

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO
DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA**



LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DEL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 7.9, del punto séptimo de acta 36-2006, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 10 de octubre de 2006.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
EXAMINADOR	Lic. German Rolando Ovando Amézquita
EXAMINADOR	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón

Guatemala, 27 de Enero de 2009

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Señor Decano:

Conforme a la honrosa designación que esta Decanatura me hiciera con fecha 2 de marzo de 2007, tuve la oportunidad de asesorar y revisar el estudio sobre el tema "GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA", preparado por el señor José Oswaldo Cac Leal, como trabajo a presentar en su examen privado de tesis, previo a obtener el Título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado.

Considero que el trabajo mencionado describe, analiza y concluye los diferentes aspectos que se relacionan con el tema en mención.

Me consta que el ponente investigó a nivel documental como físico los elementos que se aprobaron para el desarrollo del trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo de tesis sea aceptado para ser discutido en el Examen Privado de Tesis por el ponente.

Muy atentamente,



Licda. María Socorro Tzoc Jiménez
Contadora Pública y Auditora
Colegiada No.3,481



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

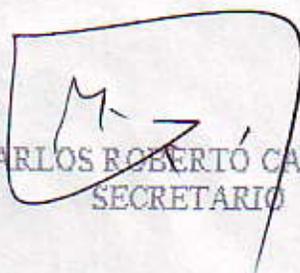
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE MARZO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 5-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 248-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ OSWALDO CAC LEAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE RICARDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A DIOS TRINO:** Por el amor de Dios, la gracia del Señor Jesucristo y la guía del Espíritu Santo, al alcanzar esta meta.
- A MI ESPOSA:** Brisnette Oneida Aguilar Hernández. Con mucho amor, por tu apoyo y comprensión. Te amo.
- A MIS HIJOS** Keily Noemí y Josué Guillermo. Regalos de Dios y fuentes de amor e inspiración
- A MIS PADRES:** Oswaldo Cac Caj y Teresa Leal Lem. Gracias por el apoyo brindado.
- A MIS HERMANOS:** Jorge Ignacio, Edgar Horacio, Claudia Azucena, Hernán Alejandro, Mirna Roselía, Erick Waldemar (+) y Héctor. Con cariño.
- A MIS SUEGROS** Oscar Aguilar (+) y Rome Hernández de Aguilar. Gracias por las oraciones.
- A MIS CUÑADAS(OS):** Rina-Giovanni, Ethel -Arnoldo, Milca y Bilsan. Gracias por el cariño y apoyo.
- A LA FAMILIA:** Gualim López; Pedro Gualim Pop (+): por los sabios consejos, Marvin Juan de Dios Gualim López (+): por la ayuda brindada.
- ESPECIALMENTE A:** Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Muchas gracias.
- Amigos y
Compañeros de la USAC
Dios les bendiga.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	<i>i-ii</i>
--------------	-------------

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

1.1	DEFINICIONES	1
1.2	FINALIDADES	3
1.3	CARACTERÍSTICAS	4
1.4	ELEMENTOS	5
	1.4.1 Humanos	5
	1.4.2 Materiales	5
	1.4.3 Sistemas	5
1.5	CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS	6
	1.5.1 Clasificación General	6
	1.5.2 Según el Área de Trabajo	6
	1.5.3 Según su Personalidad Jurídica	8
1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
	1.6.1 Asamblea General	10
	1.6.2 Junta Directiva	11
	1.6.3 Administrador	11
1.7	OBLIGACIONES FORMALES	11
	1.7.1 Constitución	11
	1.7.2 Requisitos	12
	1.7.3 Inscripciones	13
	1.7.4 Obligaciones Tributarias	16
	1.7.5 Obligaciones Laborales	18
	1.7.6 Otras Obligaciones	22
	1.7.7 Sistema Contable	23

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

2.1	DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS	25
-----	----------------------------	----

ÍNDICE

	Página	
2.2	FUNCIONES DEL PRESUPUESTO	25
2.3	OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	26
2.4	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	27
2.5	PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS	28
2.6	VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	30
2.7	DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	30
2.8	TÉCNICAS DE PRESUPUESTOS	31
2.8.1	Presupuesto Rígido o Fijo	31
2.8.2	Presupuesto Flexible	31
2.8.3	Presupuesto por Programa	31
2.8.4	Presupuesto Base Cero	31
2.8.5	Presupuesto de Trabajo	32
2.9	TIPOS DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS	33
2.9.1	Presupuesto de Efectivo	33
2.9.2	Presupuesto Ejecución de Programas	34
2.9.3	Presupuesto Ejecución de Proyectos	35
2.9.4	Presupuesto de Gastos	36
2.9.5	Presupuesto de Ingresos y Egresos	36

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS.

3.1	ASPECTOS GENERALES	37
3.2	OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA	38
3.3	VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA	38
3.4	ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	38
3.4.1	Planificación General	39
3.4.2	Diagnostico Presupuestario	42
3.4.3	Elaboración del Presupuesto	43
3.4.4	Ejecución del Presupuesto	45
3.4.5	Control del Presupuesto	45
3.4.6	Evaluación del Presupuesto	46

ÍNDICE

	Página
3.5	LIMITACIONES EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS 46
3.6	FRACASO EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS 48
3.7	BENEFICIOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS 48

CAPÍTULO IV

PROCESO EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

4.1	CONCEPTOS 49
4.2	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 49
4.3	VENTAJAS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 49
4.4	ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS 50
4.4.1	Planificación de los Ingresos y Egresos 50
4.4.2	Estructura del Presupuesto de Ingresos y Egresos 51
4.4.3	Elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos 51
4.4.4	Aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 52
4.4.5	Análisis del presupuesto de Ingresos y Egresos 52
4.5	PROBLEMAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS 53
4.6	BENEFICIOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS 54

CAPÍTULO V

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

5.1	OBJETIVOS DE LA GUÍA 55
5.2	GUÍA 01: ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES 55
5.2.1	Generalidades de la entidad 55
5.2.2	Contenido de los programas, proyectos, eventos y/o actividades 56
5.3	GUÍA 02: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 57
5.3.1	Determinación de los Ingresos 58
5.3.2	Determinación de los Egresos 58

ÍNDICE

	Página	
5.4	GUÍA 03: PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	59
5.5	GUÍA 04: DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	61
	5.5.1 Importancia	61
	5.5.2 Sugerencias	61
5.6	GUÍA 05: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	64
5.7	GUÍA 06: PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	65
	5.7.1 Estructura Programática de los Ingresos	65
	5.7.2 Estructura Programática de los Egresos	65
	5.7.3 Criterios en la Determinación de los Egresos	68
	5.7.4 Procedimiento de Cálculo de los Egresos	70
	5.7.5 Consideraciones Finales	71

CAPÍTULO VI

-CASO PRÁCTICO- ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA

6.1	ÍNDICE	72
6.2	REFERENCIAS	72
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	109
	GLOSARIO PRESUPUESTARIO	112

INTRODUCCIÓN

El creciente papel de las entidades no lucrativas ha puesto de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos que permitan asegurar la asignación eficiente de los recursos para poder llevar a cabo los objetivos que se proponen. Los presupuestos son indispensables para determinar de mejor forma la utilización de recursos, así como, controlar la ejecución de actividades.

