

Metodología
para la ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS
en **PROYECTOS AMBIENTALES ESCOLARES**
- PRAE

Juan Antonio Lezaca Sánchez



Lezaca Sánchez, Juan Antonio
Metodología para la elaboración de presupuestos en Proyectos Ambientales Escolares
– PRAE / Juan Antonio Lezaca Sánchez. -- Bogotá : Universidad Libre, 2011.

78 p. ; gr.

ISBN digital : 978-628-7580-07-7

ISBN impreso: 978-958-8646-06-0

1. Educación – Aspectos económicos 2. Planificación 3. Presupuesto

371.2

SCDD 23

Catalogación en la Fuente – Universidad Libre. Biblioteca

ISBN digital : 978-628-7580-07-7

ISBN impreso: 978-958-8646-06-0

Metodología para la elaboración de presupuestos en Proyectos Ambientales Escolares –

© Autores: Juan Antonio Lezaca Sánchez

© Universidad Libre

Bogotá D.C. Colombia

Primera edición: 2011

Reimpresión de la primera edición: octubre de 2011

Queda hecho el depósito que ordena la ley

Editorial: Universidad Libre

Centro de Investigaciones: 423 2773

Correo-e: comunicaciones@unilibre.edu.co

Calle 8 n.º 5-80, Tel: 3821000, Bogotá D.C.

Editor: Universidad Libre de Colombia.

Concepto gráfico y armada digital: Diana Guayara V. - dianaguayara@gmail.com

Diseño de carátula: Adriana Loaiza Henao

Producción: Alvi Impresores Ltda. - Tel.: 2501584 / alvimpresores@yahoo.es



«Atribución-No comercial-Sin derivar»



BY – Otros pueden copiar, distribuir y mostrar la obra, pero deben otorgar crédito al autor.



NC – Otros pueden copiar, distribuir y mostrar la obra, pero solo con propósitos no comerciales.



ND – Otros pueden copiar, distribuir y mostrar la obra, pero no modificarla.

creative commons



DIRECTIVOS UNIVERSIDAD LIBRE

Luis Francisco Sierra Reyes
Presidente Nacional

María Inés Ortiz Barbosa
Vicepresidente

Nicolás Enrique Zuleta Hincapié
Rector Nacional

Benjamín Ochoa Moreno
Censor

Pablo Emilio Cruz Samboni
Secretario General

Guillermo León Gómez Morales
Director de Planeación

Eurípides de Jesús Cuevas Cuevas
Delegado Personal del Presidente

Fernando Dejanón Rodríguez
Rector Seccional

DIRECTIVOS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Clara Inés Camacho Roa
Decana

Alirio Pantoja Ibáñez
Secretario Académico

Guillermo Rubio Galindo
Director de Posgrados

Luis Humberto Beltrán Galvis
Director Centro de Investigaciones



Contenido

	PÁG.
Prefacio	13
Capítulo I	
Preguntas generales sobre presupuesto	
1.1 ¿Qué es un presupuesto?	18
1.2 ¿Por qué es necesario un presupuesto?	18
1.3 ¿Quiénes deben participar en la elaboración del presupuesto?	19
1.4 ¿Qué no es un presupuesto?	20
No es inamovible	20
No es un simple registro de gastos	20
No sólo es un requerimiento administrativo y financiero	20
No es un cuadro optimista e irreal del costo real de las cosas	20
1.5 ¿Cuáles son las etapas que se deben seguir para la preparación de un presupuesto?	21
Pre-iniciación o pre-planeación	21
Elaboración del presupuesto	22
Ejecución	23
Control	23
Evaluación	24
1.6 ¿Qué conocimientos básicos deben tener en cuenta los docentes para la realización de un presupuesto?	24
1.7 ¿Cuáles son los objetivos del presupuesto?	26
1.8 ¿Qué tipos de objetivos presupuestales hay?	27
1.9 ¿Qué cualidades y características cualitativas deben tener los objetivos presupuestales?	29
Características cualitativas	29
1.10 ¿Qué parámetros se deben tener en cuenta para la elaboración de un presupuesto?	31
1.11 ¿Cuáles son los beneficios del presupuesto para la gestión de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE)?	33

1.12	¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para la realización de un presupuesto?	33
1.13	¿Cuántas clases de recursos existen en el aspecto presupuestal?	35
	Recursos Humanos	35
	Equipos	36
	Infraestructura	36
	Recursos Técnicos	36

Capítulo II

Preguntas generales sobre costos

2.1	¿Qué se entiende por costos?	40
	Otras definiciones	41
2.2	¿Qué se entiende por gasto?	41
2.3	¿Qué diferencia hay entre costos y gastos?	42
	Costos	42
	Gastos	42
2.4	¿Cómo se clasifican los costos y los gastos?	42
	Por su función	42
	Por su identificación	43
	Por su grado de variabilidad	43
	Por el momento en que se determinan	44
2.5	¿Qué costos se deben tener en cuenta, entre otros, para la realización de un presupuesto?	45
	Costos operacionales	45
	Costos organizativos	46
	Costos de empleo de personal	47
	Costos de inversión	47

Capítulo III

Preguntas generales sobre ejecución presupuestal

3.1	¿Qué se entiende por ejecución presupuestal?	54
3.2	¿Para qué se diseña la ejecución del presupuesto?	54
3.3	¿Cuáles son los términos que se deben tener en cuenta para la elaboración de la ejecución presupuestal?	54
	Definición de Términos	54

3.4	¿Sobre quién recae la responsabilidad de realizar la ejecución presupuestal?	55
3.5	¿En qué consiste el control de ejecución presupuestal?	56
3.6	¿Cuáles son los formatos que se deben realizar para el control de la ejecución presupuestal?	56
	Control de las desviaciones	57
	Identificación de recursos	58
	Presupuesto anual del recurso humano	59
	Presupuesto anual	60

Capítulo IV

Preguntas generales sobre auditoría presupuestal

4.1	¿La auditoría presupuestal es algo nuevo?	66
4.2	¿Qué se entiende por auditoría presupuestal?	66
4.3	¿Cuál debe ser el programa de una auditoría presupuestal?	67
	Evaluación del diagnóstico externo incluyendo el examen del entorno	68
	Evaluación del diagnóstico interno	68
	Evaluación del presupuesto y los planes operativos	69
	Auditoría de los gastos operacionales presupuestales	69
4.4	¿Qué indicadores son importantes para la evaluación del presupuesto?	70
	Importancia del rubro – IRU	71
	Participación de gastos fijos - GF y variables – GV	71
	Participación de los salarios –Ps	71
	Sueldos frente al medio – Sm	72
	Gastos por Sector – Gs	72
	Glosario	73
	Bibliografía	77
	Infografía	79



Índice de Tablas

	Pág.
Tabla N° 1. Tipos de Objetivos Presupuestales	28
Tabla N° 2. Cálculo de Costos de Operaciones	45
Tabla N° 3. Cálculo de Costos Organizativos	46
Tabla N° 4. Listado de rubros de gastos para incluir en los Presupuestos Administrativos	47
Tabla N° 5. Formato de control presupuestal para el control de las desviaciones	57
Tabla N° 6. Identificación de recursos	58
Tabla N° 7. Presupuesto anual de recurso humano	59
Tabla N° 8. Presupuesto anual	60
Tabla N° 9. Informe del avance del proyecto	61
Tabla N° 10. Formato del Informe Final del Proyecto	62
Tabla N° 11. Formato de Evaluación del Proyecto	63
Tabla N° 12. Nivel de ejecución presupuestal	63

*“El sabio no dice nunca todo lo que piensa,
pero siempre piensa todo lo que dice”*

ARISTÓTELES

Prefacio

“Tengamos fe que la razón es poderosa; y con esa fe, avancemos hasta el fin, haciendo la parte que nos toca, siguiendo siempre la verdad”.

ABRAHAM LINCOLN

Esta guía fue escrita, pensando en las personas que intervienen en la preparación y elaboración del presupuesto en las instituciones educativas, y que deben adquirir los conocimientos esenciales, y aplicarlos en la planeación y control de las actividades que realizan las instituciones en desarrollo del Proyecto Ambiental.

