

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Área Académica de Gerencia de Proyectos**

Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos



**“Guía metodológica para la elaboración de presupuestos de  
proyectos para Hábitat para la Humanidad”**

Proyecto de graduación para optar por el título de Maestría en Gerencia de  
Proyectos

Licda. María Elena Gómez Leitón

Tutora: Fiorella Salazar Rojas

Alajuela, setiembre, 2013

**Dedicatoria:**

*A Dios, principalmente por ser guía e inspiración.*

*A Hábitat, por darme la oportunidad de contribuir con mi conocimiento y trabajo a una misión tan importante como es ayudar a las familias de América Latina y el Caribe que tienen necesidades de vivienda.*

## **Agradecimientos:**

*A la Oficina de Gestión de Proyectos, por apoyarme en este proyecto, y a las organizaciones nacionales que brindaron su tiempo, para participar en la construcción y validación de la guía metodológica.*

## Epígrafe

*“La pobreza no es natural, es creada por el hombre y puede superarse y erradicarse mediante acciones de los seres humanos. Y erradicar la pobreza no es un acto de caridad, es un acto de justicia”*

Nelson Mandela

## Índice general

Introducción.....	1
Capítulo I. Generalidades de la Investigación.....	3
1.1 Marco de referencia empresarial.....	3
1.1.1 Descripción general de la organización.....	5
1.2 Justificación del estudio.....	5
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Alcances y limitaciones.....	8
Capítulo 2. Marco Teórico.....	10
2.1 Generalidades de las organizaciones no gubernamentales.....	10
2.2 Presupuesto y las organizaciones no gubernamentales.....	10
2.3 Presupuestos.....	13
2.4 Conceptos básicos de la administración de proyectos.....	16
2.4.1 Dirección de proyectos.....	16
2.4.2 Proyectos.....	17
Capítulo 3. Marco Metodológico.....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2 Alcance de la investigación.....	24
3.3 Fuentes y sujetos de información.....	25
3.4 Técnicas de investigación.....	26
3.5 Cuestionario.....	27
3.6 Recolección de datos y análisis de datos.....	28

3.7	Desarrollo de la guía metodológica .....	28
3.8	Validación de los resultados .....	29
3.9	Definición de la estrategia para implementar la guía metodológica .....	30
Capítulo 4. Resultados .....		31
4.1	Análisis de la situación actual .....	31
4.2	Propuesta.....	46
4.2.1	Propósito .....	46
4.2.2	Importancia.....	46
4.2.3	Planes estratégicos, operacionales y los proyectos .....	47
4.2.4	Proceso presupuestario.....	47
4.3	Validación de la guía metodológica de presupuestos de proyectos.....	68
4.4	Estrategia de implementación de la guía metodológica para formulación de presupuestos de proyectos.....	70
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....		72
Referencias bibliográficas .....		79
Apéndices .....		81
Apéndice 1: Cuestionario para diagnosticar la situación actual y aplicado a las organizaciones nacionales.....		82
Apéndice 2: Cronograma de actividades .....		85
Apéndice 3: Control de cambios .....		86
Apéndice 4. Informe análisis de variaciones.....		87

## Índice de tablas

Tabla 2.1 Formato de presupuesto .....	14
Tabla 2.2 Áreas del Conocimiento .....	19
Tabla 3.1 Criterio para selección de las organizaciones nacionales .....	25
Tabla 3.2 Selección de las organizaciones nacionales por participar en el proyecto ...	25
Tabla 3.3 Puestos encuestados .....	26
Tabla 3.4 Variables a investigar en el cuestionario .....	27
Tabla 3.5 Puestos de las ON para validar la guía metodológica .....	29
Tabla 4.1 Funciones en el proceso de formulación de presupuesto de proyectos .....	32
Tabla 4.2 Funciones del proceso de formulación de presupuestos de proyecto por departamento .....	32
Tabla 4.3 Evaluación de la participación de los departamentos comprometidos con el proceso de formulación de presupuestos de proyectos .....	34
Tabla 4.4 Tipo de información aportada al presupuesto .....	35
Tabla 4.5 Procesos actuales de formulación de presupuestos de proyectos .....	37
Tabla 4.6 Retos en la formulación de presupuestos de proyectos .....	39
Tabla 4.7 Uso del presupuesto de proyectos .....	41
Tabla 4.8 Principales fallas en el presupuesto de seguimiento de presupuesto .....	43
Tabla 4.9 Matriz de Procesos por responsables, actividades y herramientas .....	49
Tabla 4.10 Cronograma del proceso presupuestario .....	50
Tabla 4.11 Cálculo de costos operacionales .....	55
Tabla 4.12 Formato Presupuesto de proyecto .....	58
Tabla 4.13 Calculo de costos administrativos .....	59
Tabla 4.14 Calculo costos de personal .....	60
Tabla 4.15 Lista de verificación para aprobación del presupuesto .....	63
Tabla 4.16 Realimentación de los departamentos consultados en el proceso de validación .....	68
Tabla 4.17 Realimentación de los departamentos de finanzas en el proceso de validación .....	69
Tabla 4.18 Módulos del curso en línea .....	71

## Índice de figuras

Figura 2.1 Ciclo de vida del proyecto. ....	18
Figura 3.1 Esquema del proceso metodológico. ....	24
Figura 4.1 Departamentos comprometidos con la formulación de presupuestos de proyectos.....	33
Figura 4.2 Departamento responsable de la formulación del presupuesto .....	36
Figura 4.3 Utilización de herramientas para la formulación de presupuestos de proyectos.....	38
Figura 4.4 Responsable de la aprobación del presupuesto .....	40
Figura 4.5 Respuesta sobre el seguimiento al presupuesto de proyectos .....	42
Figura 4.6 Cumplimiento de los resultados programáticos de los proyectos.....	44
Figura 4.7 Esquema del proceso presupuestario. ....	48
Figura 4.8 Solicitud de cambios. . ....	65
Figura 4.9 Integración horizontal del presupuesto. ....	66



## **Glosario de términos**

Hábitat: se refiere a la oficina de Hábitat para la Humanidad Latinoamérica y el Caribe y tiene un sinónimo el cuál es OA, que se refiere a la Oficina de Área, ambos términos se refieren a la oficina regional que es la encargada de dar soporte a las organizaciones nacionales de esta región.

HFHI: significa Habitat for Humanity Intenational por sus siglas en Inglés, en español significa a Hábitat para la Humanidad Internacional y se refiere a la casa matriz.

Microfinanciera: son instituciones financieras cuyo objetivo es mejorar el acceso a los servicios financieros, sobre bases sostenibles, a amplias franjas de la población de bajos ingresos. (Naciones Unidas, Cepal. 2002).

OGP: significa Oficina de Gestión de Proyectos, el cuál es un departamento ubicado dentro de la oficina de área, encargado de coordinar y facilitar el proceso de proyectos.

ON: significa Organización Nacional y se refiere a las oficinas con representación legal con el nombre de Hábitat para la Humanidad que cuenta cada país de Latinoamérica y el Caribe.

ONG: significa organizaciones no gubernamentales, las cuales son entidades sin fines de lucro, orientadas a ayudar a la sociedad en diferentes ámbitos.

Q&A: significa en Inglés Query and Analysis y en español se refiere a consulta y análisis. Es una función del sistema contable Sun.

Sun: es el sistema contable utilizado por Hábitat y todas las ON, existen dos versiones, la versión 4 y la 6, se está en proceso de actualización del sistema por lo que algunas ON se encuentran en la versión 4 aún.

SurveyMonkey: es una herramienta en línea utilizada por Hábitat para realizar encuestas de manera virtual.

## RESUMEN

Desde hace varios años, Hábitat para la Humanidad ha infundido el trabajo por proyectos en cada una de las organizaciones nacionales, esto debido a que la mayor parte de los fondos recaudados tiene un destino determinado por un proyecto a desarrollar. Incluso, anualmente cuando se presenta el plan operativo de cada país, la metodología utilizada es basada en propuestas.

A pesar de que se tiene amplia experiencia en el trabajo por proyectos y que se cuenta con una oficina regional de gestión, el cumplimiento de los presupuestos no tienen resultados satisfactorios, por lo que nace el presente trabajo, que consiste en la elaboración de una guía metodológica de formulación de presupuestos de proyectos, que sea adaptable a cualquier tipo de propuesta y a cualquier organización nacional.

Para esto se realizó un estudio, con el fin de diagnosticar la situación actual de las organizaciones nacionales a la hora de formular presupuestos de proyectos y conocer los procesos, departamentos y herramientas utilizadas. Una vez identificados estos temas, se construye la guía metodológica tomando en cuenta los resultados arrojados en el estudio, además de incluir actividades, roles y responsabilidades, para luego validar la guía resultante con las organizaciones nacionales seleccionadas como participantes en el plan y así realizar correcciones. Además de la guía metodológica, se propone una estrategia de implementación, con el fin de que la primera sea parte de los estándares de la Oficina de Gestión de Proyectos y se explique a cada una de las entidades nacionales para que sea utilizada en los futuros programas.

La guía metodológica abarca un proceso de cinco etapas y cada una cuenta con responsables, actividades, herramientas y entregables. Es un proceso donde intervienen varios departamentos y que se considera clave para la sostenibilidad financiera de la organización.

El procedimiento definido en la guía metodológica contribuye a la estandarización de procesos de las organizaciones nacionales; sin embargo, pueden existir variaciones debido a las estructuras organizativas de cada país, lo importante es que sea la base para realizar y agilizar los procesos de la formulación de los presupuestos de proyectos. De igual forma, con el transcurso del tiempo se identificarán mejoras o modificaciones a la guía metodológica que deben incorporarse y divulgarse a todos sus usuarios.

Palabras clave: Proyectos; Presupuestos; Organización Nacional; Estándares, Sostenibilidad Financiera, Plan Operativo.

## Abstract

Since long ago, Habitat for Humanity has promoted in every national organization the work for projects, as most of the funds raised has a designated purpose by a project to develop. Currently, when the operative plan is presented on annually basis the methodology used is based on projects.

Although there is extensive experience working in projects and there is a regional projects office, sticking to the projects budgets has not had the expected results, as a result we present this study which consists in developing a methodological guide to formulate project budgets that can be used for any type of project and in any national organization.

A study was developed to diagnose the national organization's current situation when budgets are formulated, to determine what processes are followed, the departments that are involved and the tools that are used. Once these topics are identified, a methodological guide is developed taking into consideration the results of the study, activities, roles and responsibilities. Then the guide is validated with some national organizations to make the necessary corrections. Besides the methodological guide, an implementation strategy is proposed so that the guide will be part of the standards of the project management office, used every national organization in each of the future projects.

The methodological guide covers a five-stage-process with people involved, activities, tools and deliverables in each stage. It is a process which involved several departments and is considered key for the financial sustainability of the organization.

The methodological guide defines a procedure that helps the process standardization of the national organizations; however, there may be variations due to organizational structures of each country, the most important being to be the basis for and to expedite the projects budget formulation process. Similarly, over time improvements or modifications may be identified in the methodological guide and should be included and disclosed to its users.

Key words: Projects, Budgets, National Organization, Standards, Financial Sustainability, Operating Plan.

## Introducción

Existe un crecimiento en las ayudas monetarias con fines humanitarios de otras regiones hacia América Latina y el Caribe; y Hábitat, que es una ONG enfocada a la vivienda no escapa a este fenómeno. Dichos fondos provienen principalmente de Estados Unidos, Canadá, ciertos países de Europa y Asia. Algunos son donados por grandes corporaciones orientadas a la Responsabilidad Social, otros provienen de organismos multilaterales, iglesias o personas individuales, entre otros.

Cada uno de estos fondos es destinado a varios países para diferentes propósitos, con el fin de que se cumpla el destino para el cual fue donado. Este es uno de los objetivos principales de las organizaciones sin fines de lucro: poder asegurar y demostrar que el dinero se utiliza para los fines propuestos. No obstante, ahora el objetivo es más amplio y no solo desea cumplirse sino maximizarse, de manera que el dinero se utilice no solamente para el propósito asignado, sino que lo sea de manera eficiente.

El hecho de contar con los métodos adecuados de planeación, control y seguimiento para los presupuestos de proyectos, ayuda a la rendición de cuentas con los donantes y hace más transparentes los procesos, para que contribuyan a crear relaciones sólidas, con el fin de que se puedan aumentar los ingresos y cumplir el fin principal de Hábitat, el cual consiste en construir viviendas para que toda persona necesitada cuente con un hogar digno para vivir. Para apoyar estas iniciativas es que se desarrolla el presente trabajo, el cual consiste en desarrollar una guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos, a fin de que sea utilizada por las organizaciones nacionales.

En el primer capítulo se presenta la información general del proyecto por desarrollar, como cuál es la historia de Hábitat, sus valores, Misión y Visión, cuál es el problema por resolver, cuales son los objetivos que responderán a este trabajo, la definición del alcance y las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación.

El capítulo dos detalla el marco teórico, el cual consta de cuatro partes; la primera explica brevemente las generalidades sobre las ONG (organizaciones no gubernamentales), la segunda presenta el trabajo sobre el tema de presupuesto que desarrollaron tres ONG, en una tercera parte se resume la teoría sobre presupuestos, donde se menciona definición, importancia y tipos y en un cuarto punto se exponen los conceptos básicos sobre la administración de proyectos.

El marco metodológico se encuentra en el capítulo número tres y en este se especifican 4 procesos; el primero es de investigación, donde se define el tipo de análisis por desarrollar, cuál es el alcance de esa investigación y cuáles son los sujetos de información; el segundo es de planeación, en el cual se establece la técnica de estudio más recomendada según las características del proyecto. Existe un tercer proceso de ejecución que es donde se da la recolección de datos y el análisis, además del desarrollo de la guía metodológica y, por último, el cuarto proceso de evaluación, y consta de la validación de la propuesta de la guía metodológica y la definición de su estrategia de implementación.

Los contenidos del capítulo de desarrollo, el cual es el número cuatro, son el análisis de la situación actual que enfrentan las organizaciones nacionales al desarrollar los presupuestos de proyectos, luego se detalla la guía metodológica resultante, seguidamente el proceso de validación de esta por parte de las ON (organizaciones nacionales), y, por último, su estrategia de implementación en cada una de las ON.

Finalmente, el capítulo número cinco está compuesto por las principales conclusiones derivadas del desarrollo, y una lista de recomendaciones que se identificó a lo largo del proyecto.

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta información general de la organización Hábitat para la Humanidad Latinoamérica y el Caribe, así como la justificación del presente estudio y el planteamiento de cuál es el problema por resolver. Además, se detalla el objetivo general del trabajo y sus objetivos específicos, su alcance y las limitaciones identificadas. Esta sección está basada en la fuente Habitat for Humanity, 2013.

### **1.1 Marco de referencia empresarial**

El trabajo se desarrolla en Hábitat para la Humanidad Latinoamérica y el Caribe, la cual es la oficina regional de Hábitat para la Humanidad Internacional, que es en una organización cristiana sin fines de lucro, con la convicción de que cada hombre, mujer y niño deben tener un lugar adecuado, seguro y accesible para vivir.

Hábitat para la Humanidad Internacional fue fundado en 1976, por Millard y Linda Fuller en la ciudad de Georgia, Estados Unidos. La idea surgió en una comunidad cristiana presidida por Clarence Jordan, precursor de esta iniciativa de bien social.

#### **a) Visión**

Un mundo donde todos tengan un lugar adecuado para vivir.

#### **b) Misión**

Hábitat para la Humanidad convoca a la gente para construir viviendas, comunidades y esperanza, y así mostrar el amor de Dios en acción.

#### **c) Valores:**

- Demostrar el amor de Jesucristo



Nosotros emprendemos nuestro trabajo para demostrar el amor y las enseñanzas de Jesucristo y, en todos nuestros actos, respetamos la creencia de que el amor y la gracia de Dios abundan para todos y todas, y que nosotros debemos ser “los pies y las manos” de ese amor y esa gracia en nuestro mundo. Creemos que, por medio de la fe, lo minúsculo se puede multiplicar para lograr algo magnífico, y que también, mediante la fe, las relaciones respetuosas entre las personas pueden prosperar.

- Enfocarse en la vivienda

Hemos elegido, como nuestro medio para manifestar el amor de Dios, la creación de oportunidades para que todas las personas vivan en una vivienda adecuada. Ponemos la fe en acción al ayudar a construir, renovar o preservar viviendas, y al trabajar en asociación con otros para acelerar y ampliar el acceso a una vivienda adecuada como el fundamento para romper el ciclo de la pobreza.

- Abogar por viviendas adecuadas

En respuesta al llamado del profeta Miqueas a hacer justicia, amar la misericordia y caminar humildemente con Dios, nosotros promovemos la vivienda adecuada y asequible para todos y todas, y apoyamos el compromiso de la comunidad global con la vivienda como un derecho humano básico. Abogaremos por políticas habitacionales justas y equitativas, para eliminar los obstáculos que las poblaciones vulnerables enfrentan al querer acceder a una vivienda adecuada; y en todo nuestro trabajo, procuraremos poner el tema de la vivienda en los corazones y las mentes de las personas de una manera tan impactante que la vivienda inadecuada se convierta en un asunto inaceptable en el ámbito social, político y religioso.

- Promover la dignidad y la esperanza

Creemos que nadie puede vivir dignamente hasta que todos y todas podamos hacerlo. Pensamos que cada persona tiene algo que aportar, y algo que ganar al crear comunidades donde todas las personas tengan un lugar adecuado y asequible para vivir. Creemos que la dignidad y la esperanza se logran de una mejor manera mediante colaboraciones responsables, transparentes y equitativas.

- Apoyar un desarrollo comunitario transformador y sostenible

Consideramos que logramos el éxito cuando nuestro trabajo transforma vidas y promueve un cambio social, económico y espiritual positivo y duradero, dentro de una comunidad, cuando se basa en la confianza mutua y logros compartidos, y cuando demuestra mayordomía responsable de todos los recursos que nos han sido confiados.