Al implementar un presupuesto las entidades sin fines de lucro deberán evaluar las ventajas y desventajas de su implementación, pero lo más importante que sea un presupuesto acorde a las necesidades. Entre los presupuestos que recurren estas entidades, el presupuesto de ingresos y egresos es uno de los recursos más utilizados para realizar las proyecciones.

Para la elaboración de presupuestos de entidades no lucrativas intervienen varios factores desde la estructura organizativa hasta el personal, es así, como se comprobará la hipótesis formulada en el plan de investigación, la no elaboración de un plan de actividades por parte del personal directivo y la falta de conocimientos técnicos de presupuestos del personal operativo, conlleva a la inexistencia de un presupuesto de ingresos y egresos, y esto último refleja, que no se pueda determinar la disponibilidad de efectivo para cubrir las obligaciones, excederse en los gastos insignificantes, no tomar decisiones en forma rápida y efectiva, y al mismo tiempo puede ocultar una administración descuidada e ineficiente.

Es por eso, que esta tesis pretende ser una guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos en una entidad no lucrativa. En el desarrollo de la tesis se da a conocer el contenido del mismo de la forma siguiente:

El capítulo I, trata de los aspectos generales de una entidad no lucrativa, dando una definición de la misma, tomando en cuenta sus características principales,

finalidades, estructura organizacional, aspectos legales y tributarios; y además sus diversas clasificaciones.

El capítulo II, comprende las generalidades de presupuestos para entidades no lucrativas, la importancia, los principios, las ventajas y desventajas, las técnicas y tipos de presupuestos.

El capítulo III, detalla la metodología de elaboración de presupuestos para entidades no lucrativas, los objetivos y ventajas de la metodología, la importancia del proceso presupuestario, las limitaciones y los beneficios en la elaboración de presupuestos.

En el capítulo IV, se describe el proceso de elaboración de presupuestos de ingresos y egresos para entidades no lucrativas, en cuanto a la planificación de ingresos y egresos, así como la determinación de los ingresos y egresos.

En el capítulo V, se detallan las guías para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos en una entidad no lucrativa.

En el capítulo VI, se presenta el caso práctico en la Asociación Educativa Universitaria.

Al final se incluyen las conclusiones y recomendaciones del estudio de investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

1.1 DEFINICIONES

El sector no lucrativo engloba a las entidades sin fines de lucro y se identifica como el sector que contribuye al funcionamiento y desarrollo de actividades sociales por encima de los objetivos económicos. “Este sector, conjuntamente con el sector lucrativo o privado y el sector público, conforman los tres sectores de la economía. Los tres sectores no tienen actividades exclusivas, la mayoría de las veces los servicios que ofrece el sector no lucrativo están en competencia con los servicios que puedan ofrecer tanto el sector privado como el sector público”. (28:67)

La amplia variedad de entidades no lucrativas existentes en cuanto a estructura y propósito hacen difícil encontrar una definición precisa que incluya toda la gama de instituciones de esta naturaleza. A continuación algunas definiciones y propuestas para el término “entidades no lucrativas”:

KOTLER

“Importante sector de la economía, constituye un camino intermedio para cubrir necesidades sociales, sin recurrir al motivo lucrativo. Estas entidades tienden a ser socialmente sensibles y especializadas en el suministro de servicios sociales que no son adecuadamente proporcionados por las empresas privadas o el gobierno”. (21:43)

DEWARRAT

“Este tipo de entidades no desarrollan sus actividades guiadas por objetivos de rentabilidad, sino por el cuidado del bienestar de la población elegida. Es decir, tratan de ofrecer servicios a la colectividad o a una parte de ella”. (17:4)

MCLAUGHLIN

“Existen para satisfacer las necesidades del público en general o de aquella parte del mismo que las sustenta, y que no tienen como objetivo principal la producción de beneficios para sus miembros”. (22:30)

GROSS, CARO, LILLO, DE ASIS

“Son instituciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en principios y valores que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, encauzando la labor solidaria de personas voluntarias”. (19:34)

SARGEANT

“Aquellas que existen para proporcionar mejoras generales a la sociedad, a través de la ordenación de los recursos precisos y/o la provisión de bienes físicos y servicios. Estas organizaciones no existen para proporcionar al personal beneficios o ganancias y tampoco, como resultado de ello, distribuyen beneficios o plusvalías entre accionistas o asociados. Pueden, sin embargo, utilizar personal y comprometerse en actividades generadoras de ingresos que les ayuden en la consecución de su misión organizativa”. (1:3)

VERNIS - IGLESIAS Y SANZ

“Una organización u organizaciones no lucrativa es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios y fundadores; y que no tiene carácter gubernamental”. (16:32)

Por lo que se puede definir a las entidades no lucrativas, como aquellas entidades que:

- Existen bajo una combinación particular de condiciones ideológicas,

políticas, sociales y económicas; con el propósito de promover, asistir y desarrollar actividades de carácter social, económico, profesional, científica, y/o cultural.

- Tienen carácter no gubernamental, pueden adoptar cualquier forma jurídica, por ejemplo: fundaciones, asociaciones, colegios profesionales y federaciones.
- Persiguen generar un servicio social a un grupo determinado, mediante una oferta principal: salud, educación, deporte, religión, cultura, laborales y profesionales.
- Buscan satisfacer las necesidades de una parte de la población, y en caso de obtener beneficios económicos no tratan de repartirlo entre sus asociados, sino de mejorar los servicios y reinvertirlo en los programas, de esta manera se exigirá una orientación cuidadosa de las donaciones.

Las entidades no lucrativas son organizadas por un grupo de personas, interesados en el desarrollo y en respuesta a las necesidades que diversos grupos sociales afrontan dentro de una realidad determinada y en un momento preciso.

1.2 FINALIDADES

El Código Civil establece lo siguiente: "Las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social, creadas o autorizadas por la autoridad correspondiente, se consideran asociaciones". (14:4)

Tal como lo indica su propia denominación -entidad no lucrativa-, su finalidad, gira

sobre la búsqueda y consecución de un beneficio social a un grupo determinado, deberán establecer en su constitución: Ser entidades de carácter privado o público, no lucrativo, de asistencia y servicio social, cuyo fin exclusivo es crear y promover actividades de beneficio social, cultural, económico, profesional o científico.

1.3 CARACTERÍSTICAS

Las características son rasgos o aspectos particulares que definen a una entidad sin fines lucrativos.

Cuadro No. 1
Características de las Entidades No Lucrativas

CARACTERÍSTICAS	NO LUCRATIVAS	LUCRATIVAS
Finalidad	Beneficio social	Rentabilidad: Ventas, Servicios
Naturaleza	Privadas Públicos Mixtas	Privadas
Titularidad	Asociados	Accionistas Inversionistas
Decisiones	Asamblea General Junta Directiva	Junta de Accionistas
Fuentes de Ingresos	Donaciones Cesiones Cuotas	Ventas Prestacion de servicios
Impuestos	Normalmente están exentas o gozan de algún beneficio fiscal	Ventas Servicios Rentas Contratos
Medidas Éxito	Cumplimiento de los objetivos Captación de fondos	Satisfacción de los usuarios Utilidades

Fuente: Elaboración Propia

1.4 ELEMENTOS

Una entidad no lucrativa esta compuesta por elementos que facilitarán el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

1.4.1 Humanos

Este elemento permitirá que las entidades sin fines de lucro puedan promover y ejecutar actividades de acuerdo a los objetivos, es decir, las personas que cooperarán directa o indirectamente en el nivel administrativo, técnico o manual. “El equipo humano es el principal activo de cualquier entidad, tanto pública, como privada; sobre todo en entidades sin ánimo de lucro, quienes trabajan en ellas lo hacen porque de una u otra manera se identifican con los fines y las acciones que desarrollan”. (19:118)

“Las entidades sin ánimo de lucro suelen nacer gracias al impulso y determinación de personas que buscan responder a las necesidades de un determinado grupo. En los inicios, el trabajo es asumido por personas voluntarias, que no perciben remuneración, cuando pasa el tiempo se plantea siempre la posibilidad de incorporar personal profesional”. (19:120)

1.4.2 Materiales

Las entidades no lucrativas deberán incorporar un lugar físico adecuado, así como la adquisición de materiales, atendiendo a su verdadera utilidad, calidad y precio. Dentro de este elemento se encuentran: las instalaciones, maquinarias, mobiliarios, equipos, archivos e instrumentos.