Se escribió con el objeto de resolver preguntas comunes sobre presupuesto, costos, ejecución y auditoría presupuestal, como también para planear y controlar la debida administración de los recursos.

La guía se ha elaborado con la técnica de pregunta, debido a que la investigación moderna aconseja que se realice de esta manera, para una mejor ubicación en el tema y dar así respuestas más concretas a la búsqueda deseada.

Se integra también una serie de conceptos y técnicas que normalmente aplican las personas que tienen que manejar el presupuesto de cualquier proyecto.

El objetivo general de la presente guía es ofrecer a las instituciones educativas, comprometidas en el desarrollo de su Proyecto Ambiental Escolar, parámetros y orientaciones que les permita elaborar el presupuesto de su proyecto, ejecutarlo y hacerle las adiciones que se necesiten de acuerdo al desarrollo del mismo, en el corto, mediano y largo plazo.

Para el alcance de dicho objetivo la guía busca:

- Orientar sobre los procedimientos presupuestales para tener en cuenta los verdaderos costos en que se incurre en un proyecto.
- Sensibilizar, motivar y promover la cultura presupuestal en todos los participantes en los PRAE de las instituciones, con el fin de buscar financiación y sostenibilidad de los mismos.
- Servir de instrumento de consulta y facilitador en la formulación y ejecución presupuestal para las diferentes actividades de los proyectos institucionales, los proyectos de Educación Ambiental de Unidad de Planeación Zonal (UPZ) y de la localidad.
- Implementar una herramienta indispensable, para conocer realmente el costo del Proyecto para la toma de decisiones en la gestión de las instituciones.
- Presentar en forma didáctica las definiciones de los componentes principales de los presupuestos y los cuadros indispensables para la realización de los mismos.

Los aspectos más relevantes que se tratan en cada capítulo de la guía, se describen a continuación:

En el Capítulo I, se presentan 14 preguntas básicas sobre aspectos presupuestales, partiendo de: EL CÓMO, EL CUÁNDO, EL PARA QUÉ y EL POR QUÉ se debe realizar un presupuesto para un PROYECTO AMBIENTAL ESCOLAR (PRAE). Con el objeto de abordar las pautas generales para la formulación del presupuesto, se incluyen temas relacionados con motivación al personal, diagnóstico de la empresa, funciones del comité de presupuesto, etapas a seguir para la realización del presupuesto y otras herramientas usadas en su confección.

En el Capítulo II se presenta la necesidad de distinguir qué es un costo y qué es un gasto y su clasificación, como también se adjuntan algunos cuadros que sirven para el cálculo de los costos operacionales y los costos organizativos.

El Capítulo III contempla aspectos generales para la planificación, objetivos y alcances, así como una definición de términos, pautas sobre control presupuestal y variaciones, destacándose el concepto de nivel de control, el proceso, mano de obra y variaciones.

Finalmente en el Capítulo IV, se muestran los procedimientos básicos de auditoría en un sistema presupuestario. Comprende introducción, definición de términos y programas de auditoría.



Capítulo I

Preguntas generales sobre presupuesto

“El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta”.

CHARLES DICKENS

1.1 ¿Qué es un presupuesto?

La definición más habitual de presupuesto expresa que consiste en las previsiones anuales de ingresos y gastos de una institución o empresa para la realización de un proyecto.

Otra, más explícita, señala que “el presupuesto es la herramienta que le permite a una institución o empresa cumplir con la realización de un proyecto que proponga la entidad para la satisfacción de las necesidades de la población perteneciente a la institución como a la población beneficiada del proyecto”¹.

Desde el punto de vista de la Planeación Financiera, el presupuesto debe ser un instrumento adecuado, flexible, orientador, de operación e información para que las instituciones perciban y asignen los recursos necesarios para ejecutar los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE), teniendo en cuenta que los presupuestos de todas las instituciones educativas de las localidades, deben ser los instrumentos operativos del corto y largo plazo, a efectos de poder ejecutar y evaluar sus resultados.

1.2 ¿Por qué es necesario un presupuesto?

- Porque es una herramienta administrativa esencial, pues un proyecto sin presupuesto es como un barco sin timón.

¹ BURBANO RUIZ, Jorge E. *Presupuestos, Enfoque de Gestión, Planeación y control presupuestal*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2005.

- El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para realizar las actividades de cualquier proyecto.
- El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de las actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a remplazar los planes de acción.
- El presupuesto indica la cuantía asignada a cada una de las actividades y los tiempos en que debe ejecutarse.
- El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problema.
- El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera.

1.3 ¿Quiénes deben participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea de mucho cuidado y responsabilidad y es por eso que quien quiera elaborar el presupuesto debe:

- Comprender los valores, estrategias y planes que tiene la institución para la elaboración del proyecto.
- Comprender el significado de rentabilidad y costeo eficiente.
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

En la elaboración del presupuesto como mínimo deben participar:

- El director financiero o contable.
- El director del proyecto.
- El director o rector de la institución.
- El representante del Comité Ambiental.

1.4 ¿Qué no es un presupuesto?

No es inamovible

Un presupuesto puede cambiarse, siempre que se tomen medidas necesarias para sortear las consecuencias del cambio con sus respectivos soportes.

No es un simple registro de gastos

El presupuesto no es un simple registro de gastos del último año, con un 15% añadido para cubrir la inflación. Cada año es distinto y las organizaciones necesitan utilizar el proceso presupuestario para examinar lo que realmente es necesario para poner en práctica sus planes.

No sólo es un requerimiento administrativo y financiero

Es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.

No es un cuadro optimista e irreal del costo real de las cosas

No se puede subestimar el costo real de las cosas con la esperanza de que el presupuesto ayudará a recaudar el dinero que se necesita.

Así mismo, el presupuesto, como parte integrante del proceso de planeación del PRAE, es de vital importancia porque primero se traduce en cifras y finalmente convierte en realidad las metas y objetivos; debe contener la información sobre disponibilidad económica para destinar al proyecto. En el presupuesto se define de manera clara cuánto nos vale hacer realidad un proyecto.

1.5 ¿Cuáles son las etapas que se deben seguir para la preparación de un presupuesto?

Si se desea utilizar el presupuesto como una herramienta de planificación y control deben considerarse cinco etapas en su preparación, las cuales son:

- Pre-iniciación o pre-planeación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

Pre-iniciación o pre-planeación

En esta etapa se tienen que analizar los diagnósticos interno y externo, objetivos, estrategias y políticas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que van a incidir en el proyecto.
- Identificación de oportunidades y amenazas.

- Análisis del comportamiento de la institución e identificación de las fortalezas y las debilidades en cada una de las áreas funcionales.
- Definición de la misión del proyecto.
- Fijación de objetivos a largo y a corto plazo.
- Divulgación de los objetivos propuestos.
- Definición de estrategias, políticas y normas.
- Elaboración de planes operativos con base en las metas y sus perspectivas.
- Revisión de los planes operativos.
- Divulgación entre el personal de la empresa.

Elaboración del presupuesto

En esta etapa se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Preparación de programas operativos:
- Producción
- Personal
- Finanzas
- Costos y gastos
- Preparación de programas financieros
- Efectivo
- Inversiones
- Financiamiento
- Conversión de los programas a las ejecuciones presupuestales.
- Preparación del informe, análisis, conveniencias e implicaciones en los objetivos, en las metas y desde el punto de vista financiero.

- Ajustes para mejorar los resultados previstos.
- Aprobación final y divulgación.

Ejecución

La ejecución consiste en poner en marcha los planes presupuestales; es la forma de materializar los objetivos establecidos en la preparación del presupuesto.

Para la realización de esta etapa se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Presentación de metas específicas, por periodos mensuales.
- Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada dependencia que intervenga en el presupuesto.
- Informe de ejecución.

Control

Considerando el presupuesto como un instrumento que mide la capacidad de ejecución, de todas y cada una de las actividades de la institución, se podría pensar que su labor no sería completa sin esta etapa de control, ya que sirve de medio de comparación entre las actividades objeto del presupuesto. Mediante esta etapa de control se puede determinar hasta qué grado se está ejecutando realmente el presupuesto.

