (1-f).
6. Preparar las asunciones (supuestos) utilizadas para la preparación del Presupuesto de Ingresos y Gastos. Éstas deben incluir una sección de Introducción en la cual detallen la metodología utilizada en la preparación del presupuesto e información de índole general. Por otro lado, deben determinar por cada tipo de Ingreso y Gasto de Interés las asunciones utilizadas para determinar la variación, al igual que la de los Gastos Generales y Administrativos, en general. De existir alguna información relevante en la proyección de gastos, deben abundar de éstas en las asunciones.

Como parte de este escrito le incluimos ejemplo de las Hojas de Trabajo que pueden utilizar para preparar los Estados de Situación e Ingresos y Gastos Proyectados.

Esperamos que esta información le sea de ayuda en la preparación de esta herramienta de trabajo.

³ Reglamento sobre las Normas de Contabilidad para las Cooperativas de Ahorro y Crédito