### **1.1.1 Descripción general de la organización**

Hábitat funciona bajo un sistema de representaciones locales en cada país miembro (Organizaciones Nacionales), cuyos ingresos provienen principalmente del Fondo para la Humanidad (fondo rotativo que se nutre de los pagos de los préstamos a beneficiarios, donaciones y actividades para recaudar fondos).

En 1987 inicia sus labores en Costa Rica (Oficina de Área, oficina regional que da soporte a las organizaciones nacionales de Latinoamérica y el Caribe) en la ciudad de Esparza, Puntarenas. Actualmente la entidad se ubica en La Uruca y cuenta con 49 empleados en el país.

Desde la fecha de inicio de labores, Hábitat para la Humanidad Internacional ha construido más de 600 000 casas, a lo largo y ancho del planeta.

### **1.2 Justificación del estudio**

Hábitat trabaja bajo un modelo llamado “Proyectos basados en financiamiento” o PBF por sus siglas en inglés, esto quiere decir que los proyectos se ejecutan una vez se tengan identificadas y confirmadas las fuentes de financiamiento.

Las oficinas nacionales desarrollan propuestas de proyectos para obtener fondos y financiar sus planes, y son remitidas a la Oficina de Área, específicamente a la Oficina de Gestión de Proyectos, la cual se encarga de revisar que utilicen los formularios globales y que estén alineadas a los objetivos del Plan Operativo Anual; luego, esta misma oficina los categoriza en niveles según una lista de características ya identificadas y después son enviadas a la Casa Matriz, que es la encargada de incorporarlos a la gama de proyectos disponibles para que los donantes escojan alguna posibilidad u opciones de donación.

En la etapa de seguimiento de proyectos se ha evidenciado con cierta frecuencia, significativas variaciones en los presupuestos o incumplimiento de estos, algunas veces por sobregiros o porque los recursos se subutilizan. Ambas situaciones demuestran la necesidad de crear procesos estándares de formulación de los presupuestos de proyectos.

Junto con esto, existe una directriz desde la Casa Matriz que consiste en incentivar en las organizaciones nacionales la importancia de cumplir con la sostenibilidad financiera en los proyectos, debido a una baja considerable de las donaciones en los últimos 3 años que ha afectado la labor de la entidad a escala global.

Al disminuir las donaciones y aumentar la cantidad de familias con necesidad, se hace palpable la obligación de utilizar eficientemente el dinero; por estas razones es de gran importancia para Hábitat contar con un método presupuestario que cumpla con los alcances expresados dentro de los proyectos y que garanticen que los ingresos atienden las actividades comprometidas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

La principal actividad en Hábitat es la construcción de casas de habitación bajo un modelo no lucrativo, de manera que los costos para la edificación de las viviendas son financiados por el Fondo para la Humanidad. No obstante, también se desarrollan otros proyectos como educación financiera, asistencia técnica constructiva a microfinancieras y a familias, defensa de la causa (trabajando con gobiernos), voluntariado constructivo y no constructivo, respuesta a desastres naturales, entre otros.

Actualmente, a nivel global hay lineamientos y reglamentos estándar para la formulación de los proyectos; sin embargo, no existen estas guías para la elaboración del presupuesto de planes y esto ha sido identificado por la Oficina de Área como una debilidad en el proceso, ya que en los proyectos a los se ha dado seguimiento por el departamento financiero de la OA, han comprobado que aproximadamente un 30% de los presupuestos contemplan variaciones significativas y un 20% no cumplen con lo presupuestado, ya sea por subutilización de recursos o por sobregiros.

Ejemplos de estas situaciones se han evidenciado cuando se definen costos de proyectos sin un análisis o documentación que los respalde y luego este costo difiere del real, lo que provoca un sobregiro en el presupuesto que obliga a la organización nacional a asumir costos no previstos, lo cual ha sido anotado por el departamento Financiero de la OA. También, este departamento han experimentado situaciones de casos contrarios, donde el costo presupuestado de una solución habitacional es mucho mayor al real, y queda un remanente de dinero que debe ser explicado al donante. Estas dos situaciones muestran una debilidad en la elaboración y cálculo de los presupuestos, lo que representa un problema para la organización, porque puede provocar incumplimiento de los resultados o variaciones presupuestarias importantes.

## **1.4 Objetivos**

A continuación se presenta el objetivo general del proyecto y cuatro objetivos específicos:

### **1.4.1 Objetivo general**

Estandarizar los procesos de formulación de presupuestos de proyectos para Hábitat para la Humanidad LAC.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las organizaciones nacionales al momento de formular presupuestos en un proyecto.
- Desarrollar una guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos, que incluya actividades, roles y responsabilidades, herramientas y documentación de respaldo.
- Validar la guía metodológica resultante por medio de la revisión de las organizaciones nacionales consultadas en el estudio de la situación actual.
- Diseñar una estrategia para la implementación de la guía metodológica en las organizaciones nacionales.

## **1.5 Alcances y limitaciones**

El proyecto consiste en el desarrollo de una guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos para la Oficina de Gestión de Proyectos de Hábitat, y que pueda ser utilizada en los tipos de proyectos que desarrollan las organizaciones nacionales.

A continuación se anotan las limitaciones que se pueden encontrar en el desarrollo del proyecto:

1. Para este proyecto se tomará en cuenta el 30% de las 16 organizaciones nacionales que conforman el grupo de Latinoamérica.
2. El alcance de la guía metodológica para desarrollar presupuestos de proyectos se extiende hasta la recepción de un informe de control, pero las actividades posteriores como toma de decisiones y puesta en práctica de la guía, no son objeto de este trabajo.
3. El trabajo se desarrollará en idioma español, Hábitat se encargará de su traducción al idioma que necesiten las organizaciones nacionales.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se presentan conceptos, definiciones e información necesaria que permite abordar el desarrollo del presente proyecto; desde generalidades hasta conceptos básicos y algunos estudios desarrollados en el ámbito de organizaciones no gubernamentales.

### **2.1 Generalidades de las organizaciones no gubernamentales**

Las organizaciones no gubernamentales también conocidas como ONGs, son entidades sin fines de lucro, que se dedican a trabajar por un beneficio social. Pueden tener varias figuras legales, tales como asociaciones, fundaciones, cooperativas, entre otras. Estos organismos pueden tener diferentes tipos de enfoques, como por ejemplo en el sector salud, de la educación, en género, en el ambiente (Faong), o como el caso de Hábitat (Habitat for Humanity), enfocada principalmente al sector habitacional, y que construye viviendas dignas en colaboración con los más necesitados.

### **2.2 Presupuesto y las organizaciones no gubernamentales**

Maglieri (1998) sugiere que la palabra *presupuesto* siempre debe estar presente a la hora de planificar una actividad de recaudación de fondos. Indudablemente todo plan que respalde una idea de proyecto debe contar al menos con una lista de ingresos y gastos, para poder asegurar que se dispone de los recursos necesarios para desarrollarlo, incluso dentro del proceso de planificación se debe determinar cómo se administrará el presupuesto, sus responsables y su control.

Cada vez son más los recursos que se destinan a los países más pobres, provenientes principalmente de gobiernos de países desarrollados, de grandes corporaciones o fundaciones. Con el aumento de estos fondos el tema de presupuesto asume gran importancia, ya que es el principal método no solo para la asignación y gasto de los recursos de ayuda, sino también para la entrega de resultados. (De Renzio, 2006).

A continuación se presentan tres guías de preparación de presupuestos desarrolladas por organizaciones no gubernamentales con diferente enfoque social, se hace referencia a cada una de ellas y su contenido.

- Guía ciudadana para el trabajo presupuestario

Esta fue desarrollada por la organización *International Budget Partnership*, IBP por sus siglas en inglés, la cual colabora con una gran y diversa red de sociedad civil alrededor del mundo para combatir la pobreza y mejorar la gobernanza mediante la reforma de los sistemas presupuestarios gubernamentales e influir en las políticas presupuestarias. (*International Budget Partnership*).

Dicha Guía se orienta en el análisis y la evaluación de presupuestos de gobierno por parte de individuos o grupos u ONGs que desean conocer las orientaciones de los esfuerzos económicos gubernamentales destinados a los diferentes sectores de la sociedad, con el fin de poder incidir en las diferentes carencias sociales. También, detalla experiencias, normas útiles y mejores prácticas en el trabajo de presupuesto gubernamental. Esta guía contiene 5 apartados, y presenta una introducción a la guía y una descripción general del análisis aplicado de presupuestos. (Shapiro, 2002).

Luego detalla los principios básicos de presupuestos y su ciclo, además de resumir algunos problemas clave que pueden darse en este tema. Se encuentra también los tipos de análisis aplicado, actividades para fomentar el conocimiento y manejo de presupuesto. Finalmente se detalla un glosario de los términos más utilizados a lo largo de la guía. (Shapiro, 2002).



- Guía elaboración de un presupuesto

*World Alliance for Citizen Participation* desarrolló una guía cuyo objetivo es ayudar a desarrollar los presupuestos, así como fortalecer el análisis y el control de cumplimiento; esto lo hace por medio de un conjunto de herramientas que se pueden aplicar tanto al presupuesto global de la organización como al de un proyecto en específico. Dicho documento contiene los principios básicos, conceptos, directrices y técnicas necesarias para desarrollar un presupuesto, además de realizar de forma adecuada el proceso de control y seguimiento, utilizando informes y brindando una guía para la toma de decisiones; también cuenta con un apartado de mejores prácticas y ejemplos de estas y finaliza con un pequeño glosario de términos. (Shapiro).

- Guía iniciativas de presupuestos sensibles al género

El artículo expone de forma rápida las distintas formas de estructurar las iniciativas de presupuestos de género, ya sea a escala gubernamental, nacional o sectorial, detallando las etapas del ciclo presupuestario. Además, aborda el análisis de las listas de gastos y lo relaciona con insumos, actividades, resultados e impactos. Presenta ejemplos de análisis de presupuestos de diferentes países con experiencia en iniciativas presupuestarias de género. Finalmente, destaca dos principios claves para el análisis de la evaluación del impacto de las listas de gastos, tanto a escala individual como familiar y el reconocimiento de la contribución económica del trabajo doméstico no remunerado. (Elson, 2002).

Al utilizar un instrumento como el presupuesto, se proyectan los ingresos y gastos de una determinada actividad por un período con el fin de que produzca los resultados esperados. Como asegura Luis Muñoz (2009) “la finalidad última de un buen sistema presupuestario no es otra que mejorar los resultados de su organización y facilita el crecimiento de la misma y su supervivencia en el tiempo”(p. 36).

## 2.3 Presupuestos

Según Luis Muñiz (2009) *“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos planteados en la estrategia”*(p. 41).

En algunos casos, al momento de elaborar un presupuesto se considera como un mal necesario dentro de una organización, ya sea por falta de interés o miedo al enfrentar la incertidumbre de las cifras futuras; esta etapa puede ser difícil y confusa para los interesados y requiere de mucho tiempo para cálculos, escenarios y definición de variables que serán incorporadas dentro del trabajo. (Muñiz, 2009).

- **Importancia y uso**

De acuerdo con Luis Muñiz (2009), “los presupuestos son muy importantes porque integran y coordinan todas las áreas, actividades, departamentos y responsables... ayudan a minimizar el riesgo en la consecución de los objetivos por medio del seguimiento” (p. 42); por tanto, brindan información a ciertos niveles de la organización para ser analizada con el fin de identificar el camino que se lleva verificando resultados y tomar decisiones, de ser necesario. (Muñiz, 2009).

Una de las ventajas de los presupuestos es que son flexibles y pueden adaptarse a los cambios que tengan el proyecto o la organización, además posibilita mostrar diferentes escenarios de situaciones que pueden variar los ingresos y los gastos con el fin de desarrollar planes de acción alternativos, en caso de que alguno de esos contextos se presentara. (Muñiz, 2009).

- **Tipos de presupuestos**

Existen varios tipos de presupuesto, pero la utilización de una técnica u otra depende del sistema de cálculo de costos que escoja la organización, y en el caso de los de proyectos, es responsabilidad del director de proyectos coordinar, dirigir e integrar las actividades necesarios para el desarrollo de la herramienta presupuestaria, y definir qué tipo de presupuesto que se va a aplicar. (Muñiz, 2009).

A continuación se presenta los costos en que pueden incurrir las tareas de un proyecto:

**Tabla 2.1 Formato de presupuesto**

<b>Tipo</b>	<b>Contenido</b>
Ingresos por servicios	Ingresos propios del proyecto
Ingresos por otros conceptos	Ingresos por costes incurridos que se pueden facturar aparte al cliente: viajes, estancias, material diverso, comunicaciones, transportes, etc.
<b>Total Ingresos</b>	<b>Total Ingresos</b>
Compras de materiales	Adquisición de materiales y otros utillajes y complementos
Recursos humanos	Horas del personal por categoría valoradas en unidades monetarias
Subcontratación	Costes necesarios a subcontratar a proveedores externos para poder realizar el proyecto
Otros gastos	Gastos de viajes, material de trabajo, fotocopias, mensajeros, etc
Gastos de estructura	Gastos de estructura a asumir por el proyecto, en función de lo que se determine
Gastos bancarios y financieros	Gastos de avales y de financiación del proyecto
<b>Total Gastos</b>	<b>Total Gastos</b>
<b>Resultado</b>	<b>Ingresos menos Gastos</b>

Fuente: Formato de presupuesto. (Muñiz, 2009, p. 197).

- **Presupuesto rígido o estático**

Se utiliza cuando los datos pronosticados no pueden ser modificados luego, normalmente se tiene mayor certeza del comportamiento y las desviaciones con respecto a los datos reales, pero no son significativas. (Muñiz, 2009).

- Presupuesto flexible

Este tipo permite realizar ajustes durante el tiempo y la particularidad es que estudia el comportamiento de las variaciones; una ventaja es que permite más asertividad en su aplicación; sin embargo, requiere de más tiempo para su elaboración. (Muñiz, 2009).

- Presupuesto por programas

Se calcula por subactividades, por lo general es anual o de un plazo mayor y permite analizar la incidencia en la realización de un programa. (Muñiz, 2009).

- Presupuesto base cero

Este no toma en cuenta el comportamiento pasado de las variables, sino que elabora el presupuesto, considerando cada año todos los programas o proyectos. (Muñiz, 2009)

- Principios y procesos presupuestarios

Existen varios principios que deben cumplirse a la hora de realizar el proceso presupuestario de un proyecto, entre ellos están el principio de programación, que se refiere a que los presupuestos deben contar con el contenido y forma, esto quiere decir contar con lo necesario como cantidades, rubros, montos. En la misma línea, está el principio de universalidad, que reside en que se debe incorporar todas las actividades relativas al proyecto. Otro principio es el de especificación, que consiste en detallar las fuentes de ingresos y los gastos o costos asociados a esos ingresos. (Muñiz, 2009).

También existe el principio de acuciosidad, el cual expresa que el presupuesto debe ser en la medida de lo posible exacto, y contener lo estrictamente necesario, y no debe sobreestimarse o subvalorarse ninguno de los rubros, y tiene que ser lo más parecido a la realidad. Finalmente, se menciona el principio de equilibrio, que consiste en que todos los gastos han de ser cubiertos por el total de los ingresos, este principio lo que persigue es que el presupuesto esté balanceado y no tener déficits. (Martner, 2004).

Seguidamente se detallan algunos términos de uso común en el área de la gestión de proyectos, estos son claves, necesarios y se aplican a lo largo del desarrollo del presente plan.

## **2.4 Conceptos básicos de la administración de proyectos**

### **2.4.1 Dirección de proyectos**

El PMI define la dirección de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMBOK, 2013).

El concepto de dirección de proyectos encierra todos los 47 procesos descritos en el PMBOK, pero además va más allá de eso, pues implica conocimiento técnico (del área en que se está trabajando), de gestión (tiene que ver con plazo y costo) y habilidades de relaciones personales (dirigir y coordinar con personal, políticas, entre otros); en resumen, es una serie de actividades que implican aptitudes necesarias para que el proyecto se lleve a cabo de forma eficiente. (Ferrer, P., & Capuz, S., 2000).

En el libro *Administración profesional de proyectos* (2002), Chamoun describe la administración de proyectos con las mismas palabras del PMBOK, pero esa definición se hace más amplia cuando incluye que “debe satisfacerse, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los comprometidos”.

En el manual *Enfoque del marco lógico* (Gjos, T., Hagen, S., Ronning, A., & Samset, K., 2010) la administración y la dirección son una técnica de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos. Se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación. Los procesos básicos que lo definen se pueden identificar en diseño, evaluación y ejecución.

## 2.4.2 Proyectos

En los últimos años la palabra *proyecto* es muy utilizada en las organizaciones tanto privadas como públicas, de productos como de servicios o dedicadas a diferentes industrias. Según el concepto del PMBOK (2013), *“un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*. Según la definición anterior, cuando se habla de esfuerzo temporal se refiere a que tiene un inicio y un fin, su duración puede variar de proyecto a proyecto pero todos deben terminar en un momento determinado, no son actividades de rutina, además este esfuerzo puede implicar tareas, actividades, recursos, etc., y se realiza con un objetivo que en la mayoría de los casos ya tiene un resultado identificado.

Incluso, un concepto de proyectos muy utilizado en el *Enfoque del marco lógico* (Gjos, T., Hagen, S., Ronning, A., & Samset, K., 2010) es más amplio e intencional cuando explica: *“El propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general. Suponemos que existe un acuerdo general en cuanto a la situación mejorada a conseguir antes de planificar el proyecto. Eso hará posible llegar a un acuerdo en cuanto al objetivo específico y al objetivo global del proyecto”*.