Para esta etapa hay que realizar los pasos que a continuación se listan:

- Definición de la técnica a seguir para la identificación de problemas y variaciones.
- Presentación de informes parciales de ejecución.
- Comparación de lo real con lo presupuestado.
- Análisis y explicación de variaciones.
- Implementar medidas correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

Evaluación

Una vez que termine el periodo sometido a ejecución, se debe hacer un informe global de los resultados obtenidos. Dicho informe no se limitará sólo a mostrar variaciones sino a cómo se comportaron todas y cada una de las funciones del proyecto frente a la situación que se planteó en el presupuesto. Y para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis crítico de los resultados obtenidos.
- Elaboración de informes globales.
- Identificación de causas y efectos.
- Capitalización de experiencias para los periodos siguientes.

1.6 ¿Qué conocimientos básicos deben tener en cuenta los docentes para la realización de un presupuesto?

Son múltiples los saberes que se utilizan para la confección de un presupuesto y su función consiste en facilitar el

cálculo del mismo o contribuir a la correcta ejecución y control del sistema presupuestario.

Entre los principales pueden mencionarse:

- *El Económico.* Se emplea para el análisis de factores que hayan marcado pauta en los periodos pasados, así como aquellos que puedan tener incidencia en el futuro.
- *El Estadístico.* Proporciona herramientas tan importantes como los métodos de cálculo, de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son clave para reducir la incertidumbre.
- *El Administrativo.* Suministra conceptos esenciales de las funciones administrativas. El punto de equilibrio, el análisis de costeo relevante, la determinación de precios, y otros conceptos que son claves para la elaboración del presupuesto.
- *El Financiero.* Permite el análisis global o por partes del sistema, y sirve de fundamento para la elección de las mejores alternativas para tomar la decisión definitiva.
- *El Contable.* Para reconocer la importancia de la contabilidad como un sistema de información básico para la organización, que permite determinar la estrategia competitiva en la administración de los recursos económicos.
- *Conceptos y Aspectos Técnicos Operativos.* Estos se aplican en cualquier momento en que se vaya a hacer uso del presupuesto como herramienta de planificación y control administrativo.

1.7 ¿Cuáles son los objetivos del presupuesto?

Los objetivos del Presupuesto comprenden las etapas de *previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control*, es decir, están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como lo exponen distintos autores, que solo los enmarcan en la Planeación y en el Control. Pocos agregan la Dirección.

En forma más técnica un objetivo se puede definir como:

- Descripción cuantitativa de lo que se desea lograr en un plazo determinado.
- Meta específica acordada entre los miembros de una institución, sobre aspectos del trabajo en los que se requiere obtener resultados concretos en un periodo determinado.
- Blanco que sirve para determinar la acción que se debe realizar hoy para obtener resultados mañana.
- Panel de instrumentos.
- Mapa futuro.

En forma general se puede decir que los objetivos de un presupuesto son:

Planeación. Con base en los objetivos trazados por las instituciones para la realización de los proyectos, se elabora un presupuesto que esencialmente planifica la actividad futura de la empresa.

Coordinación. Es la función de conseguir resultados únicos por medio de la descentralización y la delegación. El

presupuesto es el elemento que al tratar en detalle la actividad que concierne a cada uno de los sectores de la institución, hace que los mismos reorienten, y no se superpongan.

Control. Toda dirección debe controlar; es decir, debe tener informaciones que señalan las distintas situaciones de las instituciones en la realización del proyecto, los errores de métodos o planes, las deficiencias materiales, entre otros.

Esta fase del control es muy importante porque permite la comparación entre lo presupuestado y la realidad.

Para la formulación de los objetivos deben tenerse en cuenta además las metas principales del presupuesto, que son:

- Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- La coordinación de todas las actividades, para obtener el fin.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se emplea en relación con los objetivos establecidos.
-

1.8 ¿Qué tipos de objetivos presupuestales hay?²

El objetivo básico de la información presupuestales es el suministro de información que permita a sus usuarios evaluar:

² DEL RÍO, Cristóbal. *Técnica presupuestal*. México: Ed. Ecasa, 1993.

- a) El comportamiento económico-financiero del proyecto de la entidad, su estabilidad, vulnerabilidad, efectividad y eficiencia.
- b) La capacidad para mantener y optimizar sus recursos, financiarlos adecuadamente.

Los objetivos presupuestales se derivan principalmente de las necesidades planteadas en el proyecto. Por consiguiente, la información presupuestal no es un fin en sí misma, dado que no persigue el tratar de convencer a la comunidad educativa desde un cierto punto de vista o de la validez de una posición, más bien es un medio de comunicar información que sea útil para la toma de decisiones económicas del proyecto, sobre la base de realizar elecciones razonables.

Existe infinidad de objetivos presupuestales, entre los cuales podemos describir los siguientes (ver Tabla N° 1).

Tabla N° 1. Tipos de Objetivos Presupuestales

DE UTILIDAD	DE PRODUCCIÓN	GEOGRÁFICOS
<i>Administrativos</i>	Económicos	Operacionales
<i>Primarios</i>	Críticos	Claves
<i>Principales</i>	De mercado	De servicios
<i>De personal</i>	Generales	De costos
<i>Específicos</i>	Cualitativos	Cuantitativos
<i>Externos</i>	Internos	Entre otros

1.9 ¿Qué cualidades y características cualitativas deben tener los objetivos presupuestales?

Todo presupuesto debe contar con ciertas cualidades que permitan su verificación y control: confiabilidad, relevancia y comprensibilidad.

- *Confiabilidad*, es la característica de la información por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones.
- *Relevancia*, implica que ejerce influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan.
- *Comprensibilidad*, conlleva que sea fácilmente entendible para los usuarios.

Las características cualitativas de la información financiera encuentran, en ocasiones, algunas restricciones que dificultan su plena aplicación. Surgen así las características de: *importancia relativa*, *costo-beneficio* y *provisionalidad* que, más que cualidades deseables de la información, actúan como restricciones a la confiabilidad, la relevancia y la comprensibilidad.

Basándose en la estructura de los Principios de Contabilidad, generalmente aceptados, se establecen las características cualitativas primarias que debe reunir la información financiera³:

³ La norma internacional financiera A-1 (NIF A-1) en su párrafo 38.

- **Confiable.** La confiabilidad es la característica de la información por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones. Debe ser una representación fiel de las transacciones, transformaciones internas y eventos económicos que afectan a la entidad, además de ser *veraz, objetiva, verificable* y *estable*.
- **Representación fiel.** La concordancia entre el contenido de la información financiera y el fenómeno económico que se quiere representar, no es sinónimo de exactitud sino que debe denotar una buena representación de los resultados o de las realidades económicas.
- **Veraz.** Se requiere que refleje eventos económicos realmente sucedidos.
- **Objetiva.** Debe presentarse de manera imparcial, que no esté equivocada, manipulada o distorsionada para beneficio de grupos o sectores que puedan perseguir intereses particulares.
- **Verificable.** La información presupuestal es verificable si puede ser comprobada y validada por terceros independientes al proyecto.
- **Estable.** Implica que su operación no cambia en el tiempo y que la información ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación y procesamiento de los datos.
- **Relevante.** Cuando ejerce influencia en las decisiones económicas de quienes la utilizan.

- *Posibilidad de predicción y confirmación.* La información financiera debe ayudar a los usuarios a hacer predicciones para permitirles realizar estimaciones o servirles para confirmar o modificar las expectativas de dicha información.
- *Oportuna.* Recibida por el usuario a tiempo. La información presentada con demora pierde total o parcialmente su relevancia.
- *Comprensible.* Fácilmente entendible para los usuarios.
- *Revelación suficiente.* Información financiera que ejerce influencia en la toma de decisiones.
- *Comparable.* Permite a los usuarios identificar y explicar las diferencias y similitudes con la información. Para que la información sea comparable, es necesaria la aplicación de Normas Particulares de manera uniforme y consistente en el tiempo, es decir, se deberán utilizar los mismos criterios de valuación, presentación y revelación para cuantificar y representar hechos económicos o transacciones similares, ya que si la comparación se realiza en términos heterogéneos, pierde su validez.