1.4.3 Sistemas.

Conjunto de procedimientos que establecen una conexión o enlace entre los bienes materiales y el equipo humano.

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Debido a que detrás de la denominación entidades no lucrativas existen diversidad de actividades, finalidades, aspectos socioculturales y políticos, no es demasiado fácil encontrar una clasificación.

1.5.1 Clasificación General

De la variedad de definiciones y tipos de entidades no lucrativas, se presenta esta clasificación:

a) Tipo de Propiedad y/o control de la entidad

Entidades Privadas No Lucrativas

Entidades Públicas No Lucrativas

b) Tipo de Beneficiario

Entidades de Bienestar General

Entidades de Bienestar Particular

Entidades de Bienestar a sus Miembros

c) Tipo de Actividades y/o Naturaleza del Servicio

Entidades que proporcionan bienes y servicios

Entidades que proporcionan productos tangibles

Entidades que proporcionan productos en forma de servicio

1.5.2 “Clasificación según área de trabajo” (1:10)

a) Cultura y recreo

Entidades que promueven actividades especialmente en el campo de la cultura y relacionadas con la recreación.

b) Educación e Investigación

Entidades que administran, promocionan, conducen, soportan y facilitan programas de educación e investigación.

c) Salud

Entidades que se dedican a actividades relacionadas con la salud, tanto servicios generales como especializados, administran los servicios de atención y ayuda sanitaria.

d) Servicios sociales

Entidades que proporcionan servicios humanos y sociales a la comunidad o a un grupo específico.

e) Ambiente

Entidades que promocionan servicios para la conservación del medio ambiente, relacionados con el control y prevención de la contaminación, la educación y salud ambiental, y la protección de los animales.

f) Desarrollo y vivienda

Entidades que promocionan programas de bienestar económico y social de las personas.

g) Asesoramiento legal y políticas

Entidades que trabajan para promover los derechos humanos, la defensa de intereses sociales, políticos y de grupos específicos; se encargan de ofrecer servicios legales y promover la seguridad de orden pública.

h) Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado

Entidades que promocionan actividades caritativas.

i) Actividades internacionales

Estas entidades se encargan de promover y proporcionar ayuda durante las emergencias, así como el desarrollo y bienestar internacional.

j) Religión

Entidades que promueven actividades religiosas.

k) Empresariales, profesionales y sindicatos

Entidades que regulan y protegen intereses empresariales, profesionales y laborales.

l) Otras entidades no clasificadas

Otras que no entran en los grupos anteriores.

1.5.3 Según la personalidad jurídica**a) Decreto Ley 106. Código Civil.****Fundaciones**

Entidades constituidas sin fines de lucro, dotadas con patrimonio propio para la realización de actividades de interés general o particular; se rigen por la voluntad de los fundadores, por los estatutos, en todo caso, por las leyes.

Características fundamentales:

- Deben perseguir fines de interés general
- Carecen de ánimo de lucro

Clasificación de las fundaciones:

- Fundaciones de Desarrollo Social
- Fundaciones de Investigaciones y/o estudios
- Fundaciones Solidarias

- Fundaciones Empresariales
- Fundaciones Religiosas
- Fundaciones de Asistencia Social

Asociaciones

Están constituidas para realizar actividades colectivas de una forma estable, organizadas democráticamente y sin ánimo de lucro, desde el momento de su constitución están dotadas de personería jurídica.

Características fundamentales:

- Grupo de personas
- Objetivos y/o actividades comunes
- Funcionamiento democrático
- Sin ánimo de lucro
- Independientes

Tipos de Asociaciones:

- Asociaciones Juveniles
- Asociaciones Deportivas
- Asociaciones de Padres/Madres
- Asociaciones de Estudiantes
- Asociaciones Universitarias
- Asociaciones de Vecinos

b) Decreto 2-2003. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

Organizaciones No Gubernamentales

“Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG’S, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.” (8:1)

Estas organizaciones actúan como intermediarias entre el estado y los propios ciudadanos, buscan:

- Favorecer problemas básicos de grupos, comunidades y sectores desfavorecidos.
- Promover trabajo voluntario y/o profesional.
- Optar por motivaciones altruistas no proselitista.
- Procurar una cultura de valores propios, de responsabilidad y de creatividad.

Tipos de Organizaciones No Gubernamentales

- Fundaciones
- Asociaciones
- Organizaciones No Gubernamentales propiamente dichas

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es habitual que las personas que voluntariamente impulsan la creación de estas entidades, constituyan las máximas autoridades y basan su estructura de acuerdo a las leyes que regulan su constitución, funcionamiento y operación.

1.6.1 Asamblea General

Es el órgano máximo de autoridad y esta integrado por todos los socios. A continuación las características de la Asamblea General:

- Deberán reunirse una vez al año, con carácter ordinario, para aprobar las cuentas del año que se termina y el presupuesto del año que empieza.
- Las sesiones extraordinarias se celebrarán para la modificación de los estatutos y para todo aquello que se prevea en ello.
- El quórum necesario para la constitución de la Asamblea será de un tercio de los asociados, salvo que los estatutos digan lo contrario.

- Los acuerdos se harán por mayoría simple de las personas presentes o representadas.

1.6.2 Junta Directiva

Es el órgano de representación elegido por la Asamblea General, encargado de velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.

1.6.3 Administrador

El administrador es la persona que tendrá a su cargo la administración y ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva.

1.7 OBLIGACIONES FORMALES

1.7.1 Constitución

a) Constitución Política de la República de Guatemala

El artículo 34. Se reconoce el derecho de libre asociación. “Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional”. (16:7)

b) Código Civil

El artículo 18. Constitución de una asociación civil. “Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución aprobadas por el Ejecutivo, cuando hubieren sido creadas por el Estado”. (3:4)

El artículo 20. “Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento. En el instrumento de fundación debe indicarse el patrimonio afecto y

el fin a que se destina y la forma de administración. La autoridad respectiva aprobará el funcionamiento de la fundación si no fuere contraria a la ley, y a falta de disposiciones suficientes, dictará las reglas necesarias para dar cumplimiento a la voluntad del fundador”. (3:4)

c) Ley del Organismo Ejecutivo

El artículo 53 reforma el artículo 18 del Decreto Ley 106 del Código Civil. Personalidad de las asociaciones civiles. “Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución, cuando no hubieren sido creadas por el Estado. La personalidad jurídica de las asociaciones civiles es efecto del acto de su inscripción en el registro del municipio donde se constituyan”. (14:27)

d) Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles

El artículo 1º. Constitución. “Las asociaciones civiles no lucrativas a que se refiere el artículo 16 del Código Civil, deberá constituirse en escritura pública”. (25:1)

e) Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo

El artículo 5. Constitución. “Las Organizaciones no Gubernamentales deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados”. (8:2)

1.7.2 Requisitos

a) Requisitos básicos:

- Contar con una organización formal.
- Poseer un alto grado de participación voluntaria en sus actividades.
- Establecer para la gestión principios, valores, democracia y transparencia.

b) Requisitos Legales:

- Comparecencia de un número mayor de personas a la Junta Directiva.
- Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas en Asamblea General.
- Declaración expresa de la voluntad de constituir entidad civil no lucrativa.
- Aprobación de los estatutos que regirán su actuación y funcionamiento.
- Elección de la Junta Directiva.