- **Ciclo de vida del proyecto**

Los proyectos tienen un ciclo de vida que consta de varias fases secuenciales, tales como inicio, planeación, ejecución y cierre. Estas etapas pueden estar superpuestas o incluso, puede existir una fase más llamada control, que se ubicaría antes del cierre. El número de periodos de un proyecto depende de su tamaño, complejidad, estructura, o de la organización en la que se desenvuelva. (PMBOK, 2013).

Dentro de las fases de inicio y planeación pueden darse muchos cambios y, generalmente, en este momento las variables de costo y riesgo en el proyecto tienen un impacto bajo, mientras que sucede lo contrario con la fase de ejecución y cierre, donde el impacto de realizar cambios pueden tener implicaciones en variables como costos, tiempo y calidad, poniendo en riesgo los resultados propuestos en un inicio. Estas fases no se desarrollan en forma aislada una de la otra, sino que se traslapan entre varias de ellas, como se puede observar en la figura 2.1. Un ejemplo de esto es cuando inicia la fase de cierre y existen aún procesos de las fases de ejecución y control, los cuales están en transcurso de finalización. (PMBOK, 2013).

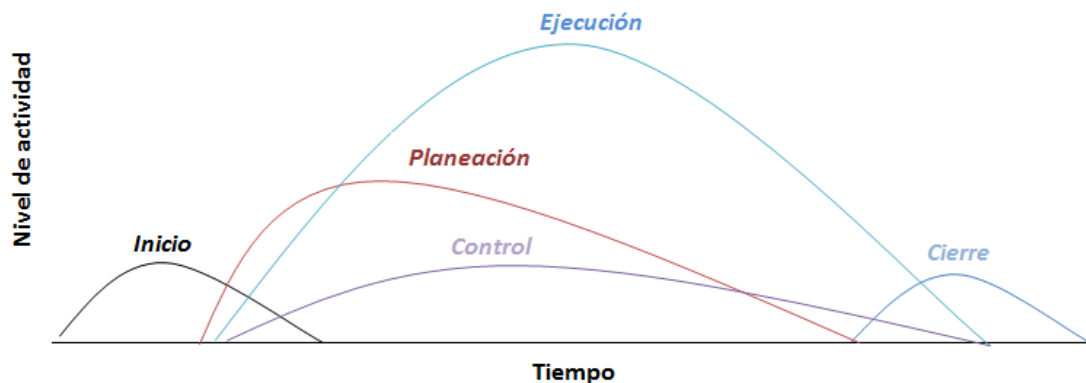


Figura 2.1 Ciclo de vida del proyecto. (Chamoun, 2002, p. 32).

- **Áreas del conocimiento**

De acuerdo con la última actualización del PMBOK (2013), existen diez áreas del conocimiento que se pueden aplicar durante los diferentes procesos dentro del ciclo de vida del proyecto; entre ellas están integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, abastecimiento y análisis de los interesados, la aplicación de una u otra área va a depender del tipo de proyecto que se vaya a desarrollar y de la decisión del director de proyectos, al analizar con su equipo cuál es la mejor práctica que contribuya a las posibilidades de éxito del proyecto.

**Tabla 2.2 Áreas del Conocimiento**

Áreas del Conocimiento	Grupos de Procesos				
	Inicio	Planeación	Ejecución	Control y Monitoreo	Cierre
Integración	✓	✓	✓	✓	✓
Alcance		✓		✓	
Tiempo		✓		✓	
Costo		✓		✓	
Calidad		✓	✓	✓	
Recursos Humanos		✓	✓		
Comunicaciones		✓	✓	✓	
Riesgo		✓		✓	
Abastecimiento		✓	✓	✓	✓
Análisis de Involucrados	✓	✓	✓	✓	

Fuente: PMBOOK Guide 5ta Edición, 2013. (P. 61).

Posteriormente se mencionan nueve áreas del conocimiento según el PMBOK, 2013, las cuales son de aplicación para el presente proyecto, quedando fuera de este alcance el área de Abastecimiento.



### a) Integración

Esta área del conocimiento consiste en la coordinación, involucramiento e interacción de las demás áreas dentro de un mismo proceso o en varios. Por ejemplo, en la elaboración de un presupuesto de proyecto se hacen presentes varias áreas del conocimiento, como por ejemplo el alcance, se debe conocer hasta dónde llega el proyecto, en qué consiste y muy importante las expectativas de las partes interesadas; en cuanto al área de costos, se tienen que realizar los cálculos necesarios para determinar los ingresos y gastos de las actividades, también el área de tiempo juega un papel importante en la definición de cuándo deben ejecutarse los gastos y si hay suficiente dinero disponible para estos. Otra área comprometida con esta actividad es la de riesgos, ya que debe analizar los posibles riesgos monetarios que puede tener las variaciones en el presupuesto y definir partidas de contingencia como medida previsoras. (PMBOK, 2013).

### b) Alcance

El área del conocimiento alcance delimita hasta dónde llega el proyecto, precisa cuáles son los resultados y lo que contempla, asegura la documentación de lo que se acordó con los participantes y qué actividades son necesarias para alcanzar ese objetivo. A lo largo del proyecto este alcance debe ser la guía para establecer la dirección y prioridad de los recursos, se tiene que monitorear, controlar y verificar a lo largo del proyecto. (PMBOK, 2013).

### c) Tiempo

Por medio de esta área del conocimiento se asegura que el proyecto termine en la fecha estimada, además de monitorear que los entregables cumplen los tiempos de entrega y determinar la ruta crítica del proyecto, con el fin de controlar las actividades que pueden producir un impacto en las fechas de entrega. (Chamoun, 2002).

#### d) Costo

Esta área es útil para calcular las partidas monetarias relacionadas con el proyecto, ayudar a determinar el presupuesto total y poder monitorear que se cumplen los planes y analizar las variaciones cuando hay desviaciones en el presupuesto. Además permite validar que todos los costos asociados al plan se incluyeron dentro de un programa de erogaciones incluidas las partidas de imprevistos y contingencias. (Chamoun, 2002).

#### e) Calidad

El área del conocimiento de calidad contribuye a asegurar que se cumplan con las expectativas para las cuales fue creado el proyecto, ya sea por medio de estándares de calidad de la industria, listas de verificación, satisfacción del cliente, procesos de mejora continua, entre otros. (Chamoun, 2002).

#### f) Recursos humanos

La mayoría de los proyectos están conformados por más de una persona o al menos tienen procesos en los que se debe interactuar con el personal, ya sea en actividades de organización, planificación, o monitoreo. Para lograr la armonía, dirección y una adecuada ejecución de las tareas existe esta área, para ayudar a contribuir con un mejor desempeño de las personas y determinar roles y responsabilidades, que clarifique el actuar de cada individuo según las tareas asignadas. (PMBOK, 2013).

#### g) Comunicación

Esta área pretende lograr que la comunicación sea eficaz y oportuna para cada uno de los participantes, esta comunicación puede tener varias formas (informes, minutas, etc.) y también puede tener varias vías de comunicación. Dentro de las herramientas más comunes están la matriz de comunicación, el calendario de eventos y los informes. (Chamoun, 2002).

#### h) Riesgo

Es un área muy importante en la que se identifican los posibles riesgos del proyecto, las probabilidades de ocurrencia, cómo afecta al plan y otras áreas del conocimiento, si lo hace de manera positiva o negativa y cuál sería el plan de acción por seguir en caso de que el riesgo se materialice. (Chamoun, 2002).

#### i) Análisis de participantes

Los proyectos pueden tener un número variado de participantes, todos con diferentes intereses, responsabilidades e influencias en el proyecto; sin embargo, cada uno debe ser analizado y categorizado según una matriz de control, esto con el fin de definir grupos con cierta semejanza y así poder definir las estrategias apropiadas para interactuar con los actores comprometidos. (PMBOK, 2013).

Las áreas del conocimiento por utilizar conforman el plan del proyecto, que es la herramienta que se usa para verificar el cumplimiento durante las etapas de ejecución y control. (Chamoun, 2002)

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo contiene los pasos necesarios para desarrollar el proyecto de la guía metodológica. Plantea el tipo de investigación por utilizar, el alcance, las fuentes de información, técnicas de estudio y análisis de los datos.

### **3.1 Tipo de investigación**

Según el libro Metodología de la investigación de Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, Ma de la Luz Casas (1998) la investigación de tipo cuantitativa, propone un proceso secuencial y con una serie de pasos con un orden específico e intenta delimitar la información obtenida del estudio de las variables; basado en lo mencionado anteriormente y el tipo de problema a resolver, se utiliza este tipo de investigación. En la figura 3.1 se muestran los pasos que se siguieron. El primer paso fue la investigación donde se definieron las fuentes y sujetos de estudio, el segundo paso la planeación, la cual consistió en definir las técnicas de análisis y elaborar el cuestionario para medir y examinar algunas variables. El tercero, la ejecución donde se recolectó y analizó la información de manera que se pudiera deducir comportamientos, tendencias, deficiencias o cualquier otro aspecto para luego desarrollar la guía. Por último está la evaluación en la que se realizó la validación de la guía y se propuso una estrategia de implementación.



Figura 3.1 Esquema del proceso metodológico. Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue explicativo, ya que aparte de que se realizó una descripción del resultado de las variables investigadas, también dedujo y explicó las causas del por qué se dan ciertos eventos y bajo qué condiciones.

Se explicó la situación actual de las organizaciones nacionales a la hora de formular los presupuestos de proyectos, y se describió cómo influyen variables como la participación de departamentos, roles y responsabilidades, procesos utilizados, entre otras, además se identificó que causas y efectos tienen algunas de estas variables y por qué se dan; basado en esta información se pudo deducir un posible resultado o comportamiento. Todo esto, con el fin de utilizar la información obtenida en el trabajo de campo y de esta forma integrarla en la guía metodológica con el objetivo que esta sea clara, robusta y aplicable en cada organización nacional y cumpla con lo descrito en la declaración del alcance del proyecto.

### 3.3 Fuentes y sujetos de información

Como información primaria se consultó a cinco organizaciones nacionales sobre la situación actual que cada una experimenta en el desarrollo de los presupuestos de proyectos. Para definir la participación de cuáles entidades nacionales se tomarían en cuenta para este estudio, se definieron 3 variables para seleccionarlas:

- Debe seleccionarse al menos un país de los tres grupos principales de enfoque de Hábitat.
- Cantidad y tamaño de los proyectos que tiene la organización nacional.
- Experiencia en el desarrollo de proyectos de la organización nacional.

La definición de las variables: cantidad, tamaño y experiencia se realiza a continuación:

**Tabla 3.1 Criterio para selección de las organizaciones nacionales**

Calificación	Cantidad Proyectos	Tamaño Proyectos	Experiencia en Proyectos
Poca - Pequeños	< a 5	< a \$40,000	< a 3 años
Intermedio - Medianos	de 5 a 8	de \$40,000 a \$100,000	de 3 a 5 años
Muchos	> a 8	> a \$100,000	> a 5 años

Fuente: Información suministrada por la OGP.

Basado en la información anterior, las organizaciones nacionales seleccionadas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2 Selección de las organizaciones nacionales por participar en el proyecto**

País	Grupo de Enfoque	Cantidad de proyectos	Tamaño de proyectos	Experiencia en proyectos
Paraguay	grupo 2	pocos	grandes	intermedia
Colombia	grupo 4	pocos	medianos	intermedia
México	grupo 4	muchos	grandes	Alta
República Dominicana	grupo 3	pocos	medianos	intermedia
Honduras	grupo 2	muchos	grandes	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Cada organización nacional tiene una estructura organizativa diferente, los puestos pueden variar de una a otra, incluso también cambia la cantidad de personal comprometido en los procesos, por tanto, para la selección de los integrantes de cada organización por participar en la encuesta, se consideró como un factor el involucramiento que este tenga en el proceso de presupuestos de proyectos; sin embargo, posiciones como la del gerente financiero, encargado de programas y de desarrollo de recursos, se tomaron como un participante fijo dado a la relevancia del puesto en el proceso por evaluar.

A continuación se detalla la lista de puestos que participaron en la encuesta:

**Tabla 3.3 Puestos encuestados**

<b>Puesto</b>	<b># de encuestados</b>
Gerente	10
Director	5
Coordinador	2
Sub-Director	1
Contador	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **3.4 Técnicas de investigación**

Al considerar las herramientas disponibles para la recolección de datos, se analizaron factores como la población en cuestión y el tiempo definido para realizar el proyecto; por tanto, basados en esto, se decidió utilizar el cuestionario como herramienta de investigación, ya que puede ser enviado por medio de una aplicación en línea llamada *SurveyMonkey* y no requiere de mucho tiempo para completarlo. Además, esta herramienta brinda los resultados obtenidos de manera tabulada, lo que ahorra tiempo y recursos al no contar con un *software* especializado.

### 3.5 Cuestionario

La encuesta constó de 12 preguntas, 9 de ellas son cerradas y 4 abiertas. Algunas de las cerradas son de opción única y otras de opción múltiple, todas enfocadas a conocer la situación actual de las organizaciones. (Ver apéndice No. 1). Las variables que se analizaron fueron las siguientes:

**Tabla 3.4 Variables a investigar en el cuestionario**

No.	Variable	Definición Conceptual
1	Personal / Departamentos participantes	Departamentos dentro de las ON que participan en la elaboración del presupuesto de proyectos
2	Aporte de los interesados al presupuesto	Información proporcionada por los interesados que apoye o valide cálculos
3	Roles y Responsabilidades	Actuar y proceder de los interesados en las diferentes actividades
4	Procesos utilizados	Conjunto de actividades para realizar el presupuesto de proyectos
5	Herramientas utilizadas	Instrumentos utilizados para realizar el presupuesto de proyectos
6	Conocimiento técnico	Conocimiento en el área de presupuestos y aplicación en el campo
7	Desvíos o Variaciones Presupuestarias	Incumplimiento del presupuesto en las ejecuciones reales
8	Revisión y Aprobación del presupuesto	Persona responsable de las revisiones y aprobaciones del presupuesto de proyectos
9	Resultados de los proyectos	Al finalizar los proyectos se cumplen los resultados esperados

Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa el proceso de comunicación con los participantes es muy importante, frecuentemente la comunicación con las organizaciones nacionales se realizó por medio del correo electrónico, en los cuales se les informó sobre fechas y detalles necesarios para tener una óptima participación.



### **3.6 Recolección de datos y análisis de datos**

Una vez aplicado el cuestionario, se extrajo la información de la herramienta *SurveyMonkey*; por medio de esta herramienta se exportaron los datos obtenidos del cuestionario en la página *web* a un formato en Excel y se empezó el análisis de los datos obtenidos de cada una de las variables mencionadas anteriormente.

Estos datos se categorizaron según su resultado, generalmente se describieron los más representativos y se crearon conclusiones a partir de estos, con el fin de poder utilizarlos como insumos y que pudieran ser utilizados para validar la guía metodológica planteada.

### **3.7 Desarrollo de la guía metodológica**

Una vez analizados los datos de las encuestas, se procedió a desarrollar la guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos, la cual tuvo como parte primordial establecer procesos, actividades, identificación de roles, funciones y formularios que respalden el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo de esta guía se estableció un cronograma que contiene todas las actividades necesarias de inicio a fin (Ver apéndice No.2). Además se utilizó bibliografía en el tema de presupuestos y administración de proyectos, con el fin de integrar adecuadamente la información necesaria para la creación de una guía metodológica robusta. A la vez, se realizaron reuniones quincenales con la oficina de Gestión de Proyectos con el fin de mantenerlos informados y además obtener su visto bueno y realimentación en el desarrollo de la guía, donde se consideraba lo sugerido en la literatura versus el contexto de Hábitat.

### 3.8 Validación de los resultados

Una vez se finalizó la guía metodológica se presentó a las organizaciones nacionales participantes en el proyecto, con el fin de que estas pudieran revisar la guía y comprobar su utilización en cada país; posteriormente se recibieron recomendaciones o modificaciones por parte de las ON, y se realizaron los cambios necesarios para tener como resultado la guía validada.

Esta validación se realizó en dos momentos, el primero de forma individual, y se presentó la guía por medio de conferencia telefónica a los siguientes puestos:

**Tabla 3.5 Puestos de las ON para validar la guía metodológica**

ON	Posición
Paraguay	Gerente de Programas
México	Gerente de Desarrollo de Recursos
República Dominicana	Gerente de Programas
Honduras	Gerente de Desarrollo de Recursos

Fuente: Elaboración Propia

Se expuso en detalle el contenido de la guía y se solicitó realimentación o comentarios.

Luego de las conferencias individuales, la guía metodológica se expuso a los departamentos de Administración y Finanzas que participaron en la conferencia de finanzas de Latinoamérica y el Caribe, llevaba a cabo en noviembre del año 2013; en este foro participó alrededor del 85% del total de las organizaciones nacionales de Latinoamérica.

Además, en esta etapa se documentó y presentó el control de cambios obtenido en el proyecto a lo largo de su desarrollo (ver apéndice 3).

### **3.9 Definición de la estrategia para implementar la guía metodológica**

Se estudió la forma en que la guía metodológica resultante se puede compartir y explicar a cada organización nacional, con el fin de que posteriormente las ON puedan ponerla en práctica cada vez que deban crear un presupuesto de proyectos.

La opción de divulgación e implementación debe tener en cuenta algunas variables importantes como zonas horarias, idioma, personal comprometido y por supuesto el tiempo y costo, tanto de la OA como de cada ON.

La aceptación de la estrategia se definió según el presupuesto asignado para este rubro por parte de Hábitat y la aprobación del director asociado de la OGP a este proceso.