1.10 ¿Qué parámetros se deben tener en cuenta para la elaboración de un presupuesto?

En la elaboración de los presupuestos se tendrán en cuenta, como mínimo, los siguientes parámetros:

- El Presupuesto (ingresos y egresos, plan de inversiones), el cual será elaborado por los responsables del proyecto.
- La naturaleza y situación financiera del proyecto.
- Cada institución, en lo posible, debe buscar nuevas fuentes de financiación para sus actividades y planes de inversión.
- En la proyección presupuestal, se debe considerar la ejecución del año anterior, el control de gastos adoptado para el año proyectado, las nuevas fuentes de recursos, y la proyección de la inflación, estadísticas históricas.
- El crecimiento de los *Ingresos* debe superar el de los *Egresos* proyectados para el mismo periodo, obteniendo excedentes para inversión.
- El ahorro para planes de inversiones futuras, será como mínimo del 10% de los *Ingresos proyectados*.
- El *Plan de Inversiones proyectadas* no podrá superar el 60% de los ahorros acumulados al 31 de diciembre del año anterior.
- El director o grupo encargado del proyecto, estudiará cada uno de los planes de inversión, determinando la pertinencia, según la naturaleza de cada misión de la comunidad y el impacto financiero en el futuro.
- La oficina encargada del manejo económico administrativo de la institución o de los encargados del proyecto, verificará el control de la ejecución presupuestal (Ingresos, Egresos e Inversiones) del proyecto, trimestralmente, y emitirá las observaciones del caso. Además llevará al grupo encargado del proyecto los ajustes presupuestales.

- El grupo coordinador del proyecto estudiará y aprobará los ajustes presupuestales propuestos.

1.11 ¿Cuáles son los beneficios del presupuesto para la gestión de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE)?

Los beneficios que se adquieren en la realización de un presupuesto en los PRAE son:

- Mejora la transparencia de la gestión y la efectividad en la realización de los proyectos.
- Impulsa la participación ciudadana para la toma de decisiones, la asignación, el control y uso de los recursos del proyecto.
- Exige más responsabilidad a los encargados del proyecto y a sus dirigentes.
- Posibilita la práctica de la cogestión y la definición de prioridades en el espacio tanto interno como externo del proyecto.
- Genera una mayor confianza entre los habitantes de la localidad y sus ejecutores.
- Crea una cultura democrática en la población y fortalece el tejido social.

1.12 ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para la realización de un presupuesto?

Para la realización de un presupuesto se necesita tener bien claro dos aspectos que son:

- *El recurso.* Un recurso son todos los requerimientos necesarios con los que cuenta cada institución, para que el proyecto se pueda desarrollar en forma óptima.
- *El proyecto.* Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas⁴.

Se designa con el término de proyecto al plan y disposición detallados que se disponen para la ejecución de una determinada cosa o cuestión. El mismo consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un periodo de tiempo determinado.

Teniendo en cuenta que el PRAE es un proyecto pedagógico, es necesario remitirse al Decreto 1860 de 1994, artículo 36, el cual sobre los Proyectos Pedagógicos cita que son “una actividad dentro del plan de estudio que de manera planificada ejercita el educando en la solución de problemas cotidianos seleccionados por tener relación directa con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno, cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada...”.

⁴ PARODI, 2001, p. ...es.wikipedia.org/wiki/Proyecto

Por su parte el Ministerio de Educación Nacional (MEN), define los PRAE como “proyectos que desde el aula de clase y desde la institución escolar se vinculan a la solución de la problemática ambiental particular de una localidad o región, permitiendo espacios comunes de reflexión, desarrollando criterios de solidaridad, tolerancia, búsqueda del consenso, autonomía, preparación para la autogestión y participación en el mejoramiento de la calidad de vida”⁵.

Tales concepciones siendo ambiciosas en su contenido, sin duda implican un proceso de planeación y ejecución, que no sería posible sin el apoyo de un presupuesto.

1.13 ¿Cuántas clases de recursos existen en el aspecto presupuestal?

Existen cuatro clases de recursos que son:

- El humano
- Los equipos
- La infraestructura
- Los técnicos

Recursos Humanos

Se denominan así, todos los responsables del proyecto de investigación tales como asesores, encuestadores, auxiliares, digitadores, conferencistas, estudiantes,

⁵ TORRES, Maritza. *La dimensión ambiental: un reto para la nueva sociedad*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación Nacional, 1999.

docentes, padres de familia, directivos y demás, que de alguna manera están vinculados al proyecto.

Equipos

Este ítem se subdivide en:

- Equipos fungibles (implementos que se acaban con el uso) como materiales, suministros, papelería, material de oficina, entre otros.
- Equipo no fungible como maquinaria, muebles de oficina, entre otros.

Infraestructura

Comprende los costos de las adecuaciones, adquisición de terrenos, compra de edificios, obras físicas que el proyecto requiera para cumplir sus objetivos, por ejemplo adecuación de invernadero, zona de compostaje, zonas para agricultura urbana, centro de acopio.

Recursos Técnicos

Esta es una herramienta muy importante en el proyecto pues tiene los siguientes ítems:

Capacitación: Es necesario tener claridad sobre los diferentes tipos de capacitación que se necesitarán durante la elaboración del proyecto tales como:

- Capacitación específica sobre el problema ambiental.

- Capacitación en temas pedagógicos.
- Capacitación en asistencia y realización de foros, seminarios, encuentros, conferencias, talleres, cursos, congresos, entre otros.
- Capacitación sobre aspectos presupuestales.
- Manejo de los recursos derivados de la gestión con otras entidades.

Salidas pedagógicas: Las salidas se pueden desarrollar en aulas ambientales como jardines botánicos, parques, museos, humedales, cerros orientales, reservas naturales u otros lugares que permitan el reconocimiento del territorio urbano o rural, a fin de poner en contacto a la comunidad con las potencialidades y problemas ambientales.

Actividades: Jornadas y acciones lúdico-pedagógicas. Todas aquellas que se plantean como estrategias para el cumplimiento de los objetivos tales como separación de residuos en la fuente, reciclaje, comercialización de productos ambientales tanto líquidos como sólidos, entre otros.



Capítulo II

Preguntas generales sobre costos

“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”.

ARISTÓTELES

2.1 ¿Qué se entiende por costos?¹

El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, “Valor Costo” y a la teoría de los precios, “Precio de Costo”.

Al iniciar todo proceso productivo se requiere una serie de insumos, los cuales son transformados para obtener el producto o servicio final que será ofrecido a la comunidad. Estos insumos pueden clasificarse en directos e indirectos, teniendo en cuenta su identificación dentro del producto o servicio. Los materiales que se consideran Directos; es decir, aquellos que son de fácil identificación y medición son los que configuran el primer elemento del costo.

El término “costo” tiene las siguientes acepciones básicas:

- La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama *costo de inversión*, y el segundo

¹ BACKER, Jacobsen. *Contabilidad de costos y su contribución*. México: Ed. Limusa, 2002.

manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por *costo de sustitución*.

Otras definiciones

La Contabilidad de Costos consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un producto o un proyecto, y de las distintas actividades que se requieren para planear y medir la ejecución del trabajo².

- Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren.
- Son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir o realizar un proyecto.
- Es el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionados con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.

2.2 ¿Qué se entiende por gasto?

Comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos.

² HORMGREN, Charles. *Contabilidad de costos, un enfoque de gerencia*. Cali: Ed. P.H.I., 1999.

2.3 ¿Qué diferencia hay entre costos y gastos?

Costos

El valor monetario de los recursos inherentes a la función de producción o realización de un proyecto; es decir, materia prima directa, mano de obra directa y los cargos indirectos.

Gastos

- Gastos del periodo o gastos no inventariables.
- Son los que se identifican con intervalos de tiempo.
- Se relacionan con las funciones de administración y financiamiento de la empresa.

2.4 ¿Cómo se clasifican los costos y los gastos?

Los costos se clasifican:

- Por su función
- Por su identificación
- Por su grado de variabilidad
- Por el momento en que se determinan

Por su función

Se clasifican en:

- *Costos de producción.* Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en

productos elaborados: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.