1.7.3 Inscripciones**a) Ministerio de Gobernación**

Según el artículo 18 del Reglamento de Inscripciones de Asociaciones Civiles. “El Ministerio de Gobernación por acuerdo ministerial: aprobará los estatutos y reconocerá la personalidad jurídica de las funciones y otras formas de asociación que requieren por ley tal formalidad, igualmente reconocerá la personalidad jurídica y aprobará los estatutos y las modificaciones de los estatutos de las asociaciones civiles no lucrativas que se lo hayan solicitado antes de la vigencia de la modificación del artículo 18 del Código Civil”. (25:2)

En el momento de inscribirse deberán presentar:

- Testimonio y duplicado de la escritura pública de constitución: fecha de constitución, denominación de la entidad, plazo, domicilio, objetivos, recursos financieros, representante legal, estatutos, entre otros.
- Solicitud por escrito firmada por el representante legal.
- Inscripción del representante legal: original y copia del acta donde conste el nombramiento de representación y cédula de vecindad.
- Registro del libro de actas autorizado para uso de las Juntas Generales.

b) Superintendencia de Administración Tributaria

Las entidades no lucrativas para el registro y control de las operaciones, deberán

inscribirse ante la Superintendencia de Administración Tributaria, adjuntando los documentos siguientes:

- Formulario de inscripción.
- Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de la cédula de vecindad del representante legal.
- Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del pasaporte del representante legal, en caso de ser extranjero.
- Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del testimonio de la escritura pública de constitución debidamente inscrito.
- Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del acta notarial del nombramiento del representante legal debidamente inscrito.
- Original y fotocopia inscripción en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación, así como nombramiento del representante legal.

c) Instituto Guatemalteco Seguridad Social

Todo patrono, persona individual o jurídica que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el régimen de Seguridad Social. En cualquier inscripción patronal deberá presentar lo siguiente:

- Fotocopia del documento oficial por medio del cual el Gobierno de Guatemala le reconoce y la autoriza para su funcionamiento.
- Fotocopia del nombramiento del Representante Legal.
- Fotocopia de Cédula de Vecindad completa del Representante Legal. Pasaporte si es extranjero.
- Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Recomendaciones a Patronos

- De conformidad con la legislación vigente todo patrono debe proporcionar a sus trabajadores el Certificado de Trabajo en el momento oportuno para su inmediata atención.

- Debe reportar a todos los empleados de su empresa, sin excepción ya que en caso contrario estará causando daño a su trabajador para la cobertura de los diferentes programas que están en vigor.
- Debe informar de inmediato sobre cualquier cambio que sufra la entidad: Dirección, razón social, compra –venta, suspensión, finalización de actividades.
- Debe dar permiso a sus trabajadores cuando hayan sufrido un accidente o padezcan alguna enfermedad y deban someterse a exámenes médicos.
- Colaborar con el cuerpo de inspectores patronales a fin de que éstos puedan recabar datos de inmediato y que en la mayoría de los casos será en beneficio de sus trabajadores. De su colaboración dependerá el pago oportuno de prestaciones o cobertura en el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia.
- Mantener actualizada dirección para correspondencia y notificaciones.
- Reportar toda sustitución que se produzca por cualquier título en las inscripciones patronales.
- Reportar toda suspensión o cancelación de actividades de la entidad.

Cuotas IGSS

Las cuotas se calculan sobre el total de sueldos ordinarios y extraordinarios que se pagan en cada mes, solamente se exceptúa la bonificación incentivo.

La cuota laboral es cubierta por los trabajadores y se descuenta del sueldo mensual, éste se hará en el momento de pagarles el sueldo, el porcentaje en los departamentos de El Progreso, El Petén y Santa Rosa es de 2.83%, para los demás departamentos de la república es de 4.83%.

La cuota patronal es cubierta por la entidad (patrono) y se cancela mensualmente al reportar ambas cuotas, el porcentaje en los departamentos de El Progreso, El Petén y Santa Rosa es de 6.67%, para los demás departamentos de la república es de 10.67%.

Las Organizaciones No Lucrativas están exentas de pagar INTECAP e IRTRA, de acuerdo a la Ley orgánica del INTECAP, del Decreto Legislativo No. 17-92.

1.7.4 Obligaciones Tributarias

Las entidades no lucrativas estarán sujetas a los siguientes impuestos:

a) Obligaciones conforme a la Ley del Impuesto Sobre La Renta (ISR)

El Impuesto Sobre la Renta es el impuesto que recae sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

El artículo 6, inciso c) establece que están exentas de dicho impuesto: “Las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Administración Tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención”. (12:4)

b) Obligaciones Conforme a la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto recae sobre las ventas o las transferencias de bienes muebles e inmuebles en forma parcial o total que se ejecute a título oneroso, y por los servicios que hace a otra persona y por la cual se percibe un ingreso. El artículo 7 en sus numerales 9, 10 y 13 dice que están exentos del impuesto:

- a) “Los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones, educativas, culturales de asistencia o de servicio social y las religiosas no

lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales.

- b) Los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas, así como a los colegios de profesionales y los partidos políticos.
- c) Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y en que ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes”. (9:7-8)

Las entidades sin fines de lucro podrán captar recursos bajo los conceptos de: donaciones, aportes y cuotas. Las donaciones pueden ser en efectivo o su equivalente en especie y en servicios. En los casos que reciban donaciones, cualquiera que sea su destino, deberán extender a nombre de los donantes, recibos que acrediten la recepción de las donaciones.

c) Obligaciones Conforme a la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial Para Protocolos.

Este impuesto según el artículo 1 y 3, recae sobre los documentos de quien o quienes emitan, suscriban u otorguen actos y contratos que expresa dicha ley, siendo la tarifa del 3%, para algunos casos el artículo 5 establece un valor específicos a documentos. De conformidad con el numeral 4, del artículo 10 de la presente ley, están exentas del impuesto: “Las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, cultural, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicato de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por el objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que

sus fondos no lo destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documentos constitutivos”. (10:5)

d) Tramite de exención de impuestos

Las entidades sin fines de lucro, tal como su nombre lo indica -sin fines de lucro- luego de su inscripción, podrán tramitar solicitud de exención de los impuestos ya mencionados, en hoja simple, en la que se consignen los siguientes datos:

- Nombre completo del Representante Legal y calidad con la que actúa.
- Denominación de la entidad.
- Número de Identificación Tributaria de la entidad.
- Domicilio para recibir notificaciones.
- Detalle de los impuestos para los cuales solicita exención.
- Firma del Representante Legal

“La exención del pago de un tributo, no libera al beneficiario del cumplimiento de las demás obligaciones formales que de acuerdo con la ley le correspondan.” (5:9)

1.7.5 Obligaciones Laborales

a) Código de Trabajo

Artículo 1. “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.” (4:5)

Artículo 2. “Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (4:5)

Artículo 3. “Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (4:5)

Artículo 61. “Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

a) Enviar dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe impreso, que por lo menos debe contener estos datos:

1) Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.

2) Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.” (4:27)

Artículo 91. “El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo.” (4:48)

Bonificación Incentivo. Decreto 37-2001

“Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en se desempeñen, una bonificación incentivo de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado” (7:1)

Vacaciones. Decreto 1441

Según el artículo 130, del Código de Trabajo, todo trabajador tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones pagadas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo empleador. De la concesión de vacaciones debe dejarse constancia por escrito. El trabajador, durante el tiempo que goza de vacaciones tiene derecho a percibir su salario mensual (ordinario más bonificación) con los

respectivos descuentos de ley. Está prohibido que por las leyes laborales de Guatemala que al trabajador se le haga trabajar los días a que tiene derecho de vacaciones y se le pague por esos días un salario extraordinario.

Bonificación Anual. Decreto 42-92

Artículo 1. “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.” (6:1)

Artículo 2. “La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.”(6:1)

“Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año”. (6:1)

Artículo 3. “La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación”. (6:2)

Aguinaldo. Decreto 76-78

Artículo 1. “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Deberá pagarse el cincuenta por ciento en la

primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente". (15:2)

Indemnización. Decreto 1441

Artículo 82. "Por razón de despido injustificado del trabajador, o por alguna de las causas previstas en el artículo 79, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Para los efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se haya iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea." (4:42)

"Su importe debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tengan de vigencia el contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho término". (4:42)

Artículo 4. "Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tener en cuenta el monto de la bonificación anual (Bono 14) devengado por el trabajador, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado, si éste fuera menor de seis meses." (6:2)

Artículo 9. "Para el cálculo de la indemnización a que se refiere al artículo 82 del código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado si los servicios no llegaren a seis meses." (15:3)

Para provisionar la indemnización se debe aplicar un 8.33% sobre el sueldo promedio. En consecuencia, la indemnización corresponde a un sueldo por año

(8.33%) mas, 1/12 parte del aguinaldo (0.6944%) más, 1/12 parte del bono 14 (0.6944%) lo que asciende a un porcentaje real de 9.72%.

1.7.6 Otras Obligaciones

Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98

El IUSI es el impuesto que paga cualquier persona dueña de algún inmueble. “El impuesto recae sobre los inmuebles rústicos o rurales y urbanos, incluyendo el terreno, las estructuras, construcciones e instalaciones del inmueble y sus mejoras.” (13:2)

Para la determinación del impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las escalas y tasas siguientes:

Hasta Q 2,000.00	Exento
De Q 2,000.01 a Q.20, 000.00	2 por millar
De Q. 20,000.01 a Q.70, 000.00	6 por millar
De Q. 70,000.01 en adelante	9 por millar.

Impuesto Circulación de Vehículos. Decreto 70-94

Artículo 1.- “Se establece un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado.” (11:1)

Artículo 10.- “La base imponible aplicable para los vehículos de la Serie Particular se establece sobre el valor de los mismos, en la siguiente forma:” (11:5)

AÑOS DE USO	TASA SOBRE EL VALOR
1. Hasta un año (modelo del año)	1.0%
2. De un año un día a dos años	0.9%

3. De dos años un día a tres años	0.8%
4. De tres años un día a cuatro años	0.7%
5. De cuatro años un día a cinco años	0.6%
6. De cinco años un día a seis años	0.5%
7. De seis años un día a siete años	0.4%
8. De siete años un día a ocho años	0.3%
9. De ocho años un día a nueve años	0.2%
10. De nueve años un día y más años	0.1%

Artículo 11.- “El impuesto será el resultado de multiplicar el porcentaje correspondiente establecido en el artículo anterior, por el valor del vehículo según la lista oficial vigente para cada año. El impuesto en ningún caso será menor a ciento diez quetzales (Q.110.00).” (11:6)

1.7.7 Sistema Contable

El sistema contable consiste en el conjunto de métodos y registros establecidos y diseñados para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y reportar las transacciones de la entidad, manteniendo el control de los saldos contables resultantes de las operaciones llevadas a cabo.

Los métodos y registros del sistema contable en relación a la estructura de control interno deben de presentar los mecanismos que establecen apropiadamente la identificación y registro de transacciones reales y del giro normal, la oportuna operación y los suficientes detalles o auxiliares de integración y conciliación.

a) Métodos de Registro Contable

Considerando la naturaleza de las entidades para el tratamiento de la información financiera, puede seleccionarse uno de los tres métodos de registro contable descritos a continuación:

- De lo Devengado: consiste en registrar todas las transacciones efectuadas

sin importar cuando se obtengan los ingresos en efectivo y la erogación monetaria en el caso de las obligaciones a corto, mediano y largo plazo o eventuales.

- De lo Percibido: consiste en el registro de todas las transacciones sobre la base del ingreso en efectivo, es decir, que sólo califican las transacciones en el momento que se realizan.
- De lo Percibido Modificado: es una combinación de los dos métodos anteriores, se registran los ingresos bajo el método de lo percibido y los gastos conforme al método de lo devengado.

Por la naturaleza y la finalidad de las entidades no lucrativas, en el tratamiento de la información financiera, tal como lo establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta deberán registrar todas las transacciones a través del método de lo devengado, no importando cuando se obtenga el ingreso en efectivo o cuando se efectúa la salida de efectivo.

b) Libros

Las entidades no lucrativas para el registro y control de las operaciones, deberán de llevar contabilidad completa, en forma organizada. Los libros son habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

2.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos surgieron como una necesidad de parte de administradores y directivos, con el objetivo de garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades y establecer las pautas para la ejecución y control de los recursos financieros. Los presupuestos son formulación hechas en términos numéricos, con respecto a las operaciones y recursos que generalmente abarcan un año, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

Las entidades no lucrativas recurren a presupuestos como medida para distribuir y priorizar los recursos económicos. La utilización de los presupuestos permite visualizar hacia el futuro el desarrollo, comportamiento y cumplimiento de los planes y dentro del proceso de planificación ayudan a programar las actividades, formular estrategias, fomentar el trabajo en equipo e implementar políticas.

2.2 FUNCIONES DEL PRESUPUESTO

Las funciones de los presupuestos dentro de las entidades no lucrativas dependen en gran parte de las expectativas de los directivos. Un presupuesto puede llegar a tener las siguientes funciones:

- **Como instrumento de planificación.**

Requiere de la elaboración de un plan anual de actividades, previendo las oportunidades y los riesgos venideros.

- **Como herramienta de evaluación.**

Provee una comprensión y visualización financiera de la entidad, mediante un análisis del balance presupuestario.

- **Como técnica de Control.**

Permite desempeñar roles preventivos, como correctivos de forma analítica, precisa y oportuna. “Además en él se plasma el grado en que la dirección es responsable de la gestión de un determinado volumen de gasto de acuerdo a los ingresos”. (2:15)

- **Como recurso para la toma de decisiones.**

Comprende tomar decisiones de acuerdo a los planes y de acuerdo al proyecto presupuestario.

- **Como medida para la delegación de autoridad.**

Permite delegar responsabilidades para efectos de la ejecución de los planes dentro de los límites presupuestarios y controlar la capacidad de desempeño de los responsables.