Basado en el orden y los pasos descritos anteriormente a lo largo de los tres primeros capítulos se desarrolla el proyecto de la guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos, con el fin de que cumpla el objetivo general del presente trabajo.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el desarrollo del trabajo, el cual consta de cuatro partes; inicialmente el análisis de la situación actual de las organizaciones nacionales al formular presupuestos para proyectos, donde se mencionan los principales problemas que estas enfrentan al realizar dicho proceso, entre otras variables; luego se muestra la guía metodológica que detalla los procesos, actividades y roles para estandarizar la formulación de presupuestos de proyectos; como tercera parte aparece la realimentación obtenida por las organizaciones nacionales una vez que se compartió la propuesta de la guía metodológica y, en la cuarta parte de este capítulo, se expone la propuesta de diseño de la estrategia de implementación de la guía en cada una de las organizaciones nacionales.

### **4.1 Análisis de la situación actual**

A continuación se presentan los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario a las organizacionales nacionales, esto con el fin de conocer la situación actual de estas al momento de formular los presupuestos de proyectos.

#### **4.1.1 Funciones ejecutadas por las organizaciones nacionales en el proceso de formulación de presupuestos de proyectos**

Las organizaciones nacionales determinaron que existen 8 funciones a la hora formular el presupuesto de proyectos; la función de “Consolidar y preparar el presupuesto operativo” es la que obtuvo mayor representación, con un porcentaje de un 40%; le sigue la función de “Dirigir, consolidar, validar y preparar información del presupuesto” con un porcentaje del 20% y en tercer lugar la función de “Preparar y supervisar el presupuesto”, con un 15%. En la tabla 4.1 se puede observar que las funciones mencionadas por las organizaciones nacionales tienen similitud entre ellas y, además, evidencia varias tareas que se desarrollan en el proceso presupuestario.

**Tabla 4.1 Funciones en el proceso de formulación de presupuesto de proyectos**

Funciones	Porcentaje
Consolidar y preparar el presupuesto operativo	40%
Dirigir, consolidar, validar y preparar información del presupuesto	20%
Preparar y supervisar el presupuesto	15%
Monitorear y evaluar el presupuesto	5%
Diseñar, analizar y dar seguimiento al presupuesto	5%
Definir fuentes de fondos y estructurar el presupuesto	5%
Consolidar y preparar los costos indirectos	5%
Brindar indicadores	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, del total de las organizaciones nacionales encuestadas un 75% de ellas tiene como función principal preparar el presupuesto, y solo un 25% tiene funciones de apoyo o control. Al tomar las funciones precisadas por las organizaciones nacionales a la hora de formular presupuestos de proyectos y agregarle los departamentos encuestados, se obtuvo la siguiente información, ver tabla 4.2.

**Tabla 4.2 Funciones del proceso de formulación de presupuestos de proyecto por departamento**

Funciones	Departamento				Total
	Programas	Finanzas	Desarrollo de Recursos	Dirección	
Brindar indicadores			5%		5%
Consolidar y preparar los costos indirectos	5%				5%
Consolidar y preparar el presupuesto operativo	15%	15%	5%	5%	40%
Definir fuentes de fondos y estructurar el presupuesto				5%	5%
Dirigir, consolidar, validar y preparar información del presupuesto	5%	15%			20%
Diseñar, analizar y dar seguimiento al presupuesto	5%				5%
Monitorear y evaluar el presupuesto			5%		5%
Preparar y supervisar el presupuesto	10%		5%		15%
<b>Totales</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la función de “Consolidar y preparar el presupuesto operativo” se realiza principalmente en los departamentos de Finanzas y Programas, mientras que la función de “Dirigir, consolidar, validar y preparar información del presupuesto”, es principalmente una función del de Finanzas.

En resumen, los departamentos de Finanzas y Programas son los que tienen funciones más activas dentro del proceso, mientras que el de Comunicación/voluntariado no fue mencionado por ningún encuestado, a pesar de que existen proyectos de brigadas de voluntarios que requieren el desarrollo de presupuestos y donde esta sección tiene funciones específicas.

#### 4.1.2 Departamentos generalmente comprometidos con el presupuesto de proyectos

Como se puede observar en la figura 4.1 el Departamento de Programas es el más mencionado por las organizaciones nacionales con un porcentaje de un 30%, seguido por el de Finanzas y Desarrollo de Recursos, los cuales obtuvieron un 27% cada uno.

#### Departamentos comprometidos con la formulación de presupuestos de proyectos

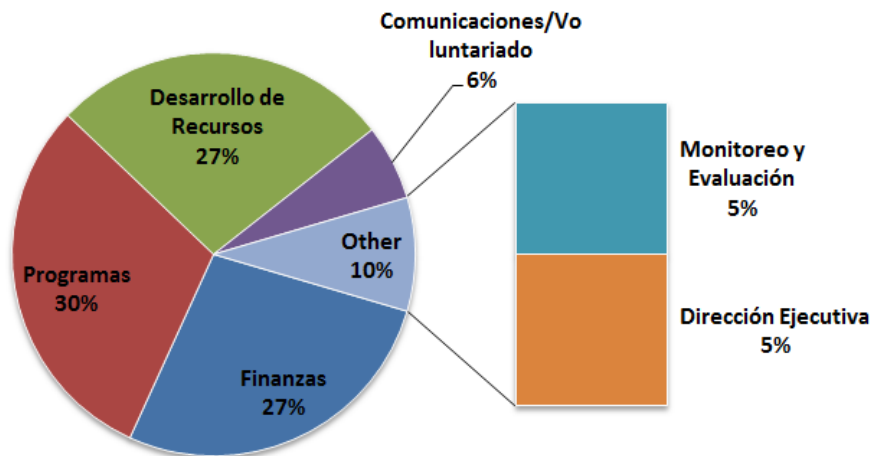


Figura 4.1

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en la formulación de presupuestos de proyectos los departamentos de Programas, Finanzas y Desarrollo de Recursos son los que cuentan con mayor participación, y el resultado obtenido se debe a que la mayor parte de los proyectos de las ON son constructivos y para este tipo de planes se necesita la intervención de los tres departamentos antes mencionados. El de Monitoreo y Evaluación tiene un porcentaje de apenas un 5%, dado a que son pocas las ON que cuentan con esta sección dentro de su estructura organizativa.

#### 4.1.3 Calificación de los departamentos comprometidos

De la tabla 4.3 se puede observar que el departamento con mayor calificación en la categoría excelente es Finanzas, mientras que en la categoría de buena el mayor calificado fue el de Monitoreo y Evaluación y en la categoría de regular el de Finanzas adquiere nuevamente la mayor calificación.

**Tabla 4.3 Evaluación de la participación de los departamentos comprometidos con el proceso de formulación de presupuestos de proyectos**

Calificación	Departamento				
	Finanzas	Programas	Desarrollo de Recursos	Comunicación / Voluntariado	Monitoreo y Evaluación
Pesima	0%	0%	0%	13%	17%
Mala	0%	0%	6%	13%	0%
Regular	29%	16%	17%	25%	17%
Buena	36%	53%	56%	50%	67%
Excelente	36%	32%	22%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia solo las calificaciones de buena y excelente, el Departamento de Programas es el que obtuvo la mejor evaluación. Por otro lado, el que obtuvo la calificación más alta en las categorías de pésima y regular, fue Comunicación y Voluntariado, y esto se debe a la poca participación de dicha sección en proyectos que son ajenos a su departamento.

#### 4.1.4 Tipo de información aportada al presupuesto

El principal tipo de información precisada por las organizaciones nacionales es la estimación de costos, la cual obtuvo un porcentaje de 29%, luego se encuentran las estadísticas con un 19% y en tercer lugar el cronograma de actividades o tareas con un 17%. Dentro de la categoría de otros se mencionó el plan de gastos y diseño del proyecto, pero su mención fue de un 6%.

**Tabla 4.4 Tipo de información aportada al presupuesto**

<b>Tipo de Información</b>	<b>Porcentaje</b>
Estimación de Costos	29%
Estadísticas	19%
Cronograma de actividades/tareas	17%
Plan de gastos	15%
Diseño del proyecto	13%
Otros	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los tipos de información mencionados anteriormente son importantes y necesarios para la creación del presupuesto, pero la estimación de costos es uno de los insumos claves anotado por las organizaciones nacionales, ya que es la base de documentación del proceso presupuestario y que luego puede utilizarse para crear otros proyectos de índole similar.



#### 4.1.5 Departamento responsable del proceso de formulación de presupuestos de proyectos

Aunque existen varios participantes claves en la formulación de presupuestos de proyectos, es importante conocer la percepción de las ON de cuál se considera es el responsable final del proceso.

**Departamento responsable de la formulación del presupuesto**

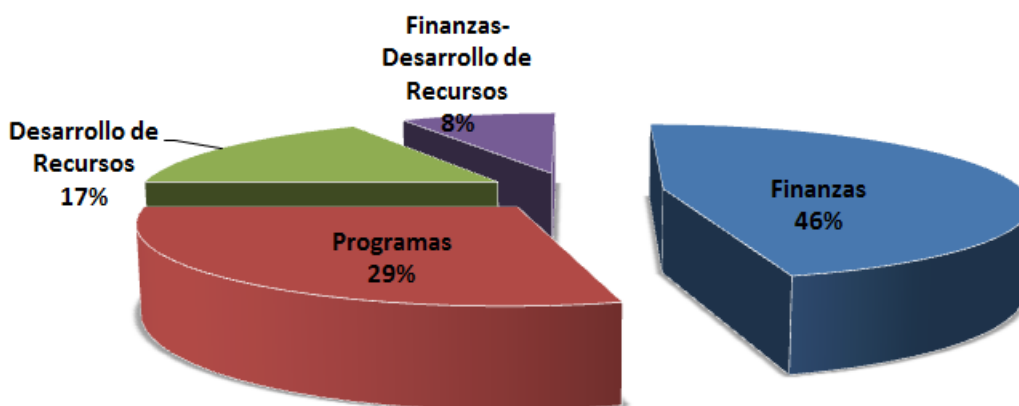


Figura 4. 2

Fuente: Elaboración propia

Del total de las organizaciones nacionales encuestadas, un 46% consideró que el Departamento de Finanzas es el responsable final de la formulación del presupuesto de proyectos, 29% consideró que es el de Programas y el 17% precisó como responsable del proceso al Departamento de Desarrollo de Recursos. Por último, un 8% advirtió que la responsabilidad es compartida entre Finanzas y Desarrollo de Recursos.

A pesar de que se podía puntualizar un departamento diferente de las opciones detalladas, ninguno de los encuestados mencionó a la Dirección Nacional o al Departamento de Monitoreo y Evaluación como responsable final del proceso o al menos que tuvieran una responsabilidad compartida con otro departamento. Tampoco se mencionó que la competencia fuera de toda la organización nacional.

#### 4.1.6 Proceso actual de formulación de presupuesto de proyectos

Del total, un 42% coincide en que el proceso actual de formulación de presupuestos de proyectos debe ser “Identificación fuentes de recursos, costos directos e indirectos”, y seguidamente el 26% mencionó que en el proceso actual “Se establecen objetivos, componentes y actividades, luego se da asignación de costos directos y administrativos”; finalmente, el 21% advirtió que el proceso actual es “Desarrollo de recursos coordina, finanzas proporciona costos administrativos y programas proporciona costos directos”.

**Tabla 4.5 Procesos actuales de formulación de presupuestos de proyectos**

<b>Proceso actual</b>	<b>Porcentaje</b>
Identificación fuentes de recursos, costos directos e indirectos	42%
Se establecen objetivos, componentes y actividades, luego se da asignación de costos directos y administrativos	26%
Desarrollo de Recursos coordina, Finanzas proporciona costos administrativos, programas proporciona costos directos.	21%
Se realizan estimaciones de costos directos del proyecto	5%
Es un proceso complejo	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

La opción que más fue mencionada es “identificación de fuentes de recursos, costos directos e indirectos”, lo que muestra que 42% de los encuestados crea los presupuestos hasta que se tenga identificada una fuente de recursos, lo cual para efectos de implementación y ejecución del proyecto es un requisito pero no para efectos de crear el presupuesto del proyecto; las acciones y el orden anotado en este proceso hace que los costos directos e indirectos dependan de que exista una fuente de recursos identificada para determinado proyecto.

Por otro lado, los procesos mencionados anteriormente por las organizaciones nacionales tienen cierta similitud entre ellas, ya que hay interacción entre varios departamentos, y se toman en cuenta los costos administrativos o indirectos como parte del proyecto.

#### **4.1.7 Utilización de herramientas para formular el presupuesto de proyecto**

Un 53% de las organizaciones nacionales respondió que sí utilizaban herramientas para formular el presupuesto de proyectos y especificaron utilizar Excel para estos efectos; por otro lado, un 47% respondió que no utilizaban ningún tipo de herramientas.

**Utilización de herramientas para la formulación de presupuestos de proyectos**

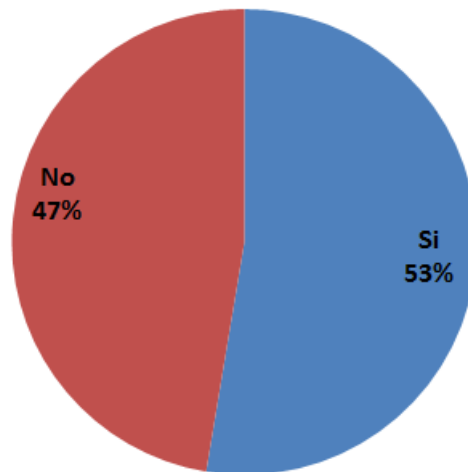


Figura 4.3

Fuente: Elaboración propia

Al 53% de los encuestados que respondieron que sí utilizaban herramientas para la creación de presupuestos de proyectos, se les solicitó posteriormente compartirlas con la OA y se determinó que estas ON emplean en su mayoría hojas de cálculo para determinación de costos de personal y costos indirectos, las cuales son creadas por el Departamento de Finanzas. No obstante, para el cálculo de costos directos no se identificó ningún tipo de herramienta que apoye este proceso.

#### 4.1.8 Retos en la formulación de presupuesto

De la tabla 4.6 se pueden extraer 3 datos generales, pues las organizaciones nacionales consideran como principales retos a la hora de desarrollar el presupuesto de proyectos en que falta definición de roles y funciones, no existe un procedimiento estándar y no hay una clara asignación de los recursos. Los puntos mencionados anteriormente evidencian la necesidad de crear una guía metodológica que contribuya a solventar los puntos de la tabla 4.6.

**Tabla 4.6 Retos en la formulación de presupuestos de proyectos**

<b>Retos en la formulación de presupuestos</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de definición de roles y funciones	19%
No existe un procedimiento estándar	19%
No hay una clara asignación de recursos	19%
Falta de información histórica	16%
Participación de pocos involucrados	16%
Falta de apropiación del proceso de presupuesto	3%
Falta de supuestos confiables	3%
Las herramientas y cambios que año con año nos propone LAC	3%
Relación de las cuentas contables internacionales con las nacionales	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como retos secundarios se mencionaron la falta de información histórica, lo que resalta la importancia de los procesos de documentación en el cálculo de costos, además de la confiabilidad de los registros contables que también apoyan esta tarea. La poca participación de los actores es otro reto anotado como secundario y al relacionar este dato con la información del punto 4.1.2 se comprueba que existe una constancia de tres departamentos específicos (Finanzas, Desarrollo de Recursos y Programas) en el proceso de creación de presupuestos.

Con menos relevancia se precisó la falta de apropiación del proceso presupuestario, así como la inexistencia de supuestos confiables y los constantes cambios impuestos por la oficina de área.

#### 4.1.9 Aprobación del presupuesto

Como en todo proceso debe haber una persona que prepara, uno que valide y otro que apruebe, aunque en este último por lo general, es en quien recae la responsabilidad a la hora de rendir cuentas, los demás también tienen un nivel de responsabilidad dentro del proceso. La figura 4.4 muestra quién fue señalado como responsable de aprobar el presupuesto de proyectos en las ON.

**Responsable de la aprobación del presupuesto**

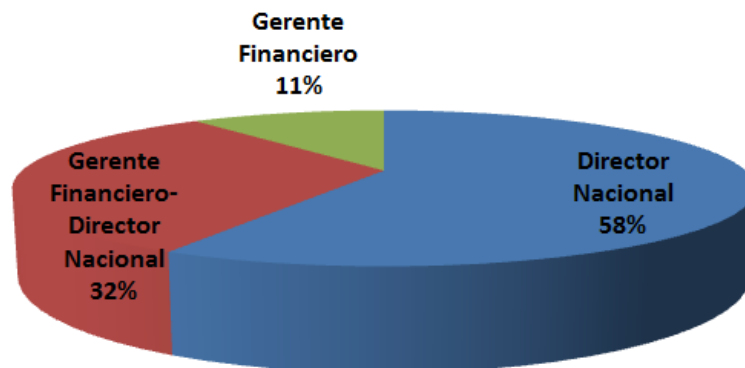


Figura 4.4

Fuente: Elaboración propia

Según se muestra en la figura 4.4 el presupuesto de proyectos es principalmente aprobado o validado por el director nacional, y es la opción precisada por las organizaciones nacionales con un 58%, luego se designó al director nacional, junto con el gerente financiero, y esa opción obtuvo un 32% y finalmente solo el gerente financiero logró un 11% de las respuestas de los encuestados.

Basado en el gráfico anterior existen dos puestos claramente identificados por los encuestados como responsables del proceso de validación/aprobación pero dependiendo de la estructura organizativa de la ON, estos pueden variar su rol.

#### 4.1.10 Uso del presupuesto de proyectos

Las principales opciones precisadas por las organizaciones nacionales para determinar el uso del presupuesto de proyectos, fueron “Control y seguimiento” y “Guía para la ejecución”, con 42% de respuestas cada una. También se mencionaron con menor frecuencia opciones como “Control, seguimiento y evaluación”, “Control, seguimiento y toma de decisiones” y, por último, “Rendición de cuentas”, ver Tabla 4.7.