- *Costos de administración.* Se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales como sueldos y prestaciones de las personas que laboran en el proyecto.
- *Costos financieros.* Se originan por la obtención de recursos monetarios o crediticios ajenos.

Por su identificación

- *Costos directos.* Son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con el proyecto o áreas específicas.
- *Costos indirectos.* Son costos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con el proyecto o áreas específicas.

Por su grado de variabilidad

Costos fijos. Son los costos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, independientemente de los cambios en el volumen de operaciones realizadas. Las características de estos costos son:

- *Controlabilidad.* Son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa.
- Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada.

- Están relacionados con un nivel relevante. Permanecen constantes en un amplio intervalo.
- Están regulados por la administración.
- Están relacionados con el factor tiempo.
- Son variables por unidad y fijos en su totalidad.

Costos variables. Son aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas y tienen como características las siguientes:

- Controlabilidad. Son controlables a corto plazo.
- Son proporcionales a una actividad. Tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.
- Están relacionados con un nivel relevante. Fuera de ese nivel puede cambiar el costo unitario.
- Son regulados por la administración.
- En total son variables; por unidades son fijos.

Costos semifijos. Los que tienen elementos tanto fijos como variables.

Por el momento en que se determinan

- *Costos históricos.* Se determinan después de la conclusión del periodo de costos.
- *Costos predeterminados.* Se determinan con anticipación al periodo en que se generan los costos o durante el transcurso del mismo.

2.5 ¿Qué costos se deben tener en cuenta, entre otros, para la realización de un presupuesto?³

Para la realización de un buen presupuesto se deben tener en cuenta los siguientes costos:

Costos operacionales

También son conocidos como los costos directos del proyecto, o sea los costos directos resultantes de la realización del trabajo. Por ejemplo: el costo del alquiler de las instalaciones para la celebración de actos; los costos de viaje donde se va a llevar a cabo el proyecto; también materiales, equipamiento, transporte servicios.

Tabla N° 2. Cálculo de Costos de Operaciones

Actividad			
	Costos de unidad	Cantidad	Costo total
Materiales	El costo de producir un sólo artículo.	Es el número de unidades (cuántas) que se necesita para la actividad.	Multiplicar el número total de unidades por el costo de unidad.
Equipa- miento			
Servicios			
Transporte	El costo por día, por kilómetro, por persona.		
Costo total por actividad			La suma de todos los costos individuales.

³ LANG, Teodoro. *Manual del contador de costos*. México: Ed. UTHEA, www.elmundodelpresupuesto.mex

Costos organizativos

También llamados costos básicos, costos de la base organizativa que incluye a la dirección, administración o gobierno.

Tabla Nº 3. Cálculo de Costos Organizativos

Detalle/años	2010	2011	2012
<u><i>Dirección:</i></u> <i>Salarios/subsidios</i> <i>Contacto de donante</i> <i>Contacto de gobierno</i> <i>Relaciones públicas</i> <i>Recaudación de fondos</i> <i>Recursos humanos</i>			
<u><i>Administración:</i></u> <i>Salarios/subsidios</i> <i>Equipamiento</i> <i>Software</i> <i>Materiales de papelería</i>			
<u><i>Desarrollo de gobierno y organización</i></u> <i>Reuniones de la junta</i> <i>Procesos organizativos</i> <i>Centro de recursos</i>			
<u><i>Gastos generales</i></u> <i>Alquileres de oficina</i> <i>Servicios públicos</i> <i>Elementos de oficina</i> <i>Seguros</i> <i>Elementos de aseo y cafetería</i> <i>Mantenimiento de oficinas</i> <i>Fotocopias</i>			

Detalle/años	2010	2011	2012
CD Transporte Honorarios legales y de auditoría			
TOTALES ANUALES			
TOTAL			

Costos de empleo de personal

Costos de personal básico, como son los participantes en la administración, las personas que realizan un trabajo transversal de proyectos. Estos costos incluyen los salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica.

Costos de inversión

Estas inversiones son de los activos fijos que se compran para la realización del proyecto o de modificaciones que se realicen para las mejoras ambientales

Tabla Nº 4. Listado de rubros de gastos para incluir en los Presupuestos Administrativos

Presupuesto de gastos administrativos (\$000)												(Se proyecta cada centro de gestión o costo o cada proyecto)		
Responsable del centro de gestión o proyecto:														
Cód.	Centro de costo o de gestión	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Operaciones de administración													
	Gastos de Personal													

Tabla Nº 4 (cont.)

Presupuesto de gastos administrativos (\$000)							(Se proyecta cada centro de gestión o costo o cada proyecto)							
Responsable del centro de gestión o proyecto:														
Cód.	Centro de costo o de gestión	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Sueldos													
	Jornales													
	Horas extras y recargos													
	Comisiones													
	Viáticos													
	Incapacidades													
	Auxilio de transporte													
	Cesantías													
	Intereses sobre cesantías													
	Prima de servicios													
	Vacaciones													
	Primas extralegales													
	Auxilios													
	Bonificaciones													
	Dotación y suministro a trabajadores													
	Seguros													
	Cuotas para pensiones de jubilación													
	Amortización cálculo actuarial pensional													
	Pensiones de jubilación													
	Indemnizaciones laborales													
	Amortización bonos pensionales													
	Amortización títulos pensionales													

Tabla N° 4 (cont.)

Presupuesto de gastos administrativos (\$000)							(Se proyecta cada centro de gestión o costo o cada proyecto)							
Responsable del centro de gestión o proyecto:														
Cód.	Centro de costo o de gestión	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Capacitación al personal													
	Gastos deportivos y de recreación													
	Aportes administradoras riesgos profesionales ARP													
	Aportes a la seguridad social													
	Aportes al fondo de pensiones y cesantías													
	Aportes cajas de compensación familiar													
	Aportes ICBF y entidades de gobierno													
	Aportes a la educación no formal													
	Aportes sindicales													
	Gastos médicos y drogas													
	Otros													
	Ajustes por inflación													
	Honorarios													
	Revisoría Fiscal													
	Asesoría financiera													
	Impuestos													
	Industria y comercio													
	A la propiedad raíz													
	Arrendamientos													
	Construcciones y edificaciones													

Tabla Nº 4 (cont.)

Presupuesto de gastos administrativos (\$000)							(Se proyecta cada centro de gestión o costo o cada proyecto)							
Responsable del centro de gestión o proyecto:														
Cód.	Centro de costo o de gestión	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Contribuciones y afiliaciones													
	Afiliaciones y sostenimiento													
	Seguros													
	Manejo													
	Cumplimiento													
	Incendio													
	Terremoto													
	Sustracción y hurto													
	Servicios													
	Aseo y vigilancia													
	Acueducto y alcantarillado													
	Energía eléctrica													
	Teléfono													
	Correo, portes y telegramas													
	Fax y telefax													
	Transportes, fletes y acarreos													
	Otros													
	Gastos legales													
	Notariales													
	Registro mercantil													
	Mantenimiento y reparaciones													
	Equipo de oficina													
	Equipo de comunicación y computación													
	Gastos de viaje													

Tabla N° 4 (cont.)

Presupuesto de gastos administrativos (\$000)							(Se proyecta cada centro de gestión o costo o cada proyecto)							
Responsable del centro de gestión o proyecto:														
Cód.	Centro de costo o de gestión	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Alojamiento y mantención													
	Pasajes aéreos													
	Pasajes terrestres													
	Depreciaciones													
	Construcciones y edificaciones													
	Maquinaria y equipo													
	Equipo de oficina													
	Equipo de computación y comunicación													
	Flota y equipo de transporte													
	Amortizaciones													
	Cargos diferidos													
	Diversos													
	Comisiones													
	Libros, suscrip- ciones periódicos y revistas													
	Elementos de aseo y cafetería													
	Útiles, papelería y fotocopias													
	Taxis, buses													
	Casino, restaurante													
	Parqueaderos													
	Provisiones													
	Inversiones													
	Deudores													



Capítulo III

Preguntas generales sobre ejecución presupuestal

*“La manera de ser sabios e inteligentes con nuestras finanzas es
anticipando lo que vamos a gastar”.*

ANÓNIMO

3.1 ¿Qué se entiende por ejecución presupuestal?¹

La ejecución presupuestal es una herramienta importante en todos los proyectos, pues por medio de ella se puede controlar la planeación, ejecución, dirección y organización del proyecto.