- **Como guía para llevar un orden.**

Los presupuestos orientan a los responsables en la ejecución de los proyectos de acuerdo al orden de importancia.

- **Como elemento de gestión administrativa-financiera.**

“En el documento presupuestario se evidencia el conjunto de resultados esperados de la actividad financiera: 1. Indica la dirección económica, por cuanto en él se refleja la utilización de un importante porcentaje de recursos. 2. Promueve el equilibrio en términos de estabilidad: ingresos, servicios y balanza de pagos. 3. Cumple funciones de equidad mediante la redistribución adecuada de los recursos. 4. El presupuesto debe estar estructurado de tal manera que permita una rápida medición del impacto que ocasiona la ejecución financiera”. (18:2)

2.3 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Los objetivos de presupuestos se describen a continuación:

- Comparar los resultados reales con lo planificado.
- Optimizar los recursos económicos.
- Trabajar en forma anticipada y previendo los hechos.
- Fijar planes generales para el futuro en números.
- Precisar adecuadamente las funciones y actividades.
- Determinar equilibrio económico entre las unidades de la entidad.
- Guiar las acciones, según los planes aprobados.
- Establecer claramente el origen y destino de los recursos económicos.
- Delegar autoridad y fijar responsabilidad.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y tomar las medidas necesarias.
- Coordinar las actividades asegurando el cumplimiento de los planes.

2.4 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Las entidades sin ánimo de lucro son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir, por consiguiente la importancia de los presupuestos radican en que:

- **Se puede desarrollar un plan anual de actividades.** Las entidades deberán planificar las actividades, en límites razonables y de acuerdo a los objetivos y a las metas.
- **Permite controlar y minimizar los riesgos en la ejecución de los proyectos.** Permite la realización de una investigación minuciosa de los factores internos y externos, cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.
- **Ayuda a establecer vías de comunicación, en forma adecuada y fluida.** Conlleva en comunicar e informar los avances del proceso presupuestario entre unidades a determinado nivel y ejecutivos de un nivel a otro.

- **Facilita la creación e instauración de políticas y estrategias para lograr las metas establecidas.** Una entidad no lucrativa deberá implementar y revisar las políticas a nivel organizacional, que guiarán el comportamiento y la funcionalidad de las actividades, y las estrategias a seguir para lograr las metas.
- **Evalúa el comportamiento y desenvolvimiento de los planes generales.** Los procedimientos inducen a los encargados a pensar en las necesidades totales, tomando de base las partidas del presupuesto como guía durante la ejecución de las actividades.

2.5 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Los principales principios de un presupuesto para entidades no lucrativas, se describen a continuación:

- **Universalidad.** Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos que se recauden y todos los egresos, no será posible la compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto.
- **Unidad.** El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrán abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios.
- **Programación.** Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder según los recursos identificados y de acuerdo a los objetivos y las metas que se programen.
- **Equilibrio y estabilidad.** El presupuesto deberá ser estable y consistente con las metas anuales. Los egresos en ningún caso deben exceder a los ingresos.
- **Eficiencia y Eficacia.** La asignación y utilización de los recursos del

presupuesto se hará en términos de calidad y servicios al menor costo.

- **Transparencia.** El presupuesto se expondrá con claridad, entendible a todo nivel y será objeto permanente de informes sobre los resultados de su ejecución.
- **Flexibilidad.** El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos, ante los imprevistos, existe la necesidad de hacer cambios, no deberá existir rigidez, sino acoplarse a las circunstancias.
- **Especificación.** En el presupuesto se detallan las fuentes de ingresos y la finalidad específica a la que deberán destinarse; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo presupuestario y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo.
- **Costo/Beneficio.** La implementación presupuestaria requiere un estudio de los efectos de la puesta en marcha, es decir, establecer los costos de instalación y de funcionamiento, y los beneficios que se puedan obtener llenen las expectativas.
- **Participación/Coordinación/Cooperación.** Un presupuesto estará orientado a los fines de la entidad y tendrá una conexión o enlace entre las unidades ejecutoras. La participación y cooperación del personal será para aprovechar las virtudes y experiencias de cada uno de ellos.
- **Comunicación.** Para que se puedan lograr los objetivos presupuestales y los fines de la entidad, la comunicación debe ser clara y fluida.
- **Oportunidad.** Presentar los planes en el tiempo apropiado, así hacer los cambios importantes y necesarios.
- **Responsabilidad.** Deberán trazarse líneas de autoridad y de

responsabilidad, en cuanto a la aprobación, ejecución y evaluación de presupuestos

- **Unidad Monetaria y Período.** Dentro de los planes es determinante establecer la unidad monetaria para un periodo presupuestario y el tiempo en que se llevará a cabo el proyecto.

2.6 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

- Ayudan a tomar decisiones en forma adecuada y oportuna en la ejecución de los programas, actividades y proyectos.
- Permiten a la dirección medir los efectos de sus decisiones con los resultados obtenidos.
- Proveen de un plan que oriente las actividades a seguir y así alcanzar los objetivos trazados.
- Permiten analizar las variaciones y comparar los resultados para fijar las soluciones adecuadas.
- Determinan si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y la consecución de los mismos.
- Facilitan la vigilancia oportuna y efectiva de las actividades.
- Proporcionan información vital para la definición adecuadamente los objetivos básicos.
- Motivan al personal administrativo a planear para el futuro.
- Sirven para comunicar los planes de la organización a cada unidad ejecutora.

2.7 DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

- Están basados en estimaciones, por consiguiente, deberán adaptarse constantemente a los cambios.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.

2.8 TÉCNICAS DE PRESUPUESTOS

2.8.1 Presupuesto Rígido o Fijo

Consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividades, no realizándose ningún tipo de ajuste, cuando la actividad real difiere de la estimada. La presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen de error el volumen de actividades y que los gastos revelen un comportamiento fácilmente previsible.

2.8.2 Presupuesto Flexible

Este tipo de presupuestos parte de la premisa de que el comportamiento de los gastos depende, fundamentalmente, del rango de actividades. El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los gastos fijos, variables y mixtos; consta de dos partes: La primera un presupuesto fijo, compuesto tanto de gastos fijos como de gastos mixtos y la segunda un presupuesto verdaderamente flexible integrado básicamente por gastos variables.

2.8.3 Presupuesto por Programa

Es un sistema presupuestario integrado y consistente en la proyección anual de los planes, tomando como referencia los objetivos y las líneas prioritarias de actuación de la entidad. Este tipo de presupuestos clasifica y ordena el conjunto de actividades a desarrollar de acuerdo a los objetivos fijados en cada programa, es decir, proyecta los recursos a utilizar en cada proyecto, establece los indicadores que conlleva analizar o apreciar el grado de realización de cada proyecto y representa una base informativa de las actividades que deberán emprenderse en cumplimiento máximo de los objetivos fijados.

2.8.4 Presupuesto Base Cero

Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos partiendo siempre de

cero; es decir, se elabora como si fuese la primera operación de la entidad. Dentro del presupuesto base cero se elaboran paquetes de decisiones, que no son más que estudios de costo-beneficios, se clasifican según el orden de importancia, con el objetivo de que la administración pueda jerarquizar las actividades y decidir su aprobación de acuerdo con los recursos disponibles y con base a los diferentes niveles de actividad y costo. “Estos presupuestos tienen por objeto obligar a los directivos a decidir sobre las prioridades de los objetivos y programas, así como evitar que se sigan haciéndose gastos no analizados” (29:71).