Aparte del 42% de las ON que utilizan el presupuesto como control y seguimiento, existe un 10% que además de expresar el mismo uso agregan funciones de evaluación y toma de decisiones, lo que advierte que más del 50% de las organizaciones nacionales utiliza principalmente el presupuesto como herramienta control y seguimiento.

**Tabla 4.7 Uso del presupuesto de proyectos**

<b>Uso</b>	<b>Porcentaje</b>
Control y seguimiento	42%
Guía para la ejecución	42%
Control, seguimiento y evaluación	5%
Control, seguimiento y toma de decisiones	5%
Rendición cuentas	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Todas las opciones expresadas anteriormente son usos válidos e importantes en el proceso presupuestario, aunque la rendición de cuentas y la toma de decisiones fueron posibilidades muy poco mencionadas, pues son aspectos que en el día a día de Hábitat son significativos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

#### 4.1.11 Seguimiento al presupuesto de proyecto

Un 89% de las organizaciones nacionales aseguró que sí se da seguimiento al presupuesto de proyectos, y un 11% advirtió que no, ver figura 4.5. Las explicaciones de por qué no se da este seguimiento fueron, en primer lugar, porque no existe una cultura organizacional para hacerlo y, en segundo lugar, porque el Departamento Financiero no acostumbra a realizar este proceso.

**Respuesta sobre el seguimiento al presupuesto de proyectos**

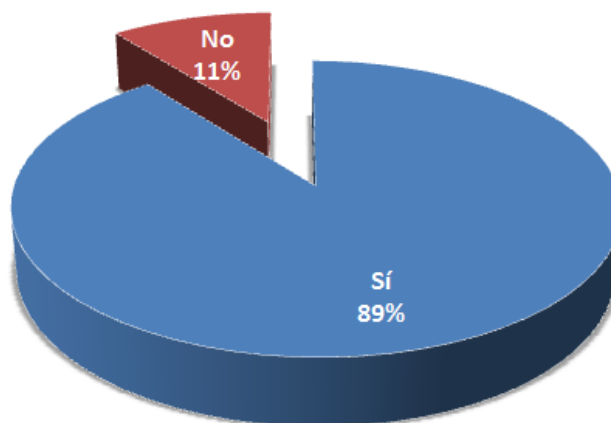


Figura 4.5

Fuente: Elaboración propia

Al cotejar los resultados de la figura anterior y los datos obtenidos en el punto 4.1.10 se nota consistencia en la información, ya que en la figura anterior aproximadamente un 90% responde que sí se da seguimiento al presupuesto y en el cuadro 4.7 un 94% de las organizaciones nacionales advirtió que el principal uso del presupuesto es de control y seguimiento y guía de ejecución.

#### 4.1.12 Fallas más comunes encontradas en el seguimiento de presupuesto

Dependiendo del tipo de proyecto, del tamaño, del tiempo para ejecutarlo o incluso del donador, los problemas que se descubren en la etapa de ejecución y de control pueden ser de diferentes dimensiones.

**Tabla 4.8 Principales fallas en el presupuesto de seguimiento de presupuesto**

<b>Fallas</b>	<b>Porcentaje</b>
Incumplimiento de estimaciones de ingresos	32%
Variaciones de rubros con montos significativos	23%
Cálculo de costos incorrectos	19%
Omisión de costos	10%
Desviación de fondos	3%
Variables externas al proyecto	3%
Registros contables incorrectos	3%
Calculo de costos indirectos	3%
No se cuenta con una herramienta para el control y seguimiento	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La principal falla puntualizada es el incumplimiento de estimación de ingresos con un 32% de las respuestas; en segundo lugar se advirtió las variaciones de rubros con montos significativos, la cual obtuvo un porcentaje de 23% y, en tercer lugar, el cálculo de costos incorrecto, con un porcentaje del 19%.

Los principales ingresos para Hábitat son donaciones, por lo que es un rubro difícil de estimar, para proyectos donde no hay un donador identificado y comprometido, el Departamento de Desarrollo de Recursos, con ayuda del gerente financiero, hace estimaciones basado en el comportamiento de los ingresos; sin embargo, las múltiples variables externas que pueden afectar estas predicciones, hacen que sea un factor sensible a la hora de hacer proyecciones.



#### 4.1.13 Cumplimiento de los resultados programáticos

La finalidad de cada proyecto es cumplir con los resultados esperados para contribuir al alcance de los objetivos propuestos, por esto se considera importante consultar sobre su cumplimiento a escala programática, ver figura 4.6.

##### Cumplimiento de los resultados programáticos de los proyectos

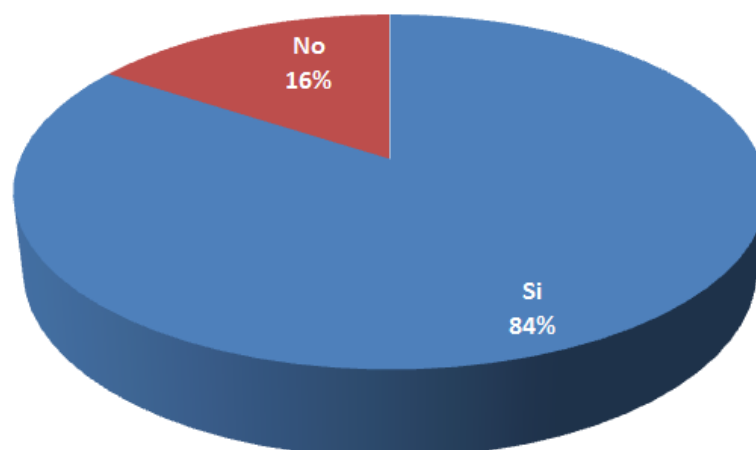


Figura 4. 6

Fuente: Elaboración propia

Un 84% de las organizaciones nacionales expresó que los resultados de los proyectos se cumplen y un 16% que no. También se solicitó a los encuestados que manifestaran que sí se cumplían los resultados, por lo que se obtuvo un resultado promedio de 88%.

A los encuestados que manifestaron que no se cumplían los resultados, se les solicitó puntualizar por qué sucede esto y las principales razones fueron:

- Falta de fondos para finalizar el proyecto y, por ende, los resultados
- El presupuesto no refleja el proyecto, por lo que no se logran los resultados en su totalidad.
- No se da seguimiento a todos los proyectos.

Este es el análisis del cuestionario aplicado a las ON, y a continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos después del análisis de la situación actual, expuesta por las organizaciones nacionales:

- Los departamentos de Programas, Finanzas y Desarrollo de Recursos son los que generalmente se encuentran comprometidos con la formulación del presupuesto.
- Los departamentos de Finanzas, Programas y Desarrollo de Recursos son los mejores evaluados en cuanto a su participación en la formulación de presupuestos de proyectos.
- Los principales insumos utilizados para la formulación del presupuesto de proyectos son la estimación de costos, las estadísticas y el cronograma de actividades.
- El departamento identificado como el principal responsable del proceso de formulación de presupuestos de proyectos es Finanzas.
- El proceso más común entre las organizaciones nacionales para la formulación de presupuestos de proyectos es el de identificar fuentes de recursos, más costos directos e indirectos.
- Un poco más del 50% de las organizaciones nacionales utilizan Excel como herramienta para la formulación de presupuestos
- Los principales retos expresados por las organizaciones nacionales a la hora de formular presupuestos de proyectos, fueron una falta de definición de roles y funciones, de estandarización de procesos, y de claridad en la asignación de recursos.
- El principal responsable de aprobar el presupuesto es el director nacional.
- El principal uso de los presupuestos de proyectos es como guía de ejecución y para dar control y seguimiento de su cumplimiento.
- Aproximadamente el 90% de las organizaciones nacionales da seguimiento al presupuesto de proyectos.

- La principal falla identificada en el proceso de seguimiento de presupuestos es el incumplimiento de estimaciones de los ingresos.
- Un 84% de las organizaciones nacionales advierten que se cumplen los resultados de los proyectos.

## **4.2 Propuesta**

A continuación se presenta la guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos para ser utilizada por las organizaciones nacionales de Hábitat, la cual consta de una serie de pasos, que se presentan en un orden específico, donde aparecen los interesados, los roles, las responsabilidades y las herramientas.

### **4.2.1 Propósito**

La presente guía metodológica tiene como fin principal describir el procedimiento por seguir para la formulación de presupuestos de proyectos; definir cuáles son los interesados claves, cuáles son sus roles y responsabilidades. Esta guía puede adaptarse según sea el contexto de cada país, el tipo o tamaño de proyecto que se desee desarrollar. Se podrán encontrar los pasos, procesos y actividades necesarias en un orden específico para desarrollar y controlar un presupuesto.

### **4.2.2 Importancia**

El uso del presupuesto como herramienta de planificación y control es vital para cualquier organización, pero requiere del tiempo, conocimiento y experiencia de varios funcionarios.

El presupuesto expresa cuántos y cuáles recursos monetarios se requieren para alcanzar los objetivos propuestos, además de identificar con antelación los problemas que se puedan dar en la situación financiera en un momento determinado, ya sea con los ingresos, costos o inversiones.

En Hábitat el presupuesto cobra más importancia, ya que se recauda dinero de donantes, y estos solicitan esta herramienta para analizar la propuesta de cómo se utilizará el dinero, y de esta forma evalúan que sea razonable y que esté bien planificado.

### **4.2.3 Planes estratégicos, operacionales y los proyectos**

Aproximadamente cada cinco años la casa matriz desarrolla un plan estratégico global, el cual establece objetivos a largo plazo, planes de acción e indicadores que delimitan el futuro de la organización desde una perspectiva global. Estos planes se incorporan a las diferentes organizaciones nacionales con el fin de que se tenga una dirección común. Luego de esta planificación estratégica, se da la planificación presupuestaria, la cual puede ser anual o multianual, esto quiere decir de mediano plazo y está compuesta por todos los proyectos que conforman el plan operativo anual más los costos administrativos necesarios para poder implementar cada uno de los proyectos definidos en el plan.

### **4.2.4 Proceso presupuestario**

El proceso presupuestario consta de cinco etapas, que se deben seguir según el orden dado; aquellas consisten en la planeación, que es donde se organiza la forma de trabajo que se va a seguir; seguidamente está la etapa de formulación, que consiste en realizar los trabajos o estudios previos necesarios para formular el presupuesto; luego se pasa a la fase de consolidar y validar el presupuesto y sus insumos; posteriormente se encuentra la etapa de aprobación del presupuesto, donde se revisa y una vez sea aprobado se comparte con los interesados y, finalmente, se da el seguimiento y control del presupuesto, donde se evalúa su ejecución y se calcula cuáles son sus variaciones y por qué se dan. Como se puede ver en la figura 4.7 el proceso es lineal; sin embargo, entre los pasos 2 y 3 (formulación y consolidación y revisión) puede llegar a ser cíclico hasta que se defina el presupuesto final.

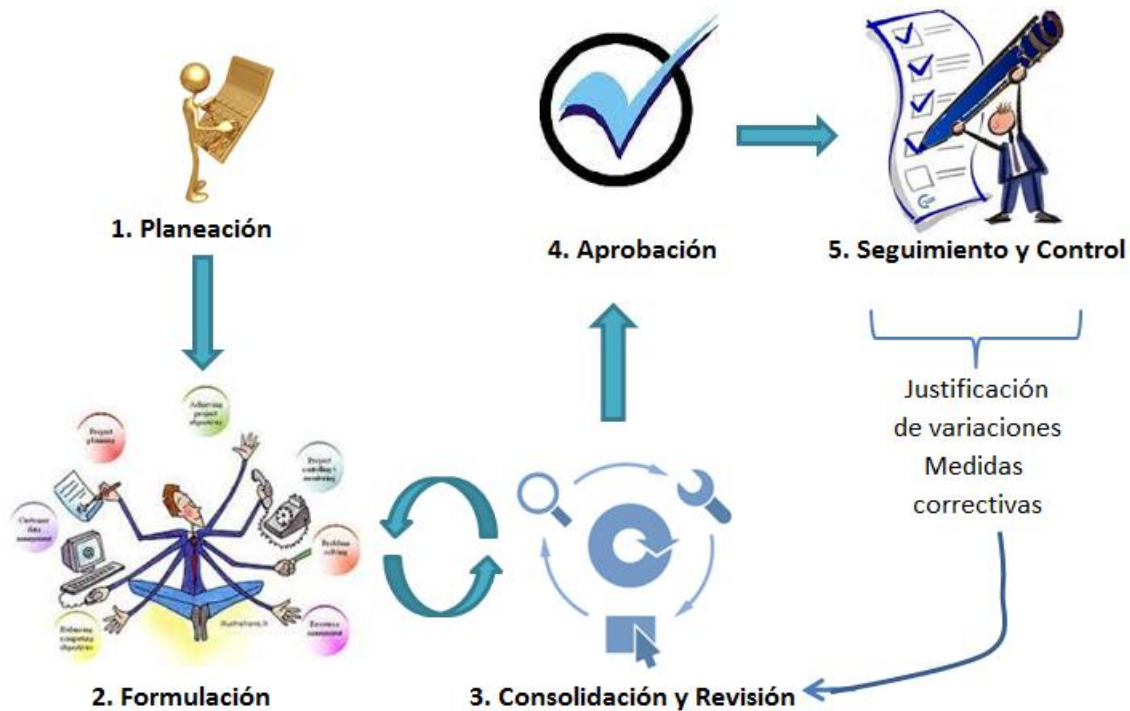


Figura 4.7 Esquema del proceso presupuestario. Fuente: Adaptación del libro *Control Presupuestario* (Muñiz, 2009. Pp. 93-117).

Dentro del proceso presupuestario existen, roles, actividades, y herramientas que contribuyen facilitar la formulación del presupuesto; además, sirven de guía para que todas las personas interesadas puedan identificar en qué parte participan y cuál es su alcance. A continuación en la tabla 4.9 se muestra los responsables, actividades y herramientas por cada uno de los procesos mencionados.

**Tabla 4.9 Matriz de Procesos por responsables, actividades y herramientas**

Proceso	Responsables	Actividades	Herramientas	Entregables	
1	Planeación	Coordinador de presupuesto	Organizar el equipo de trabajo	Reuniones, cronogramas	Cronograma de trabajo
		Equipo de trabajo	Identificar roles y funciones		
		Coordinador de presupuesto	recolección de información general y planificación de las demás etapas del proceso		
2	Formulación	Equipo de trabajo	Establecer componentes y actividades en que se divide el presupuesto	Formatos presupuestarios	Variables Macroeconómicas, presupuestos de cada área requerida
		Cada involucrado según área técnica que le corresponda	Cálculo de costos directos		
		Gerente Financiero	Cálculo de costos administrativos		
		Gerente de área técnica y gerente financiero	Cálculo de costos de personal		
		Cada persona según el área técnica que le corresponda	Cálculo de ingresos		
		Cada persona según el área técnica que le corresponda	Inclusión de anotaciones		
3	Consolidación y Revisión	Coordinador de presupuesto y Gerente Financiero	Verificar y consolidar recursos y acciones	Formatos presupuestarios, reuniones	Presupuesto final
4	Aprobación	Director Nacional o a quién designe	Asegurar que se plasman los objetivos del proyecto	Control de cambios, lista de chequeo, reuniones	Control de cambios actualizado y lista de chequeo con VB
		Gerente Financiero	Flujo de caja inicial		
5	Seguimiento y Control	Gerente Financiero	Elaborar reportes	Reporte de análisis de variaciones, reuniones	Reporte de análisis y documentación de resultados.
		Coordinador de presupuesto	Análisis y presentación de información		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla cada una de las etapas anotadas en la tabla 4.9

### a) Planeación

En la primera etapa se establece el equipo de trabajo responsable de formular el presupuesto del proyecto, además de recolectarse información general como variables macroeconómicas, nuevas normativas legales, tasas de inflación, tasas de interés o cualquier otro dato necesario que requiera el proyecto. También debe definirse el equipo de trabajo, el cual dependerá de la naturaleza del proyecto, ya sea que este se desarrolle en el área sea voluntariado, construcción, microfinanzas, capacitaciones, etc.

En esta etapa también se da la planificación de todas las etapas restantes, el coordinador de presupuesto es el responsable de esta etapa, y debe explicar cómo se trabajará, cuáles son las acciones por seguir, los responsables y los plazos de entrega de información, y para esto debe programar una reunión donde establezcan un cronograma de actividades; a continuación se muestra un ejemplo donde las actividades, responsables y tiempos asignados dependerán del tamaño y tipo de proyecto que está por presupuestarse:

**Tabla 4.10 Cronograma del proceso presupuestario**

<b>Etapas</b>	<b>Nombre etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>	<b>Sem 1</b>	<b>Sem 2</b>	<b>Sem 3</b>	<b>Sem 4</b>
1	Reunión de inicio, definición de metodología, procesos e involucrados	Coordinador del presupuesto	Minuta y aprobación del cronograma				
2	Preparación del presupuesto por cada departamento	Gerentes de Área Funcional	Insumos y presupuestos				
3	Consolidación y revisión de los resultados	Coordinador del presupuesto	Presupuesto Final consolidado y validado				
4	Aprobación de presupuesto	Director Nacional	Aprobación del presupuesto final				
5	Control y seguimiento del presupuesto	Coordinador del presupuesto	Reporte de cumplimiento y análisis de variaciones				

Fuente: Adaptación del Libro Control Presupuestario pp. 108.

- **Equipo de trabajo**

Las personas relacionadas con el proceso de formulación de presupuestos de proyectos van a variar, dependiendo del tipo de proyecto que se esté presupuestando, por lo que cada departamento debe advertir cuál es el equipo o persona experta en el área que se encargará de apoyar el proceso. Para definir este equipo es importante determinar los departamentos con una relación directa en el proyecto y a partir de este punto asignar la o las personas que formarán parte del equipo y definir su rol.

Además de la persona experta en el tema, la participación del equipo financiero es constante en la formulación de los presupuestos de proyectos, ya que deben brindar y validar información, así como velar por que los costos administrativos y de personal sean incluidos.