3.2 ¿Para qué se diseña la ejecución del presupuesto?

- *Objetivo.* Este documento establece los procedimientos para la elaboración y control de la ejecución de presupuestos. Procedimientos que buscan unificar criterios, garantizar la oportunidad de la información y fortalecer los mecanismos de planeación y control al interior de cada entidad o institución.
- *Alcance.* Este documento debe ser observado por todos los integrantes en la elaboración del presupuesto del proyecto.

3.3 ¿Cuáles son los términos que se deben tener en cuenta para la elaboración de la ejecución presupuestal?

Definición de términos²

Para un mejor entendimiento de este documento se deben tener en cuenta las siguientes definiciones:

-
- ¹ ORTIZ, GÓMEZ, Alberto. *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de recursos presupuestales*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2000, www.lainformacionpresupuestal.edu.pe.
 - ² ORTIZ, GÓMEZ, Alberto. *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de recursos presupuestales*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2000, [www.soluciones.net/elaboracion de presupuestos](http://www.soluciones.net/elaboracion%20de%20presupuestos).

- *Presupuesto.* Es una herramienta de planificación financiera, que proyecta sistemáticamente los ingresos, egresos e inversiones de las instituciones en el proyecto, como resultado de acciones que se espera realizar en él.
- *Ingresos.* Constituidos por todos los conceptos que generan recaudo de efectivo, al Flujo de Efectivo del proyecto.
- *Egresos.* Constituido por todas las salidas de dinero del Flujo de Caja del proyecto, sin incluir los recursos destinados para Inversiones.
- *Plan de Inversiones.* Es el conjunto de proyectos, diseñado por las instituciones, para cumplir su Misión y que generalmente, tiene como resultado una obra social-ambiental, que se traduce materialmente en el bienestar de la comunidad a través de obras tangibles.
- *Ejecución Presupuestal.* Es el resultado de realizar las acciones que se esperan con las metas del proyecto, y que se traduce en resultados económicos.

3.4 ¿Sobre quién recae la responsabilidad de realizar la ejecución presupuestal?

La Dirección de cada proyecto es la responsable por el cumplimiento de su Misión y metas trazadas, sin afectar el futuro de la misma y de las expectativas creadas a la comunidad. Solo una actitud diligente garantiza la continuidad en el tiempo de la labor que se ha trazado la Comunidad.

3.5 ¿En qué consiste el control de ejecución presupuestal?

- Cada entidad debe desarrollar los mecanismos necesarios para garantizar el cumplimiento de su *Presupuesto*, y por tanto, de la misión del proyecto.
- La entidad o institución podrá establecer periodos cortos de Control Presupuestal, o realizarlo cada seis meses.
- La entidad o institución podrá solicitar orientación para controlar el cumplimiento de su presupuesto al grupo económico.
- La verificación se realizará sobre saldos acumulados a las fechas de corte indicadas.
- La ejecución presupuestal debe remitirse en los formatos establecidos para tal fin, impreso y en medio magnético, a las directivas del proyecto.

3.6 ¿Cuáles son los formatos que se deben realizar para el control de la ejecución presupuestal?³

Los formatos que se deben realizar para el control de la ejecución presupuestal son:

- Control de las desviaciones.
- De la identificación de los recursos.
- Presupuesto anual del recurso humano.
- Presupuesto anual.
- Informe de avance del proyecto.
- Informe final del proyecto.
- Evaluación del proyecto.

³ MOISOM, Marcel. *Práctica del control presupuestario*. Bilbao, España: Ed. Deusto, 1999.

Control de las desviaciones

En este formato se plasma la comparación entre el presupuesto real y lo que se ha ejecutado hasta el periodo en análisis y como conclusión de este informe, muestra cuáles han sido los ítems que van bien y cuáles están quedados, para así analizar cuáles son las falencias en la ejecución.

Tabla N° 5. Formato de control presupuestal para el control de las desviaciones

Periodo del actual informe / Ejercicio la hasta la fecha					
		Presu- puestado	Real	Presu- puestado	Actual
INGRESOS	1 Ventas Asesora- mientos Recuperación de costos Intereses de Inversiones Donaciones				
	Ingresos totales				
GASTOS	Proyecto 1 Proyecto 2 Consejo de administración Costos de operaciones Costos de organización Costos de personal				
	Gastos totales				

Identificación de recursos

En este formato se realizará el inventario de los recursos que posee el proyecto con el fin de ir preparando los datos del presupuesto final.

Tabla Nº 6. Identificación de recursos

TÉCNICOS	Actividades	
	Salidas	
	Capacitación	
INFRAESTRUCTURA		
EQUIPOS	No fungibles	
	Fungibles	
HUMANOS		

Presupuesto anual del recurso humano

En este formato se valora lo que cuesta el total del personal que está vinculado al proyecto, comenzando por las horas que se dedica cada persona al proyecto y así evaluar el costo anual del recurso humano.

Tabla N° 7. Presupuesto anual de recurso humano

DOCENTE	FORMACIÓN ACADÉMICA	FUNCIÓN DENTRO DEL PROYECTO	DEDICACIÓN (horas)	COSTO MENSUAL	TOTAL AÑO
Docente 1					
Docente 2					
Docente 3					
Docente 4					
Docente 5					
Docente 6					

Presupuesto anual

Tabla N° 8. Presupuesto anual

Año: _____

RECURSOS	JUSTIFICACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIAMIENTO
Capacitación					
Subtotal capacitación					
Equipos					
Fungibles (materiales)					
No fungibles (equipos)					
Subtotal equipos					
Infraestructura					
Subtotal infraestructura					
Imprevistos 5%					
Otros					
Subtotal otros					
Total					

Tabla N° 9. Informe del avance del proyecto

1. Nombre del proyecto	
2. Fecha de este Informe	
3. Director del proyecto	
4. Integrantes	
<i>Coinvestigadores</i>	
<i>Asistentes</i>	
<i>Auxiliares</i>	
5. Estado del logro de los objetivos	Señalar el momento en el que se encuentra el desarrollo del Proyecto, de acuerdo con los objetivos indicados en su formulación inicial aprobada.
6. Cumplimiento del cronograma	Señalar si se está desarrollando el Proyecto siguiendo los pasos previstos en el Cronograma inicial.
7. Resultados	Indicar los resultados ya entregados y cómo progresa la elaboración de los resultados pendientes.
8. Condiciones favorables y desfavorables en la ejecución del proyecto	Destacar las condiciones más importantes.
9. Registro de metas	Reprogramar, con una mirada prospectiva, el proceso a seguir hasta la culminación del Proyecto.
10. Ejecución presupuestal	Adjuntar fotocopia de los soportes de los valores del Presupuesto ya ejecutados.

Tabla Nº 10. Formato del Informe Final del Proyecto

1. Nombre del proyecto	
2. Fecha de este Informe	
3. Director del proyecto	
4. Integrantes	
<i>Coinvestigadores</i>	
<i>Asistentes</i>	
<i>Auxiliares</i>	
5. Logro de los objetivos y resultados propuestos	De acuerdo con los objetivos y resultados indicados en su formulación inicial aprobada.
6. Cumplimiento del cronograma	De acuerdo con el cronograma inicial.
7. Presentación de los avances	Teóricos, conceptuales, de los aportes metodológicos y (de acuerdo con el tipo de proyecto) de los logros en transferencia, desarrollo y/o innovación tecnológica. Exposición fundamentada del nuevo conocimiento producido y de los avances tecnológicos (dependiendo del tipo de Proyecto).
8. Condiciones favorables y desfavorables en la ejecución del proyecto	Destacar las condiciones más importantes que han influido en desarrollo del Proyecto.
9. Ejecución presupuestal	Adjuntar fotocopia de los soportes de los valores del Presupuesto ya ejecutados.