2.8.5 Presupuesto de Trabajo

“Este presupuesto consiste en determinar los fondos a generar, tomando en cuenta las opciones presupuestarias. Estos presupuestos permiten estar preparado para lo inesperado, ya sea bueno o malo. Entre este tipo de presupuesto se puede incluir:” (27:15)

- **Presupuesto de Supervivencia**

Este presupuesto permite identificar el mínimo necesario de ingresos que una entidad requiere para solventar los compromisos.

- **Presupuesto Garantizado**

Consiste en proyectar aquellos ingresos que se pueden obtener con seguridad a modo de promesas por parte de los donantes.

- **Presupuesto Óptimo**

Este presupuesto permite visualizar lo que se puede hacer, en caso de que se pueda recaudar dinero extra.

- **Presupuesto de Inversión o Capital**

Consiste principalmente en planear los gastos o desembolsos de efectivo en la

adquisición de propiedades (plantas, maquinarias, equipos, inventarios, vehículos, etc.). “Estos presupuestos son muy delicados, en ellos se da forma definitiva a la planificación de gastos”. (20:664)

- **Presupuesto de Operación**

Debe ser preparado de acuerdo a la estructura de la entidad, en este tipo de presupuestos la participación del personal es esencial y la responsabilidad de los directivos recae en la consecución de los objetivos planteados. En el presupuesto de operación se detallan los ingresos, compras, costos y gastos necesarios para el funcionamiento de los programas.

- **Presupuesto Financiero**

Se planea la estructura financiera de la entidad tomando en cuenta la combinación óptima de ingresos de terceros y de los asociados, bajo la premisa de establecer la funcionalidad de los programas de acuerdo a las necesidades.

- **Presupuesto Maestro**

Es un presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, las cifras deberán ser flexibles. Además se debe de iniciar por un período de tres meses que involucre los presupuestos de operación, financiero y en todo caso el de capital, deberá actualizarse cada trimestre para lograr una continuidad que permita en el corto plazo efectuar proyecciones para lograr las metas y objetivos de planeación que persigue un presupuesto.

2.9 TIPOS DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

2.9.1 Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de efectivo registra las posibles entradas y salidas de efectivo generadas por las actividades propias de una entidad, con la particularidad de que los ingresos son constantes o fijos. Para preparar este tipo de presupuesto, es

importante considerar las diferentes actividades que generan entradas de efectivo y las que producirán salidas de efectivo considerados en forma normal, es decir distinguir o detectar con seguridad la entrada y salida de efectivo.

Entre las entradas de efectivo se pueden considerar las donaciones, transferencias y préstamos; y pagos a proveedores, nóminas y préstamos, como salidas de efectivo.

Objetivos

- Establecer inmediatamente la capacidad de pago.
- Formular estrategias para generar entrada de efectivo.
- Evaluar el comportamiento de entrada y salida de efectivo.
- Estimar todas las entradas y salidas de efectivo para un período futuro determinado.

Desventajas

- No establecer adecuadamente las entradas y salidas de efectivo considerados normales y/o extraordinarios.

2.9.2 Presupuesto Ejecución de Programas

Este presupuesto permite desembolsar los recursos de acuerdo a los rubros contenidos en los programas, con el objetivo de lograr una mejor distribución de los recursos. El presupuesto de ejecución de programas incluye: Los objetivos del programa, las actividades a desarrollar, así como, la cantidad de dinero a desembolsar.

“Lo que pretende es seleccionar los programas alternativos que sirven a un objetivo determinado. Se trata de aplicar una técnica que permita comparar los diversos programas y de preferir los que deben emprenderse. El medio técnico de que se vale consiste en tratar de definir los costos y los beneficios de un programa determinado para servir a un objetivo dado, de tal forma que puedan ordenarse los

diversos programas disponibles, cuantificando sus resultados esperados y eliminando aquellos que se consideren inadecuados.” (18:16)

Objetivos

- Implementar controles internos que permitan evaluar la ejecución y racionalización del gasto según las necesidades.
- Exigir una cuidadosa identificación y examen de los fines y objetivos en cada una de las actividades.
- Determinar las actividades para poder ordenarlas de manera jerárquica de acuerdo a su importancia y así seleccionar cuales se pueden abordar y a que grado de desarrollo.
- Facilitar la administración de los recursos disponibles con las metas a corto plazo.
- Analizar el resultado de un programa en función de los objetivos.
- Medir los costos totales de los programas.

Ventajas

- Permite ejecutar en forma correcta y oportuna los programas, a través de una planeación, organización, coordinación, dirección y control.
- Sirve para tomar decisiones con la distribución justa y equitativa de los recursos.
- Se acumula información para hacer revisiones constantes.
- Es más fácil detectar las funciones que se duplican en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

2.9.3 Presupuesto Ejecución de Proyectos

Este tipo de presupuesto debe presentarse en cantidades monetarias y desglosadas en rubros, es decir, que todos los gastos directamente necesarios para ejecutar los trabajos previamente planificados, cada rubro debe justificarse claramente y al mismo tiempo detallar toda la información que se considere

importante. Los proyectos, deberán ejecutarse cuidadosa y responsablemente, se tratará de racionalizar los recursos y que estos no sobrepasen lo presupuestado. Los proyectos deben responder a los fines y funciones de la entidad, teniendo una calidad académica y/o técnica que garantice la obtención de los resultados esperados. Los proyectos propuestos se someten a una evaluación por expertos, una vez aceptado e incluido en el convenio, su cumplimiento será obligatorio.

2.9.4 Presupuesto de Gastos

Es la representación ordenada y clasificada de los gastos que una entidad debe de realizar en un año.

Objetivos

- Prever los recursos financieros necesarios para la administración.
- Llevar un control estricto de los gastos de la administración.
- Manejar adecuada y honestamente los fondos financieros.
- Justificar las peticiones de recursos, tanto para actividades en curso, como para nuevas actividades.
- Establecer en todos los niveles de gestión, los objetivos en relación con los cuales puedan identificarse y medirse las realizaciones.
- Evaluar los métodos alternativos para alcanzar los objetivos.
- Analizar los efectos probables de diferentes cuantías presupuestarias o niveles de actuación en el cumplimiento de sus objetivos.

2.9.5 Presupuestos de ingresos y Egresos

Estos presupuestos están basados fundamentalmente en que los ingresos y gastos que se proyectan, luego de un análisis cuidadoso de cada rubro, las expectativas de su cumplimiento son muy altos, ya que el margen de error es mínimo. Los ingresos son las donaciones provenientes de personas o empresas deseosas de colaborar en los diferentes programas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

3.1 ASPECTOS GENERALES

“La presupuestación constituye un proceso complejo, en el que se combinan múltiples elementos de muy diversa índole: económicos, contables, jurídicos, políticos, sociológicos y administrativos. Todos ellos se hallan implícitos en el proceso de elaboración presupuestaria”. (18:1)

El presupuesto tiende a reflejar de una forma cuantitativa los objetivos fijados por la entidad a corto plazo, mediante el establecimiento de los programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la entidad.