A pesar de que la participación activa de cada interesado es importante, existe un rol que es clave en todo el proceso presupuestario y es el del coordinador de presupuesto; este es un interlocutor entre la gerencia y los participantes, el nombre coordinador de presupuesto puede variar de ON a ON y debe adaptarse a la estructura organizativa, la recomendación es que sea parte de las funciones del gerente financiero o del gerente o encargado del proyecto.; entre las principales funciones del coordinador de presupuesto de un proyecto están:

- Organiza las reuniones necesarias con los interesados para explicar y definir el proceso de la formulación del presupuesto, además de definir tareas, responsables y fechas límites para entrega de la información y documenta las reuniones.
- Conoce, aplica y capacita sobre la metodología del proceso de formulación de presupuesto.
- Tiene una función de asesor, ayudando a los interesados con dudas y dando seguimiento, supervisa todos los trabajos de formulación del presupuesto y resuelve problemas.
- Conoce los objetivos del proyecto y los comparte con los interesados, además vela porque estos objetivos se vean plasmados en el presupuesto y que estén alineados con la estrategia global.
- Integra la información suministrada por los demás interesados y analiza la coherencia en ella.



- Es el responsable de documentar el control de cambios sugeridos en el presupuesto y asegurar que estos se hayan ejecutado.
- Es el responsable del seguimiento al presupuesto y de presentar los reportes de análisis a los responsables para la oportuna toma de decisiones.
- Debe conocer y utilizar el sistema de preparación de presupuesto.
- Comprende las implicaciones de generar y recaudar fondos, así como los reportes a los donadores y la información que estos solicitan.

Es importante mencionar que el coordinador de presupuesto solo coordina y controla el proceso de formulación de presupuesto, la responsabilidad máxima es de la dirección y gerencia.

#### **b) Formulación de presupuestos**

Para formular el presupuesto es indispensable conocer el proyecto en detalle, por lo que se debe compartir el documento de proyecto (qué se va hacer y cómo), este sirve de guía para cada uno de los interesados.

Con los objetivos del proyecto como norte, lo primero que se debe hacer es definir los componentes del proyecto. Se entiende como componentes al “*conjunto de actividades que conforman un entregable que contribuye a los resultados del proyecto*”. Estos componentes a la vez pueden dividirse en tareas más específicas para luego asignarles un costo según los recursos que requieran para realizarse; los costos son asignados por la persona responsable del componente y puede suceder que un componente cuente con varios responsables, en este caso se debe trabajar en conjunto y entregar un único estimado de ese componente.

- **Cálculo del presupuesto de costos**

Dependiendo del tipo de proyecto por desarrollar, así serán las áreas funcionales por comprometer para que realicen la estimación de los costos, esto debido a que en Hábitat existen diferentes tipos de proyectos, por ejemplo en los de construcción, los ingenieros son los encargados de identificar y documentar el costo de la solución, ya sean estas viviendas completas o reparaciones menores. Por otro lado, puede haber proyectos de voluntariado, donde el experto en el tema es el coordinador de brigadas, en fin, así como estos puede haber muchos otros tipos de proyectos donde tiene que haber al menos una persona con experiencia y conocimiento, para determinar y documentar el presupuesto de los costos directos que tendrá el proyecto.

Una forma de poder asegurar que todos los costos están incluidos en las actividades, es utilizar información de antiguos proyectos con características parecidas, por eso es importante documentar todos los presupuestos que realizamos a lo largo del tiempo.

El cálculo del presupuesto de costos se divide en tres secciones, la primera es la costos directos, la segunda la de costos indirectos y, la tercera, la de costos de personal.

- **Costos directos del proyecto**

Los costos directos se refieren a las erogaciones que están directamente ligadas al resultado del proyecto, ya sea este un bien o un servicio. Como se mencionó antes el proyecto se divide en componentes y estos generalmente pueden estar relacionados con los objetivos del proyecto. Puede suceder que un componente posea más de una actividad, por esto, es importante hacer el análisis de componentes a actividades.

En este punto se puede utilizar información histórica de otros proyectos parecidos con el fin de que sean insumos para la definición actividades y recursos. Si esta información no está disponible, debe hacerse un análisis de cuáles actividades se deben ejecutar para cumplir con lo definido en el componente. Y luego el análisis es más minucioso para definir los recursos que las actividades necesitan, estos recursos se refieren a los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades y pueden ser desde compras de activos fijos hasta viajes, transporte o alimentación para una capacitación. La definición de recursos y cálculo de sus costos puede requerir de mucho tiempo de elaboración por parte del personal encargado, pero al documentar este proceso en una memoria de cálculo es un insumo que se puede utilizar para los presupuestos de futuros proyectos.

En la tabla 4.11 se muestra un ejemplo de cómo calcular y documentar los costos operativos de un proyecto de educación financiera, este documento debe ser preparado por la persona experta en el área técnica, y luego validado por el coordinador del presupuesto o el gerente financiero.

**Tabla 4.11 Cálculo de costos operacionales.**

Componente	Actividad	Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Costo USD	Costo Total	Comentario	Grupo Cuenta Contable	Año 1	Año 2	Año 3	
1. Diseñar y realizar diagnóstico de las necesidades y capacidades de las familias	1.1 Visita de campo a la comunidad para recolección de información y preparación de informe	Vehículo	% depreciación mensual	0.08	316.67	25.33	Gastos de depreciación por día	Gastos de equipo	25.33	-	-	
		Combustible	Galones de gasolina	13	3.54	46.08	Total km 625. Consumo 48 km /galon	Transporte terrestre	46.08	-	-	
		Papelera y Utiles	% gasto mensual	0.05	500.00	25.00		Suministros de oficina	25.00	-	-	
		Hospedaje	Noche/persona	4	15.00	60.00	Una noche dos personas	Alojamiento	60.00	-	-	
		Viaticos	Día/persona	10	15.00	150.00	Dos días de viaticos por 2 personas	Alimentación	150.00	-	-	
<b>Costo total actividad 1.1:</b>						<b>306.41</b>			<b>306.41</b>	-	-	
2. Seleccionar los temas de capacitación que deberan recibir las familias.	2.1 Procesamiento de la información recolectada y preparación de informe	Mobiliario y equipo de oficina	% depreciación mensual	0.08	160	12.80	Gastos de depreciación por día	Gastos de equipo	12.80	-	-	
		Equipo de computo	% depreciación mensual	0.08	150.00	12.00	Gastos de depreciación por día	Gastos de equipo	12.00	-	-	
<b>Costo total actividad 2.1:</b>						<b>24.80</b>			<b>24.80</b>	-	-	
3. Ejecución de las capacitaciones para 90 familias	3.1 Preparación de las sesiones de capacitación según los temas seleccionados	Material didactico	afiches y volantes	90	7.5	675.00	Gastos de depreciación por día	Suministros de oficina	675.00	-	-	
		Equipo de computo	% depreciación mensual	0.08	150.00	12.00	Gastos de depreciación por día	Gastos de equipo	12.00	-	-	
	<b>Costo total actividad 3.1</b>						<b>687.00</b>				-	-
	3.2 Contratación del lugar y alimentación para desarrollar la capacitación		Alquileres de instalaciones, sillas e insumos	Por Dia	5	100.00	500.00		Costo de eventos especial	500.00	-	-
			Alimentación de los participantes	Por participante	460	3.50	1,610.00	Alimentación para 30 personas por 2 dias	Costo de eventos especial	1,610.00	-	-
Hospedaje			Noche/persona	10	15.00	150.00	Dos noches para dos personas	Alojamiento	150.00	-	-	
Combustible			Galones de gasolina	13	3.54	46.08	Total km 625. Consumo 48 km /galon	Transporte terrestre	46.08	-	-	
Viaticos			Día/persona	12	15.00	180.00	Dos días de viaticos por 2 personas	Alimentación	180.00	-	-	
Equipo Audio-visual	% depreciación mensual	0.08	170.00	13.60		Suministros de oficina	13.60	-	-			
<b>Costo total actividad 3.2</b>						<b>2,499.68</b>			<b>2,499.68</b>	-	-	

Fuente: Adaptación del Formato de presupuesto de la OGP.

En la tabla anterior se muestra un proyecto que consta de 3 componentes y 4 actividades. Cada una de estas cuenta con los recursos necesarios para llevarlas a cabo, y se asignó un costo a cada recurso para así obtener un costo total por actividad, especificando en qué periodo debe suceder este gasto. En caso de que se desee, se puede especificar por trimestres o incluso meses en vez de años.

En la columna “Grupo cuenta contable” existe una lista de varios rubros que proviene del plan de cuentas contables de HFHI y se debe asignar una de las opciones del filtro, y esto se hace con dos propósitos: el primero, para resumir la información que se utiliza en un reporte resumen y, el segundo, en caso de que el presupuesto sea aprobado y vaya a ejecutarse esté listo para importarse al sistema contable Sun.

Como se puede observar en la tabla 4.11 cada uno de los recursos requeridos para llevar a cabo el componente, tiene un costo asignado y este mismo ejercicio se realiza por cada uno de los componentes que tenga el proyecto.

Algunas veces el Departamento de Programas tiene datos conocidos como un valor promedio de construcción de viviendas nuevas o el costo por participante de un programa de voluntariado; sin embargo, es prudente hacer una revisión de estos costos al menos cada 6 meses y actualizarlos debido a factores de mercado que pueden hacer variar estos costos, ya sea de manera positiva o negativa.

Otras consideraciones en el cálculo de costos directos:

- Otro dato que se considera como costo directo es cuando el proyecto requiere contratación de mano de obra y se realiza contratos con personal externo a la oficina.
- Cuando los proyectos tienen una duración mayor a un año es una buena práctica incluir un porcentaje de inflación en los costos, especialmente en aquellos costos de construcción que tienen una tendencia a incrementar su valor con el paso del tiempo. Este porcentaje de inflación debe ser al menos el promedio de los últimos 12 meses.

- También es importante considerar un porcentaje de imprevistos o contingencias dentro de los proyectos, el cual puede ser un porcentaje del valor total del proyecto o el monto que el responsable del proyecto considere, pero este no debe ser mayor del 10% del monto total de proyecto, y se incluye en el presupuesto como línea más de los costos al final de estos.
- Las donaciones en especie se pueden considerar parte del presupuesto, ya que disminuyen los costos; sin embargo, su inclusión se debe hacer en una sección aparte dentro del presupuesto, a modo de anotación.
- No olvidar incluir costos iniciales, pues puede que el proyecto requiera algunas inversiones iniciales como estudios especiales o procesos de investigación.
- Por último, incluir todas las anotaciones necesarias para los cálculos, es de gran ayuda, y el propósito de estas es que se puedan utilizar como consultas y comprobación de montos o cantidades expresadas en el presupuesto. Más adelante se detalla este tema.

En la tabla 4.12 se muestra un formato de presupuesto por componente que es muy útil para presentación al donante.

**Tabla 4.12 Formato Presupuesto de proyecto**

Reporte Componente					
Proyecto:					
Componente	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Total	Comentario
1. Diseñar y realizar diagnostico de las necesidades y capacidades de las familias.	558.90			558.90	Estudio de campo en localidad La Gallina
2. Seleccionar los temas de capacitación que deberan recibir las familias.	261	295.95		556.95	
3. Ejecucion de las capacitaciones con familias		498.13	155	653.13	Capitaciones en sitio para familias de la localidad La Gallina
				-	
				-	
<b>Total</b>	<b>819.90</b>	<b>794.08</b>	<b>155.00</b>	<b>1,768.98</b>	

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos administrativos**

Otro dato por incorporar en el presupuesto de un proyecto es el costo administrativo o indirecto, que requiere el proyecto por parte de la organización.

Hay dos diferentes formas de asignar los costos administrativos; la primera es conocer cuál es apoyo que se requiere por parte del personal de la ON, ya sea haciendo un estudio de cada uno de los interesados indirectos y los tiempos dedicados a ese proyecto específico y, la segunda opción, es identificar un porcentaje del costo total de la operación administrativa; para esto se aconseja hacer un estudio anual del total de los costos administrativos de la ON y determinar un porcentaje a cargar en los proyectos futuros; por lo general esta información es preparada por el Departamento Financiero-contable.

Si se escoge la opción uno para calcular los costos administrativos, es importante hacer las siguientes preguntas al encargado/gerente del proyecto:

1. ¿Cuál es el apoyo del Departamento Financiero que requiere el proyecto?
2. ¿El donante requiere informes de cumplimiento de ejecución de presupuesto?
3. ¿Cada cuánto tiempo los requiere?

4. ¿Cuáles son los insumos internos que necesita el proyecto para realizarse y por cuánto tiempo?

Como apoyo a las preguntas anteriores, se presenta la tabla 4.13, la cual incluye un detalle del cálculo de los costos administrativos:

**Tabla 4.13 Calculo de costos administrativos**

Departamento	Tipo de gasto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo	Total	Comentarios	Año 1	Año 2	Año 3
Dirección	Salarios y beneficios	%	0.05	3,900	195	Salario mensual	2340		
Gerente Desarrollo de Recursos	Salarios y beneficios	%	0.15	2,000	300	Salario mensual	3600		
Recursos Humanos	Salarios y beneficios	%	0.03	2,000	60	Salario mensual	720		
Administración	Salarios y beneficios	%	0.075	4,950	371	Promedio de salarios administrativos	4455		
	Alquiler de oficina	%	0.05	2,700	135	Costo mensual	1620		
	Servicios básicos	%	0.1	950	95	Costo mensual (agua, electricidad, internet)	1140		
	Mantenimiento	%	0.04	1,600	64	Costo mensual	768		
<b>Cotos administrativo mensual del proyecto</b>					<b>1,220</b>		<b>14,643</b>		

Fuente: Adaptación del formato de presupuesto de la OGP.

En el ejemplo anterior, se muestra el cálculo del gasto administrativo de \$1,220.00 por mes, el cual corresponde a un 7% del total de los gastos administrativos de la oficina. Es importante incorporar este rubro dentro de los presupuestos por presentar a los donantes.

Para incluir este costo dentro del presupuesto, puede realizarse de dos formas, la primera es incluir un rubro de costos administrativos por componente o colocarlo como un componente más del presupuesto.

Otra consideración importante para proyectos con duración mayor a un año es pensar en un ajuste por aumento de salarios, ya que no siempre el donante financia estas actividades, pero son costos que forman parte del proyecto, y su impacto debe ser considerado.



- **Costos de personal**

Los costos de personal se refieren a los de las personas que trabajan directamente en el proyecto, y que generalmente se refieren a los salarios y beneficios de estos; este cálculo puede ser parte de los costos directos, pero se aconseja hacerlo por aparte.

Por medio del análisis de los costos de personal se determina cuáles son las personas comprometidas directamente con el proyecto, cuál es el porcentaje del tiempo que invierten en el proyecto y, a partir de este porcentaje, se estima el costo. A continuación se muestra un ejemplo:

**Tabla 4.14 Calculo costos de personal**

Departamento	Tipo de gasto	Unidad de Medida	Cantidad	Salario Mensual	Total	Comentarios	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente de Programas	Salarios y beneficios	%	0.1	2,100	210	Se requiere por 12 meses	2,520		
Coordinador de PME	Salarios y beneficios	%	0.15	1,650	248	Se requiere por 4 meses	990		
Coordinador de Educación Financiera	Salarios y beneficios	%	0.35	1,500	525	Se requiere por 12 meses	6,300		
<b>Total Costos de Personal</b>					<b>983</b>		<b>9,810</b>		

Fuente: Adaptación del formato de presupuesto de la OGP.

- **Cálculo del presupuesto de ingresos**

Dedicar el tiempo suficiente a identificar, calcular y planificar las fuentes de recursos ayuda a evitar sorpresas en un futuro que pueden poner en riesgo los resultados del proyecto.

La técnica por utilizar para calcular los ingresos debe ser debidamente documentada, ya sea esta técnica estadística (comportamiento de los últimos años) o basada en juicio de experto.

Hacer una categorización de las fuentes de recursos ayuda a determinar cuáles serán los montos razonables y probables que soportarán el proyecto, y algunas de esas categorías determinadas por HFHI son:

- Donaciones promesas (pueden ser afiliados, compañías, FOI, iglesias, individuos, entre otros)
- Donaciones con alto grado de certeza (pueden ser afiliados, compañías, FOI, iglesias, individuos, entre otros)
- Ingresos por ventas de artículos
- Ingreso por venta de servicios
- Ingreso por préstamos individuales
- Ingreso por intereses (préstamos, inversiones, mora)
- Ingreso por préstamos institucionales
- Ingreso por brigadas
- Ingreso por eventos especiales
- Ingreso por fondo anual
- Ingreso por campaña capital
- Otros ingresos

Cuando las fuentes de recursos son movilizadas por el Departamento de Desarrollo de Recursos, es este el encargado de realizar el presupuesto de ingresos que tendrá el proyecto, mientras que si las fuentes de recursos provienen de préstamos bancarios, alianzas con terceros, del fondo para la humanidad o cualquier otra fuente que no es movilizadas por el Departamento de Desarrollo de Recursos, el encargado de realizar el presupuesto de ingresos será el gerente financiero de la ON.

Una vez se presupuesten los ingresos, los gastos y los costos administrativos se puede determinar el resultado del proyecto, este puede ser un déficit que quiere decir una cantidad insuficiente de dinero para atender el total de gastos, o un superávit que quiere decir una cantidad mayor a la necesaria para hacerles frente a los gastos. Generalmente cuando se presentan los proyectos a los donantes se muestra un presupuesto balanceado, esto quiere decir que los ingresos igualan los gastos; sin embargo, conforme el tema de sostenibilidad se vuelve cada vez más necesario, en la organización se puede explicar a los donantes su importancia y cómo contribuye este a la permanencia de la organización y solicitar si están dispuestos a contribuir al desarrollo de proyectos con resultados monetarios positivos.