Tabla N° 11. Formato de Evaluación del Proyecto

Nombre del Proyecto	
Informe de Avance o Informe Final	
Nombre del Evaluador	
Fecha de la Evaluación	
Fecha de la Evaluación	
Logro de los Objetivos y Resultados Propuestos	
Consistencia Teórica y Metodológica	
Sugerencias y Recomendaciones	

Tabla N° 12. Nivel de ejecución presupuestal

CONCEPTO	EXPLICACIÓN
Objetivo del indicador	<p>Medir el porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos del proyecto en tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución total. • Ejecución por fuentes de financiación. • Ejecución por rubro presupuestal y por proyecto de inversión.
Pertinencia del Indicador	<p>Permite calcular el porcentaje del presupuesto definitivo que el proyecto ha gastado en la vigencia, como base de análisis de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad en la elaboración del presupuesto y 2. El nivel de la utilización de los recursos disponibles.
Unidad de medida	Porcentaje

Tabla N° 12 (cont.)

CONCEPTO	EXPLICACIÓN
Definición de las variables del indicador	<p><u>Variable A: Total gastos ejecutados durante el periodo a analizar:</u> Total de los gastos ejecutados en los tres niveles definidos en la aplicación de la ejecución presupuestal.</p> <p><u>Variable B: Presupuesto de gastos definitivo:</u> Presupuesto de gastos definitivo en los tres niveles definidos en la aplicación de la ejecución presupuestal.</p>
Fórmulas para su Cálculo	$\frac{\text{Total gastos ejecutados}}{\text{Total presupuesto definitivo}} * 100$ $\frac{\text{Gastos ejecutados por fuentes de financiación}}{\text{Presupuesto definitivo por fuentes de financiación}} * 100$ $\frac{\text{Gastos ejecutados por rubro y fuentes de financiamiento}}{\text{Presupuesto definitivo rubro y fuentes de financiamiento}} * 100$
Aspectos metodológicos	<p>La ejecución del gasto igual al presupuesto definitivo significa la utilización total de los recursos disponibles o la existencia de algún tipo de ajuste presupuestal efectuado al proyecto, al finalizar la vigencia y que ameritaría una revisión detallada.</p> <p>La ejecución del gasto inferior al presupuesto definitivo mide la no-utilización de los recursos disponibles o la posible sobreestimación del presupuesto.</p>
Rangos de Valores	<p>Bueno $95\% \leq X \leq 100\%$ VERDE</p> <p>Regular $80\% \leq X < 95\%$ AMARILLO</p> <p>Malo $80\% < X$ ROJO</p>

Capítulo IV

Preguntas generales sobre auditoría presupuestal

“La sabiduría reside en distinguir cuándo se puede cambiar la realidad y cuándo hay que aceptar lo que no se puede modificar”.

SÉNECA

4.1 ¿La auditoría presupuestal es algo nuevo?

No es algo nuevo, pues prácticamente desde cuando Ángelo Pietra¹ comenzó a hablar de previsión de ingresos y gastos en los negocios, tuvo que pensar cómo hacer la evaluación y control de los cálculos hechos en forma anticipada. En nuestra época, el concepto de auditoría es más amplio y al aplicarlo en las organizaciones no podrá centrarse en la sola revisión de cifras sino en todo el sistema, partiendo del diagnóstico de la organización hasta los presupuestos y los procedimientos.

No puede concebirse un sistema presupuestario alejado de unos objetivos, pues la auditoría presupuestal es cuantificar objetivos, ya que es necesario evaluar y analizar la misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos hasta el mismo control del sistema.

4.2 ¿Qué se entiende por auditoría presupuestal?

Es un examen metodológico de los procesos operativos de un proyecto de una institución, lo cual involucra:

- Análisis
- Pruebas
- Confirmación de procedimientos

¹ Monje benedictino. *Indrizzo degli economi, osia ordinatissima instruzione da regelatamente formare qualunque scrittura in un libro doppio*. Libro publicado en Mantua, año 1568

- Y prácticas, que llevan a la verificación del cumplimiento de los requisitos legales, políticas internas, con un enfoque de control que además permitirá determinar la aplicación de medidas preventivas y/o correctivas.

4.3 ¿Cuál debe ser el programa de una auditoría presupuestal?

El programa de una auditoría a presupuestal debe ligarse al sistema de planeación integral de la institución y su examen mínimo deberá incluir:

- Auditoría de los propósitos, objetivos y metas de proyecto.
- Evaluación del diagnóstico externo, incluyendo un examen del entorno.
- Evaluación del diagnóstico interno del proyecto.
- Evaluación del presupuesto y los planes operativos.
- Auditoría de los gastos operativos presupuestales.

Se debe evaluar y examinar el proceso administrativo, con el objeto de determinar si se están alcanzando los objetivos y las metas del proyecto.

Como el papel principal de la administración de la institución es trabajar los propósitos del proyecto tanto a corto, como a mediano y largo plazo, se listarán algunos interrogantes que se deben tener en cuenta cuando se está realizando la auditoría, los cuales son:

- Cuáles son los propósitos, los objetivos y la metas del proyecto (hay que diferenciarlos y analizarlos).

- Si están adecuadamente formulados y si son claros y precisos los propósitos, objetivos y metas.
- Si se han documentado adecuadamente cada uno de los objetivos y las metas del proyecto.
- El propósito, los objetivos y las metas que se plantearon en el PRAE, ¿se están cumpliendo adecuadamente con la responsabilidad de cada uno de los integrantes del proyecto o es necesario revisarlos?
- ¿Existe garantía razonable de que se alcanzarán económica y eficientemente los propósitos, objetivos y metas del proyecto o hay que realizar traslados presupuestales?

¿Los programas presupuestales, por actividades y logros, están establecidos para que permitan la finalización de las actividades respectivas del proyecto?

Evaluación del diagnóstico externo incluyendo el examen del entorno

La evacuación del diagnóstico externo, debe llevar al auditor a listar exhaustivamente las oportunidades y amenazas que se den en el medio, o indicar sobre las expectativas de cambio o de ajuste de los mismos.

Evaluación del diagnóstico interno

Entre otras preguntas que se deben realizar con la auditoría del presupuesto podemos listar las siguientes:

- ¿Son claros los objetivos establecidos respecto a vinculación y desarrollo del personal en el proyecto?

- ¿La cantidad y calidad del personal vinculado al proyecto, permite operar a un nivel de eficiencia razonable?
- ¿Hay coordinación entre los objetivos del proyecto y los objetivos del personal vinculado en el mismo?
- ¿Existen fuentes de financiaciones oportunas y confiables del proyecto?

Evaluación del presupuesto y los planes operativos

El presupuesto del proyecto desempeña un papel importante dentro de las herramientas administrativas, pues con él se trata de anticiparse a unos hechos y así proceder a comparar los recursos que se tienen presupuestados y cuál ha sido su aplicación con los planes que se tienen con el proyecto, para realizar los cambios respetivos con las modificaciones presupuestales. Pero antes de proceder se debe conocer las metas y el presupuesto en cada una de ellas y ver qué porcentaje se ha alcanzado.

Auditoría de los gastos operacionales presupuestales

El rubro de los gastos operacionales, en muchos proyectos, es significativo en relación a los gastos y costos totales de cualquier proyecto y este es un punto de suma relevancia para la financiación del proyecto propuesto.

La motivación que tenga el personal administrativo, respecto al uso del presupuesto, es la clave del éxito del proyecto de la institución para la ejecución de los

PRAE. Un programa de auditoría del presupuesto deberá incluir:

- Revisar los conceptos que integran el presupuesto y su clarificación.
- Revisar las partidas que deben aparecer en el balance por concepto de depreciaciones, amortizaciones, prestaciones sociales e impuestos estimados.
- Verificar la validez de los rubros presupuestales a través de la justificación de cada uno de ellos.
- Evaluar los cargos por sueldos y su peso en el total presupuestado.
- Identificar, controlar y justificar cada erogación en el proyecto.
- Confrontar otros gastos con los programas específicos y realizar su evaluación.

4.4 ¿Qué indicadores son importantes para la evaluación del presupuesto?

Para el propósito de la presente guía, se presentan cinco indicadores con su relación y su significado y estos son:

- Importancia del rubro
- Participación de gastos fijos y variables
- Participación de los salarios
- Sueldos frente al medio
- Gastos por sector

Importancia del rubro - IRU

Mide el grado de trascendencia que tiene cada partida en el presupuesto de gastos.

$$IRU = \frac{\text{Importe presupuestado de cada partida}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

Participación de gastos fijos - GF y variables - GV

Mide el porcentaje de participación de los gastos fijos y variables en el presupuesto total de gastos.

$$GF = \frac{\text{Gastos fijos presupuestados}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

$$GV = \frac{\text{Gastos variables presupuestados}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

Participación de los salarios -Ps

Mide el porcentaje de Nómina en el presupuesto de gastos
Ps1: salarios por áreas, Ps2: salarios de ejecutivos.

$$Ps1 = \frac{\text{Importe presupuestal de salarios por área}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

$$Ps2 = \frac{\text{Importe presupuestal de salarios ejecutivos}}{\text{Presupuesto total de nómina}}$$

Sueldos frente al medio - Sm

Analiza las diferencias del sueldo frente al medio donde se desarrolla el proyecto.

$$S_m = \frac{\text{Sueldo de la institución}}{\text{Sueldo de la industria}}$$

Gastos por Sector - Gs

Analiza el comportamiento del presupuesto de gastos según el sector de donde provienen.

$$Gs1 = \frac{\text{Importe presupuestal de sueldos de ejecutivos}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

$$Gs2 = \frac{\text{Importe presupuestal de gastos por servicios}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

$$Gs3 = \frac{\text{Importe de gastos ocasionados por activos fijos}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

$$Gs4 = \frac{\text{Importe presupuestal de gastos financieros}}{\text{Presupuesto total de gastos}}$$

Glosario

Calidad. Conjunto de cualidades o características que constituyen la esencia de un producto y respaldan el grado de beneficio proporcionado al consumidor.

Costos directos. Son los que se identifican claramente en una actividad, un nivel organizacional o un producto.

Costo de capital. Costo atribuido a cada una de las fuentes de financiamiento empleadas por la empresa para cubrir la operación o para ejecutar los proyectos de inversión.

Costos de producción. Material directo, de la mano de obra y de los gastos indirectos asignados por unidad de producto.

Depreciación. Pérdida de valor de un bien a través del tiempo por razón de uso, que anualmente se transfiere a la estructura de costos, de modo que a través de los precios se recupera progresivamente la inversión hecha en el pasado.

Diagnóstico. Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que lo generan a fin de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo.

Ejecutar. Poner en marcha los planes.

Estrategia. Arte de dirigir las operaciones. Manera de actuar ante determinada situación.

Guía presupuestal. Manual que indica cómo confeccionar los presupuestos en las instituciones para la realización de los PRAE.

Misión. Descripción de la razón de ser de una compañía.

Objetivos. Puntos de convergencia del empleo de los recursos de la empresa de los cuales tres son básicos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Organizar. Asignar con eficacia los recursos humanos, económicos y financieros para el logro pleno de los propósitos empresariales.

Planes. Conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de los objetivos propuestos.

Políticas. Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Prever. Anticipar lo que pueda suceder.

Proceso de producción. Conjunto de operaciones de producción ejecutadas de manera secuencial.

Productividad. Capacidad productiva del trabajo y del capital o producción factible de bienes o servicios con respecto a los insumos exigidos para alcanzarla

Programas. Componentes de un plan que requiere la aprobación de recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Propósitos. Término que en algunos casos sustituye la misión. Se refiere a situaciones deseadas en las organizaciones.

Variables controladas. Eventos, fenómenos o actividades que puede planear y manejar la administración.

Variables no controladas. Eventos y fenómenos sobre los cuales la administración no tiene control. Deben identificarse las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para minimizar sus repercusiones desfavorables.

Visión. Descripción del sueño idealizado de la organización. Meta a alcanzar a largo plazo.



Bibliografía

AYRES, Frank. *Matemáticas financieras*. Cali, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2001.

ACKER, Jacobsen. *Contabilidad de costos y su contribución*. México: Ed. Limusa, 2002.

BOER, Germain. *Contabilidad de costos indirectos y su contribución para la toma de decisiones*. México: Ed. Limusa, 1999.

BURBANO, Jorge E. *Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control presupuestal*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2005.

CASHIN, J. y PALOMENI, R. *Fundamentos y técnicas de contabilidad de costos*. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2000.

COPERLAND, Paul. *Fundamentos de contabilidad administrativa*. México: Ed. Limusa, 1999.

DEL RÍO G. Cristóbal. *Técnica presupuestal*. México: Ed. Limusa, 1993.

UNIVERSIDAD LIBRE. GRUPO INVESTIGACIÓN, TERRITORIO, AMBIENTE, EDUCACIÓN, *Guía metodológica para*

la formulación de proyectos ambientales escolares PRAE. Bogotá, Colombia: Ed. Panamericana, 2007.

HORMGREN, Charles. *Contabilidad de costos, un enfoque de gerencia.* Cali, Colombia: Ed. P.H.I., 1999.

KENNETH, Alberto. *Manual de administración de empresas.* México: Ed. McGraw Hill, 1998.

LANG, Teodoro. *Manual del contador de costos.* México: Ed. UTHEA.

LYNCH, Teodoro. *Contabilidad para la gerencia planeación y control.* Cincinnati, Ohio: Ed. South Western, 1999.

MOISOM, Marcel. *Práctica del control presupuestario.* Bilbao, España: Ed. Deusto, 1999.

ORTIZ, Alberto. *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos presupuestales.* Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill, 2000.

PEREDA, Manuel. *Manual de presupuesto.* Madrid: Ed. Cirde, 2001.

PANIAGUA Víctor. *Sistema de control presupuestal, ediciones contables y administrativas.* Reimpreso, México, 2000.

SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y planeación estratégica.* Cali, Colombia: Ed. Norma, 1998.

Infografía

www.pvcp.edu.pe/economia.pub

www.ashetev

www.elmostrador.ci/modulos

www.guia-negocios.biz

www.vivermexico.com

www.lainformacion.com.

www.solucionespresupuestales.net

www.soluciones.net/elaboracion de presupuestos

www.mundo foro.com.

www.elmundodelpresupuesto.mex

www.lainformacionprersupestal.edu.pe

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de
ALVI IMPRESORES LTDA.
Tels.: 250 1584 - 544 6825
en el mes de noviembre de 2010.

Desde el punto de vista de la Planeación Financiera, el presupuesto debe ser un instrumento adecuado, flexible, orientador, de operación e información, para que las instituciones perciban y asignen los recursos necesarios para ejecutar los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE). Los presupuestos de todas las instituciones educativas de las localidades, deben ser los instrumentos operativos del corto y largo plazo, a efectos de poder ejecutar y evaluar sus resultados.



Juan Antonio Lezaca Sánchez

Docente Investigador de la Universidad Libre, del Grupo Interdisciplinario e Interfacultades "Territorio, Ambiente y Educación", de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Economista y Administrador de Empresa Universidad de Santo Tomas de Bogotá D.C.

Maestría en Economía, Universidad de Santiago de Chile

Especialización en Demografía, Centro Latino Americano de Demografía CELADE (Naciones Unidas), Santiago de Chile

Especialización Análisis Transaccional, Universidad Santiago de Chile, Santiago de Chile

Diplomados en Alta Gerencia, Gestión Ambiental, Medio Ambiente, Solución de Conflictos, Docencia Universitaria e Investigación entre otros.

Docente Universitario desde 1982 en la Universidad Libre, Externado de Colombia y Fundación Universitaria San Martín.

Docente Catedrático en las áreas Económicas, Administrativas, Contables y Humanísticas.

Coautor del Libro "Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos Ambientales Escolares -PRAE- Un Reto Mas Allá De La Escuela". Bogotá, D.C.: Panamericana Formas e Impresos. ISBN 978-958-97987-3-7.



UNIVERSIDAD LIBRE
Facultad de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables
Centro de Investigaciones