- **Anotaciones**

Como buena práctica se agrega una sección de anotaciones al presupuesto, y esta se utiliza para hacer aclaraciones sobre las estimaciones o cantidades. Estas aclaraciones se adjuntan al presupuesto, con el fin de aclarar puntos importantes o que se quieran resaltar a la persona encargada de aprobar el presupuesto, pero no se incluyen explícitamente en el formato de presupuesto, sino que solo se hace referencia. Un ejemplo de cómo utilizar esta sección es cuando el monto de materiales de construcción aumenta considerablemente en el año 2, se hace una referencia y se explica en la sección de anotaciones que durante el primer año las compras eran menores, ya que durante ese periodo se aplica una donación en especie que el proveedor “X” accedió a donar. El propósito de esta sección es aclarar puntos importantes que ahorran tiempo a la persona que revisa y aprueba el presupuesto, o al donante que analiza la propuesta.

### c) Consolidación y revisión del presupuesto

Una vez que cada interesado entregue la información de la parte del presupuesto que se le asignó en el punto “b”, el coordinador debe consolidar la información de todo el proyecto y validarla. También ha de tener el criterio para revisar y cuestionar cada uno de los rubros y pedir aclaraciones o modificaciones, de ser necesario. Para este proceso se tiene que realizar una reunión con el gerente o director financiero.

### d) Aprobación del presupuesto

El presupuesto es aprobado por el director nacional o la persona que este haya designado en su lugar.

Para presentar el presupuesto para aprobación, es importante realizar una reunión con los interesados y presentar la siguiente herramienta para asegurar los puntos que se incluyen dentro de la herramienta lista de verificación:

**Tabla 4.15 Lista de verificación para aprobación del presupuesto.**

No.	Descripción	Fecha planeada de revisión	Fecha real de revisión	Observaciones	Firma
1	El presupuesto cumple los objetivos descritos en el documento del proyecto				
2	El presupuesto contempla todos los recursos y acciones para cumplir los objetivos				
3	Incluye cualquier indicación o comentario importante que respalde una decisión fundamental				
4	Visto bueno del presupuesto cada uno de los gerentes incorporados en este proceso.				
5	Revisión y/o actualización del control de cambios				

Fuente: Adaptación libro *Administración profesional de proyectos* (Chamoun, 2002, p. 133).

Una vez se obtenga la aprobación del presupuesto del proyecto, el coordinador debe enviarlo a todos los responsables que estuvieron comprometidos con el proceso, con suficiente antelación, para que estos lo comuniquen a cada uno de sus departamentos, y puedan ejecutarlo según lo planeado.

- Flujo de caja

Una vez aprobado el presupuesto y se pase al proceso de ejecución, se aconseja trabajar en un flujo de caja que detalle por periodo cuáles serán las entradas y cuáles las salidas monetarias. Normalmente los fondos captados por la casa matriz (los cuales son la mayoría) llevan un proceso de aproximadamente 45 días para que se hagan efectivos en las cuentas bancarias locales de cada organización nacional, por lo que cuando se estima que los donadores depositan el dinero no es necesariamente el mismo momento en que se hace efectivo en la cuenta bancaria de la ON.

#### **e) Seguimiento y control del presupuesto**

El control presupuestario trata de medir y evaluar la consecución de los objetivos del proyecto en diferentes momentos, esto, con el fin de tomar medidas correctivas que aseguren el camino hacia estos, y es por esto que dentro del cronograma de actividades se advierte la periodicidad de este informe y quién debe preparar el análisis de variaciones. En algunos casos excepcionales puede darse alguna situación que amerite una revisión del presupuesto aprobado, y se debe volver al paso “d” para comunicar a todos los comprometidos con el proyecto la situación, sus beneficios o consecuencias y preparar una versión revisada. Cada una de estas modificaciones tiene que ser respaldada en las diferentes versiones del presupuesto.

En esta sección es importante utilizar el control de cambios por parte del coordinador del presupuesto, de forma que pueda documentar cuál es el cambio que se está solicitando, por qué y quién lo solicita; dicho cambio debe ser validado por el responsable en el área técnica (ver figura 4.8).

Solicitud de Cambio	
<b>No.</b>	<input type="text"/>
<b>Fecha</b>	_____
<b>Quién solicita</b>	_____
<b>Razón de solicitud</b>	_____
<b>Descripción del cambio</b>	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
Cambio en cantidad	_____
Cambio en monto	_____
_____	_____
Vo. Bo. Encargado Presupuesto	Autorización Director Nacional

Figura 4.8 Solicitud de cambios. Fuente: Adaptación del Libro *Administración profesional de proyectos* (Chamoun, 2002, p. 149).

Aunque el seguimiento y control es responsabilidad del coordinador de presupuesto, la ejecución correcta de este es responsabilidad del gerente del proyecto, este debe saber cuáles son los costos e ingresos en los que se pueden incurrir por lo que tiene que aprobar y supervisar las compras relacionadas con el proyecto específico del cual es responsable.

Una vez finalizado el proyecto, debe realizarse una evaluación donde se documenten los resultados tanto programáticos como financieros y se realice el cierre contable del proyecto.

- **Análisis de desviaciones:**

El análisis de desviaciones se realiza al menos de forma mensual, comparando lo real con lo presupuestado, estas desviaciones pueden presentarse de forma porcentual o la diferencia entre un monto y otro. Las desviaciones deben ser ordenadas de mayor a menor impacto y localizar al responsable de cada componente del presupuesto, con el fin de que se proporcionen las explicaciones de esas variaciones con su debida documentación y acompañada con una acción correctiva, que asegura la consecución de los objetivos del proyecto.

A continuación se muestra un esquema del proceso de control y seguimiento del presupuesto:

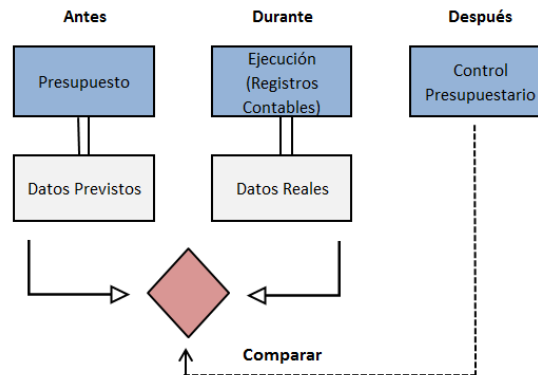


Figura 4.9 Integración horizontal del presupuesto. Fuente: Muñiz, 2009, p. 15

Para poder cumplir con el seguimiento al presupuesto, al menos de forma mensual, se debe coordinar con el Departamento Financiero-contable una fecha específica para que el coordinador de presupuesto pueda obtener la información necesaria para el análisis de esta tarea. Por medio del sistema financiero-contable Sun, ya sea la versión 4 o 6, puede obtenerse informes de comparación entre los datos reales y los presupuestados, o también pueden crearse informes en Excel por medio de la función Vision o Q&A.

Este informe consiste en comparar mensualmente las cuentas de ingresos y gastos presupuestadas con la información real del sistema Sun y, de esta forma, obtener la variación constante o porcentual, ya sea por cuenta contable o por rubro de gasto y conforme se vaya avanzando en el tiempo se pueden analizar las tendencias, por qué se dan y su impacto. La preparación de este informe es realizada por el Departamento de Finanzas, ya que es el que cuenta con la información necesaria para elaborarlo y debe entregarlo al coordinador de presupuesto o al gerente de proyecto, con el fin de que este lo distribuya a los interesados.

Además de hacer el análisis de los datos financieros del proyecto, es prudente cruzar esta información con los resultados obtenidos a la fecha con el Departamento de Programas o con el ejecutor del proyecto, esto con el fin de asegurar que los resultados programáticos vayan de la mano con los financieros.

En el apéndice 4 puede encontrar ejemplos de formatos de informes de análisis de variaciones.

- **Toma de decisiones**

Una vez entregados y analizados los informes, se presentan a la gerencia o al gerente o encargado del proyecto y estos son los encargados de analizar la información suministrada, pedir más datos si fuera necesario, examinar las opciones, consecuencias y planes, y finalmente comunicar las decisiones.

Es responsabilidad del gerente de proyectos poner en práctica y asegurar que las decisiones tomadas se lleven a cabo.



### 4.3 Validación de la guía metodológica de presupuestos de proyectos

Luego de analizadas las respuestas del cuestionario, se procedió a desarrollar la propuesta de la guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos, con el fin de compartirla con las organizaciones nacionales encuestadas y obtener realimentación y así modificar la propuesta.

Se obtuvo la siguiente realimentación por parte de las personas de los departamentos de Desarrollo de Recursos y Programas, la 'x' representa el departamento que formuló dicho comentario.

**Tabla 4.16 Realimentación de los departamentos consultados en el proceso de validación**

Comentario	Paraguay (Desarrollo de Recursos)	República Dominicana (Programas)	México (Desarrollo de Recursos)	Honduras (Programas)
1. La defición de un proceso como este es de gran ayuda para el trabajo presupuestario.	x		x	
2. Con este proceso se evidencia la importancia del trabajo en equipo y la documentación de la información a brindar.	x	x		
3. Puede haber una confusión del nombre coordinador de presupuestos versus el coordinador del proyecto.	x	x		
4. Uno de los aspectos mas importantes de la propuesta es poder migrar todos los presupuestos al sistema contable.		x		
5. El papel del coordinador de presupuesto lo asume el departamento de desarrollo de recursos.		x		
6. En los formatos de presupuestos se deben de incluir los rubros de contrapartidas los cuales consisten costos que Hábitat debe de incurrir como requisito para el donador.		x		
7. El análisis de variaciones debe ser una responsabilidad compartida entre finanzas y el técnico responsable de la línea de presupuesto.		x		
8. El análisis de variaciones a nivel programático es mas enriquecedor a nivel de líneas de presupuesto o componentes que a nivel de cuentas contables.		x		x
9. Es de gran utilidad el uso de un formato presupuestario estándar que funcione para los diferentes interesados.			x	
10. La divulgación del presupuesto es importante porque algunas veces el afiliado encargado de ejecutar el presupuesto lo desconoce.			x	
11. La guía se considera clara y completa.	x	x	x	x
12. La función del coordinador de presupuesto puede ser asumida por la oficina de Monitoreo y Evaluación cuando este departamento exista dentro de la organización nacional				x
13. Se considera mas práctico asignar un porcentaje fijo de gastos administrativos a los proyectos, este porcentaje lo define el departamento de finanzas al inicio de cada año fiscal.				x

Fuente: Elaboración propia.

La guía metodológica para la formulación de presupuestos de proyectos también se presentó en la conferencia de finanzas del año 2013 para los países de Latinoamérica y el Caribe, donde el público participante era únicamente personal del Departamento de finanzas, y de la cual se obtuvo la siguiente realimentación:

**Tabla 4.17 Realimentación de los departamentos de finanzas en el proceso de validación**

ON	Comentario
Colombia	El proceso es claro y es completo.
México	El puesto del coordinador de presupuesto debe de adaptarse a la estructura organizativa del país.
	Los costos de personal no siempre son aceptados por el donante
	Hay casos donde el proceso descrito debe modificarse para cumplir con los requerimientos de fechas o del donante.
	La base para empezar el presupuesto es hacer una entrevista con el personal involucrado, para conocer el alcance y los recursos que va a necesitar
	Los pasos de planeación y formulación es ciclica no es lineal y siempre se rediseña.
Guatemala	El puesto del coordinador de presupuesto es de gran importancia para la organización especialmente en las etapas de planeación y control.
Ofician de Area	Es de gran importancia el control de las versiones del presupuesto y mantener al personal actualizado con la versión final.
	Se sugiere que la posición del coordinador de presupuesto sea asumido por el departamento financiero, específicamente por el Gerente Financiero.
Honduras	Es importante enfatizar el seguimiento en las líneas del presupuesto porque en la práctica no se cumple el presupuesto por parte de los departamentos de programas.

Fuente: Elaboración propia.

Conocer el punto de vista de cada persona que está envuelta en el proceso presupuestario fue de gran utilidad para hacer que la guía metodológica fuera clara, para cada ON y que estas puedan adaptarla según las características organizativas, culturales y económicas que requieran.

#### **4.4 Estrategia de implementación de la guía metodológica para formulación de presupuestos de proyectos**

La implementación de la guía metodológica se realizará por medio de un curso en línea de la plataforma de *Habitat Learns*.

*Habitat Learns* es un portal *web* de aprendizaje global que, entre otras cosas, consiste en desarrollar al personal con cursos de diferentes enfoques, como liderazgo, gerencia de proyectos, comunicaciones, etc.

En el pasado la oficina de gestión de proyectos ha desarrollado cursos en línea para que sean accesados por las organizaciones nacionales y, de esta forma, se crean capacidades en temas específicos que se han identificado como claves para fortalecer.

La implementación de la guía consiste en crear el curso en dicha plataforma, y el responsable de esta actividad es la OGP, junto con el Departamento de Aprendizaje organizacional, y la base para crear los módulos del curso es la guía metodológica ubicada en el punto 4.2 del presente trabajo. De esta forma se aprovecha la experiencia previa de ambos departamentos en el desarrollo de cursos en línea donde ya cuentan con procesos, actividades, tiempos y responsabilidades definidas. El único costo involucrado es la contratación de la creación de la plataforma, que ronda los \$10,000.00.

El curso en línea es teórico-práctico y con una serie de entregables que deben preparar las organizaciones nacionales según el módulo lo solicite; estos entregables deben ser revisados y validados por la OGP (es posible un apoyo del Departamento Financiero de la Oficina de Área en esta parte) para luego entregar realimentación a los equipos participantes. Se sugiere la siguiente estructura y duración del curso:

**Tabla 4.18 Módulos del curso en línea**

Sesión	Módulo	Semana	Duración	Entregable
1	Planificación y formulación	1	1 hora	Cronograma de tareas
2	Consolidación y revisión	2	1 hora	Avance cronograma
3	Aprobación y seguimiento	3	1 hora	Presupuesto consolidado y lista de chequeo

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de crear este curso es dar a conocer la guía metodológica a cada uno de los interesados en el desarrollo de los presupuestos de proyectos de cada organización nacional. Por medio del curso en línea, las ON pueden aprender el proceso propuesto en la guía y aplicarlo en el desarrollo de un presupuesto de un proyecto real, y así adquirir experiencia para replicarlo en el futuro. De esta forma se puede asegurar la divulgación, el conocimiento y entendimiento de la guía metodológica.

Como estrategia complementaria, se considera importante interesar a los directores nacionales de cada organización en el anuncio del curso de Habitat Learns y concientizarlos sobre la importancia de la elaboración correcta y exacta de los presupuestos y que estos sean los que promuevan la inscripción al curso para la formulación de las listas de gastos. La participación del director no es necesaria en el curso, pero sí debe promover en la ON la importancia de la realización de presupuestos entre todo el personal comprometido con estos.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presenta el último capítulo, el cual consta de dos secciones; en una primera se exponen las conclusiones recopiladas a lo largo del desarrollo del trabajo y, en una segunda parte, se presentan las recomendaciones identificadas para sugerir a Hábitat para la Humanidad.

### **5.1 Conclusiones**

5.1.1 Con respecto a la situación actual:

5.1.1.1 No existe un procedimiento estándar en las ON para desarrollar presupuestos de proyectos, no hay actividades, responsables o canales de comunicación establecidos que agilicen el proceso entre los participantes.

5.1.1.2 A pesar de que cada organización nacional tiene su estructura organizativa, los departamentos de Programas, Finanzas y Desarrollo de Recursos son los que tienen mayor participación en el proceso de desarrollo de presupuestos de proyectos y, además, son los mejor calificados en cuanto a apoyo y aporte en el proceso; esto probablemente se debe a que la mayoría de los proyectos gestionados por Hábitat son de construcción y la intervención de estos departamentos es vital, ya sea en el caso de Programas por la parte de ingeniería, de Desarrollo de Recursos para la definición de la financiación del proyecto y luego por Finanzas, para apoyo en el cálculo de las estimaciones. No obstante, en proyectos integrales se requiere la intervención de más actores y su participación debe evaluarse de forma estratégica.

- 5.1.1.3 Los principales insumos utilizados por las organizaciones nacionales para la formulación del presupuesto de proyectos, son la estimación de costos, ya sean estos directos o indirectos, también se emplea las estadísticas, tanto para costos como para ingresos y, por último, el cronograma de actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto de forma óptima. Todos los anteriores son formas de documentación de respaldo.
- 5.1.1.4 De acuerdo con lo establecido en la guía metodológica presentada en el capítulo 4, el departamento responsable del proceso de formulación de presupuestos de proyectos es la Dirección Nacional, los demás interesados tienen responsabilidades en lo que se refiere a los procesos que se les asignan, pero el responsable final es el director nacional; sin embargo, en las organizaciones nacionales consideran que el departamento responsable de dicho proceso es Finanzas, y este es un participante clave pero no el responsable final.
- 5.1.1.5 El proceso para la formulación de presupuestos de proyectos varía en algunos aspectos de organización a organización, pero a grandes rasgos la mayoría de estas lo resumen en tres pasos: el primero consiste en identificar las fuentes de recursos que respaldan la ejecución del proyecto, en un segundo lugar realizar el cálculo de los costos directos y, por último, estimar los costos indirectos necesarios.
- 5.1.1.6 Las herramientas que se brindan en la guía metodológica son basadas en Excel, tanto para formulación como para presentación y control y seguimiento del presupuesto de proyectos, esto es una ventaja porque alrededor de un 50% de las organizaciones nacionales utiliza el Excel como herramienta para la formulación de presupuestos de proyectos.

- 5.1.1.7 Existen varios retos para las organizaciones nacionales a la hora de formular el presupuesto de proyectos, entre ellos se puede mencionar que no existe una definición de roles y funciones, que les precise a los participantes en el proceso qué hacer, cuándo y en qué momento; además existen distintas maneras de ejecutar los procesos, lo que lleva a confusión y contribuye a una falta de claridad en la asignación de recursos, que es otro reto que estos deben enfrentar por falta de planificación o porque no se respeta lo estipulado en el presupuesto de ingresos para realizar cada proyecto.
- 5.1.1.8 El director nacional, aparte de ser el responsable del proceso presupuestario de proyectos, también es garante de aprobar el presupuesto, o puede delegar esta actividad y designar a otra persona con una jerarquía similar; generalmente esta segunda persona es el gerente o director financiero pero es importante realizar la comunicación correspondiente a los interesados
- 5.1.1.9 El uso del presupuesto en las organizaciones nacionales es principalmente como guía para la ejecución de los proyectos, con el fin de asegurar que estos se llevan a cabo de acuerdo con lo planeado, y que se cumpla con el alcance definido. Otro uso muy común es como herramienta de control y seguimiento, de forma que puedan determinar si existe alguna desviación significativa y tomar decisiones o acciones para corregir, justificar y documentar.

5.1.1.10 Entre las fallas que las organizaciones nacionales identificaron como más común en el proceso de seguimiento de presupuestos de proyectos, está el incumplimiento de estimaciones de los ingresos. A pesar de que hay técnicas para determinar estas estimaciones que ayuden a que los montos sean propuestos de forma asertiva, existen variables tanto externas como internas que pueden ocasionar variaciones o incluso el cumplimiento; dentro de las variables internas puede ser los tiempos del proceso de transferencias de fondos desde la casa matriz que afectan el flujo de caja, o la competición de fondos a escala global entre todas las organizaciones nacionales. Son riesgos como la economía, tanto local como internacional, ya que al afectarse los ingresos de los donantes pueden decidir aplazar o no realizar las donaciones.

5.1.1.11 Es importante resaltar que a pesar de los retos para formular el presupuesto de proyectos y las fallas mencionadas en el seguimiento y control de estos, los resultados de los proyectos son alcanzados por un 84% de las organizaciones nacionales.

5.1.2 Con respecto a la validación de la guía:

5.1.2.1 Durante el proceso de validación de la guía metodológica, se realizaron cuatro inclusiones al documento precisados por algunos países y que sirven para reforzar el documento, con el fin de que sea útil para todas las organizaciones nacionales.

5.1.3 Con respecto a la implementación de la guía:

5.1.3.1 En conjunto el departamento de la OGP y el desarrollador del proyecto definieron que, basado en las variables de costo, tiempo e idioma la mejor opción para la estrategia de implementación de la guía metodológica, es realizarla por medio de la creación de un curso en línea de la plataforma de Habitat Learns, aprovechando la experiencia de la OGP en la creación de este tipo de cursos.



## 5.2 Recomendaciones

5.2.1 Con respecto al resultado de la situación actual:

5.2.1.1 Aunque los departamentos de Finanzas, Desarrollo de Recursos y Programas son los más comprometidos en el proceso de formulación de presupuestos de proyectos, se recomienda que el encargado de presupuesto integre y capacite al resto de secciones en el uso de la guía metodológica, ya que departamentos como el de Comunicaciones y Voluntariado es muy activo en realizar proyectos de brigadas o ejecutar eventos de recaudación o participación en conferencias, y constantemente deben formular presupuestos.

5.2.2 Con respecto al desarrollo de la guía:

5.2.2.1 El Departamento de Finanzas es el encargado de realizar el registro contable de todas las transacciones de los proyectos; sin embargo, se recomienda que cada persona de la organización que gestiona un gasto o costo de estos proyectos, debe enviar la información correcta y a tiempo al Departamento de Finanzas para que estos puedan ingresar los códigos y montos correctos en el sistema contable, a fin de que posteriormente pueda ser posible realizar el control y seguimiento del presupuesto.

5.2.2.2 Se recomienda que la guía metodológica presentada sea adaptada a cada organización nacional, según sea su contexto y sus necesidades organizativas, lo importante es que el encargado del presupuesto la utilice como base para realizar y agilizar los procesos necesarios en la formulación de los presupuestos de proyectos.

5.2.2.3 El rol del coordinador del presupuesto puede variar de una organización nacional a otra, esto debido a las diferentes estructuras organizativas que estas tienen; sin embargo, la OA recomienda que este rol sea asumido por el gerente o director financiero.

5.2.2.4 Una vez que el presupuesto es aprobado por el director nacional o su designado, se recomienda que el coordinador realice un flujo de caja inicial, con el fin de validar en qué momento se puede disponer de los ingresos, cuándo se ejecutarán los gastos y de qué forma, esto porque pueden existir variables externas e internas de la organización que hagan variar los presupuestos a la hora de ejecutarlos, y de esta forma se puede reaccionar o tomar decisiones ante posibles eventualidades.

5.2.3 Con respecto a la validación de la guía:

5.2.3.1 A pesar de que la guía metodológica fue validada por algunas organizaciones nacionales, conforme se utilice en cada país y en los distintos tipos de proyectos se recomienda al coordinador de presupuesto o su designado identificar posibles mejoras en los procesos o herramientas que deben ser notificadas e incorporadas por la oficina de área, específicamente por el departamento de la OGP.

5.2.4 Con respecto a la estrategia de implementación:

5.2.4.1 Se recomienda a la OGP la implementación del curso de la guía metodológica en la plataforma Hábitat Learns dentro del año fiscal 2014, para poder crear la capacidad en las organizaciones nacionales y que sea incorporado en el desarrollo de los presupuestos de proyectos futuros.

5.2.4.2 El proceso de implementación debe ser debidamente planificado y realizarlo de forma progresiva, priorizando la utilización en los países de crecimiento definidos por la casa matriz.

5.2.4.3 Es fundamental que la gerencia entienda y apoye el proceso presupuestario y sea consciente de la importancia de utilizar la guía metodológica y conozca los beneficios de esta. Se recomienda recurrir en primera instancia a los directores nacionales para que estos influyan en el resto de la organización respaldando la implementación guía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos: La guía*. McGraw-Hill.

Civicus. *About us*. Retrieved 08/26, 2013, from <https://civicus.org/about-us-125>

De Renzio, P. (2006). Aid, budgets and accountability: A survey article. *Development Policy Review*, 24(6), 627-645.

Elson, D. (2002). Iniciativas de presupuestos sensibles al género: Dimensiones claves y ejemplos prácticos. *Seminario Enfoque De Género En Los Presupuestos, Gobierno De Chile (Sernam y Ministerio De Hacienda), PNUD, CEPAL, UNIFEM, GTZ*, , 3-4.

Faong. *Qué es una ONG*. Retrieved 09/07, 2013, from <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>

Ferrer, P., & Capuz, S. (2000). Dirección de proyectos. *Cuadernos De Ingeniería De Proyectos III: Dirección, Gestión y Organización De Proyectos*, 3, 137.

Gjos, T., Hagen, S., Ronning, A., & Samset, K. (2010). Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos.

Habitat for Humanity. (2013). Retrieved 08/29, 2013, from

[http://www.habitat.org/how/about\\_us.aspx](http://www.habitat.org/how/about_us.aspx)

International, B. P. *Who we are*. Retrieved 08/25, 2013, from

<http://internationalbudget.org/who-we-are/>

Janet Shapiro. *Elaboración de un presupuesto Cívico*.

Maglieri, G. H. (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *Faces*, 4(5), 95-127.

Martner, G. (2004). Planificación y presupuesto por programas/Planning and budgeting by programs. (pp. 37) Siglo xxi.

Mocciaro, O. A. (1992). *Presupuesto integrado*. Ediciones Macchi.

Muñiz, L. (2009). La utilidad de los presupuestos. *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto* (pp. 41) Profit Editorial.

Naciones Unidas, CEPAL. (2002). Microfinanzas en países pequeños de América Latina: Bolivia, Ecuador y el Salvador (pp. 11). Vol. 121., División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, Ma de la Luz Casas. (1998). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill México.

Shapiro, I. (2002). *Guía ciudadana para el trabajo presupuestario*. Center on Budget and Policy Priorities.

## **APÉNDICES**

Se adjuntan los documentos desarrollados por el encargado del plan y que fueron utilizados para la realización del presente proyecto.

## Apéndice 1: Cuestionario para diagnosticar la situación actual y aplicado a las organizaciones nacionales

**Diagnostico de situacion para la formulacion de presupuestos para**

El propósito del cuestionario es conocer la situación de las organizaciones nacionales al momento de formular el presupuesto de proyectos; el cuestionario es aplicado a los diferentes departamentos involucrados en este proceso.  
 Existen preguntas a las que solo se puede responder una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas. Por favor conteste cada una de las preguntas y en caso de dudas contactar a María Elena (mgomez@habitat.org)  
 Para la Oficina de Área es muy importante su participación.

**Datos Generales**

**\*1. Indique la organización nacional a la que pertenece**

**\*2. Indique el nombre de su puesto**

**\*3. Detalle cuál es su función en el proceso de formulación de presupuestos de proyectos?**

**\*4. ¿Cuáles departamentos están involucrados generalmente en el proceso de formulación de presupuesto de proyectos?**

Finanzas                       Desarrollo de Recursos                       Monitoreo y Evaluación  
 Programas                       Comunicaciones/Voluntariado  
 Otro (Especifique)

**\*5. ¿Cómo evaluaría la participación de los involucrados identificados en el punto anterior en la formulación de los presupuestos de proyectos?**

	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicaciones/Voluntariado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y Evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Califique otro departamento no mencionado

## Diagnostico de situacion para la formulacion de presupuestos para

**\* 6. ¿Qué tipo de información aporta usted en la formulación de presupuestos de proyectos?**

- Estadísticas  Cronograma de actividades/tareas  Diseño del proyecto  
 Estimación de Costos  Plan de gastos  
 Otro (especifique)

**\* 7. ¿Cuál departamento es el responsable final de la formulación del presupuesto de un proyecto?**

- Finanzas  Desarrollo de Recursos  Monitoreo-Evaluación  
 Programas  Comunicaciones/Voluntariado  
 Otro (especifique)

**\* 8. En terminos generales, describa el proceso de formulación del presupuesto de proyectos actual de su organización**

**\* 9. ¿Utiliza alguna herramienta(s) para formular el presupuesto de proyectos?**

- Si  No

En caso afirmativo especifique cual herramienta

**\* 10. ¿Cuál considera que es el mayor reto que enfrenta al formular el presupuesto de un proyecto?**

- Participación de pocos involucrados  Falta de Información histórica  
 No existe un procedimiento estándar  Falta de definición de roles y funciones  
 No hay una clara asignación de recursos  
 Otro (especifique)

**\* 11. ¿Quién valida o aprueba el presupuesto de proyectos en su organización?**

- Director Nacional  Gerente de Programas  
 Gerente Financiero  Gerente de Desarrollo de Recursos  
 Otro (especifique)



## Diagnostico de situación para la formulacion de presupuestos para

**\* 12. ¿Cuál es el uso que se le da al presupuesto de proyectos una vez que ha sido aprobado por la Oficina de Área?**

**13. ¿Se da seguimiento al cumplimiento del presupuesto del proyecto?**

SI

No, porque? (pase a la pregunta 15)

**\* 14. ¿Cuáles han sido las fallas más comunes que se han detectado al darle seguimiento al cumplimiento presupuesto?**

Incumplimiento de estimaciones de Ingresos

Desviación de fondos

Cálculo de costos Incorrectos

Omisión de costos

Variaciones de rubros con montos significativos

Otro (especifique)

**\* 15. ¿Se cumplen los resultados programáticos de los proyectos presupuestados?**

SI, en que porcentaje?

No, porque?

Fin del cuestionario, muchas gracias!!!

## Apéndice 2: Cronograma de actividades

### Cronograma de Actividades

Guía Metodológica para la Formulación de Presupuestos de Proyectos	
Proyecto	
<b>1</b>	<b>Capítulo 1 Generalidades de la Investigación</b>
1.1	Marco de Referencia Empresarial
1.2	Planteamiento del Problema
1.3	Justificación del Estudio
1.4	Objetivos del proyecto
1.5	Alcance y Limitaciones
1.6	Revisión y Correcciones del Capítulo
<b>2</b>	<b>Capítulo 2 Marco Conceptual</b>
2.1	Investigación Bibliográfica
2.2	Definición de Esquema de Marco Teórico
2.3	Elaboración del Marco Teórico
2.4	Revisión y Correcciones del Capítulo
<b>3</b>	<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>
3.1	Tipo de Investigación
3.2	Fuentes y Sujetos de Investigación
3.3	Técnicas de Investigación
3.4	Definición de Instrumentos a utilizar
3.5	Definición de Variables a investigar
3.6	Procesamiento y Análisis de Datos
3.7	Revisión y Correcciones del Capítulo
<b>4</b>	<b>Capítulo 4 Propuesta</b>
4.1	Creación del cuestionario
4.2	Comunicación a las ON sobre su participación en el proyecto
4.3	Aplicación del cuestionario
4.3	Recepción de los cuestionarios
4.4	Análisis de los datos
4.5	Creación de la guía metodológica
4.6	Revisión de la guía por parte de Hábitat
4.7	Cambios o mejoras recomendadas por parte de Hábitat
4.8	Presentación de la Guía en conferencia de Finanzas
4.9	Presentación de la Guía en conferencia virtual con programas y DRR
4.10	Modificación de la guía por sugerencia de las ON
4.11	Definición de la estrategia a utilizar para la implementación de la Guía
4.13	Revisión y Correcciones del Capítulo
<b>5</b>	<b>Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones</b>
5.1	Conclusiones
5.2	Recomendaciones
5.3	Revisión y Correcciones del Capítulo
<b>6</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
6.1	Informe Final
6.2	Preparación de la presentación final
6.3	Presentación al Comité

TIEMPO	
Cuadro 1: Programación estimada de tiempos	
Fecha de Inicio	Fecha Finalización
09-ago	16-ago
10-ago	16-ago
10-ago	16-ago
10-ago	16-ago
10-ago	16-ago
10-ago	16-ago
10-ago	16-ago
23-ago	23-ago
17-ago	30-ago
10-ago	30-ago
17-ago	30-ago
17-ago	30-ago
06-Set	06-Set
31-ago	20-Set
31-ago	15-Set
31-ago	15-Set
31-ago	15-Set
31-ago	15-Set
31-ago	15-Set
31-ago	15-Set
16-sep	20-sep
22-sep	06-dic
22-sep	01-oct
22-sep	27-sep
03-oct	15-oct
16-oct	16-oct
16-oct	26-oct
30-sep	06-nov
07-nov	17-nov
17-nov	20-nov
25-nov	28-nov
15-nov	23-nov
29-nov	04-dic
24-oct	04-nov
04-dic	06-dic
24-oct	06-dic
24-oct	07-dic
24-oct	07-dic
12-nov	07-dic
06-nov	A definir
08-dic	08-dic
20-dic	20-dic
A definir	A definir

### Apéndice 3: Control de cambios

#	Estatus	Razón	Capítulo	Solicitante	Descripción
1	Realizado	Solicitud de Cambio	Metodología	Director de la OGP	Definición de criterios para selección de países a participar en el proyecto.
2	Realizado	Solicitud de Cambio	Desarrollo - Validación	Coordinadora de la OGP	Validación de la guía metodológica en la conferencia de finanzas
3	Realizado	Solicitud de Inclusión	Desarrollo - Propuesta	República Dominicana	El análisis de variaciones debe ser una responsabilidad compartida entre finanzas y el técnico responsable de la línea de presupuesto.
4	Realizado	Solicitud de Inclusión	Desarrollo - Propuesta	República Dominicana	El análisis de variaciones a nivel programático es mas enriquecedor a nivel de líneas de presupuesto o componentes que a nivel de cuentas contables.
5	Realizado	Solicitud de Inclusión	Desarrollo - Propuesta	México	Los pasos de planeación y formulación es ciclica no es lineal y siempre se rediseña.
6	Realizado	Solicitud de Inclusión	Desarrollo - Propuesta	OA	Se sugiere que la posición del coordinador de presupuesto sea asumido por el departamento financiero, específicamente por el Gerente Financiero.

## Apéndice 4. Informe análisis de variaciones

A nivel de cuenta contable:

Análisis de variaciones mensual						Análisis de variaciones acumulado			
Código	Cuenta	Importe Re	Importe Pr	Desviación \$	Desviación %	Acumulado Re	Acumulado Pr	Desviación \$	Desviación %
4101	Fondos locales	(45)	(180)	(135)	75%	(90)	(450.0)	(360)	80%
1804	Recuperación de cartera	(3,150)	(3,300)	(150)	5%	(5,828)	(8,250.0)	(2,423)	29%
4202	Ingreso por afiliados	(2,150)	(2,000)	150	-8%	(3,010)	(5,000.0)	(1,990)	40%
5230	Transporte terrestre	2,500	3,500	1,000	29%	3,750	8,750.0	5,000	57%
5510	Suministros de oficina	500	700	200	29%	1,150	1,750.0	600	34%
5509	Alojamiento	435	450	15	3%	1,001	1,125.0	125	11%
5214	Alimentación	220	180	(40)	-22%	506	450.0	(56)	-12%
5010	Salarios	1,200	650	(550)	-85%	2,160	1,625.0	(535)	-33%
<b>Totales</b>		<b>(490)</b>	<b>-</b>	<b>490</b>		<b>(361)</b>	<b>-</b>	<b>361</b>	

A nivel de componente:

Variación por componente						
Proyecto:						
Componente	1 Trim	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Acum Mes 3	Desviación
1. Diseñar y realizar diagnostico de las necesidades y capacidades de las familias	306	49	55	135	240	(67)
2. Seleccionar los temas de capacitación que deberan recibir las familias.	25	16	-	17	33	8
3. Ejecución de las capacitaciones para 30 familias	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>331</b>					