Al desarrollar una metodología de elaboración de presupuestos, es importante tomar en cuentas los siguientes factores:

a) Estructura organizativa clara y coherente. El proceso de asignación y delimitación de responsabilidades, es clave para la implementación de un presupuesto y será eficaz en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

b) Conducta del potencial humano. El papel que desempeñan dentro del proceso presupuestario y de planificación, los factores de motivación y de comportamiento, representan un instrumento fundamental de optimización de la gestión y constituyen una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de los objetivos y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

c) Definición y transmisión de las directrices generales en la elaboración de los presupuestos. La dirección general, es responsable de transmitir las instrucciones generales, en cuanto al diseño de los planes, programas y presupuestos; las directrices fijadas a cada área de responsabilidad dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales fijadas a largo plazo.

d) Firme entendimiento de los principios sobre la elaboración de presupuestos. Permitirá aumentar la capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

e) Alto grado de compromiso y responsabilidad en la elaboración de planes, programas y presupuestos. Cada responsable deberá considerar las distintas acciones a promover en la preparación de los planes y de trazar distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse.

3.2 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

- Detallar los pasos a seguir en la elaboración de un presupuesto.
- Analizar la importancia de cada etapa del proceso presupuestal.
- Señalar la relación y coordinación existente en cada proceso.
- Indicar los beneficios de la correcta aplicación y seguimiento.

3.3 VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA

- Apoya en las tareas de planificación de las operaciones anuales.
- Permite concretar y cuantificar los objetivos de la dirección para cada una de las divisiones operativas.
- Motiva a los responsables a preparar sus planes.
- Facilita las tareas de formación y de desarrollo del personal.

3.4 ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Un buen ejercicio presupuestario implica determinar con claridad la importancia y

el propósito de la implementación, un presupuesto es un documento que traduce los planes en números. Por consiguiente, los directivos de una entidad sin fines de lucro, deberán otorgarle la debida importancia a todo el proceso presupuestario, de esto dependerá el éxito y la obtención de los beneficios deseados.

3.4.1 Planificación General

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamento 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 fijados en la estrategia.” (24:41)

Por lo tanto, planificar no es más que determinar el curso de acción de las actividades, tanto los fines (lo que se va hacer) como los medios (como se hará). Por tal situación, las entidades sin fines de lucro deberán planificar el trabajo, y no trabajar de manera improvisada.

Planificación Estratégica

Es la planificación a largo plazo que enfoca a la entidad como un todo, se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años. En esta etapa la dirección debe seguir el principio del compromiso, el cual afirma que deben comprometerse fondos para la planificación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo. Los costos de la planificación son una inversión y no debe incurrirse en ello a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Factores importantes a tomar en cuenta en esta etapa de planificación:

a) Evaluación de las oportunidades y las amenazas del ambiente interno y externo de operación, las limitaciones y las fortalezas de la entidad. El análisis del ambiental externo: Consiste en examinar el ambiente que rodea a la entidad, requiere identificar la disponibilidad de materiales, los asuntos legales y

económicos. El análisis interno: Consiste en realizar una investigación de las condiciones de la entidad, es decir, los recursos disponibles tanto financieros, físicos y humanos; así como, la tecnología y los estilos de administración.

b) Determinación de los objetivos con base a la visión y misión, tomando en cuenta los valores que definen el trabajo. Los objetivos se clasifican en estratégicos o generales, tácticos o departamentales, operacionales o específicos, estos objetivos en conjunto definen la razón de la existencia de la entidad.

c) Formulación de las estrategias, políticas, prioridades y alternativas para el cumplimiento de los objetivos. “Esta política tiene que verse reflejada en forma estratégica con programas y planes de acción, con el respaldo de unos planes financieros y de recursos. También tiene que especificar las prioridades y las alternativas a seguir”. (28:128)

d) Formalización del sistema de información. Consiste en crear los Instrumentos de información que alimentará a cada fase.

e) Definición de los procesos de evaluación, seguimiento y control. “Los responsables tienen que estar informados sobre el grado de realización de los objetivos fijados y de las causas por las cuales se ha llegado a este grado. Es necesario que hagan el análisis de las desviaciones correspondientes, y, que comuniquen los resultados a la organización a fin de hacer partícipes a todos los responsables del procedimiento”. (28:128)

f) Revisión de los canales de comunicación. “En esta fase es adecuado revisar si el procedimiento que se ha seguido para la gestión ha sido el correcto y si se puede mejorar.” (28:115)

Planificación Táctica

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la entidad, el corto plazo se define como un

período que se extiende a sólo un año o menos hacia el futuro. La utilización de la planificación táctica describe lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la entidad tenga éxito en algún momento.

La planificación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar, la planificación táctica con el período más corto. Ambos tipos de planificación son necesarios, los programas de planeación táctica y estratégica deben estar altamente relacionados para tener éxito, la planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la entidad a que logre los objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica. En esta etapa conlleva la implementación de planes tácticos de trabajo a nivel de los departamentos, es un proceso permanente y continuo; orientado hacia el futuro e introduce racionalidad en la toma de decisiones. Aspectos a considerar en esta fase de planificación:

- Elaboración de los programas de trabajo, definiendo la responsabilidad de cada funcionario.
- Fijación de los recursos, tomando en cuenta las asignaciones para cada área y programa.
- Evaluación de la estructura administrativa para responsabilizar a cada departamento sobre la ejecución del trabajo.
- Elaboración de los registros contables de acuerdo a la estructura de los programas.

Planificación Operacional

En la planificación operacional el enfoque está en las tareas y en las operaciones específicas, la idea es la optimización y maximización de los resultados, en esta fase es donde se estudia, se analiza y se aborda el problema, que más tarde ha de presupuestarse. Los objetivos, premisas y estrategias de una entidad determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio, después de seleccionar el producto o servicio final se determinan las especificaciones y se

considera la posibilidad tecnológica y el diseño de un sistema de operaciones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar y la calidad del producto o servicio.

Los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la entidad, por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. Los beneficios de la planificación tienen un efecto estimulante en las personas, permite pensar en el futuro, visualizar nueva oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la entidad y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Es de considerar que el presupuesto es un plan integrado y coordinado que expresa en términos financieros las operaciones y recursos para un período determinado y con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección, el ciclo de planificación debería tener el siguiente aspecto:

3.4.2 Diagnostico Presupuestario

El diagnostico presupuestario consiste en evaluar la importancia de la elaboración de un presupuesto, mediante un estudio minucioso de las ventajas y desventajas de una serie de factores que influirán en la implementación de un presupuesto.

El estudio estará orientado en evaluar el comportamiento y desenvolvimiento de todos los factores que intervienen dentro de la entidad, entre los factores a evaluar se encuentran los sistemas, recursos, políticas y estrategias, al final se obtendrá un diagnostico general de la entidad, que contribuirá a la formalización y al mismo tiempo sentar las bases presupuestarias. A continuación los beneficios que se obtienen en esta etapa:

- Analizar el comportamiento de las unidades y del personal.

- Crear y mantener un clima organizacional en función a las metas y finalidades de la entidad.
- Divulgación de los objetivos, metas y estrategias.
- Elaboración de los planes de las diferentes áreas o programas.
- Revisión de los planes y hacer las correcciones necesarias.
- Establecer si se cuenta con los recursos necesarios.
- Analizar la influencia o el impacto que provocará internamente.

3.4.3 Elaboración del Presupuesto

Durante esta etapa los planes aprobados son trasladados a términos monetarios, antes cumpliendo los pasos siguientes:

Formulación.

Comprende la elaboración de los planes anuales y la estimación de los ingresos y egresos del período. En la formulación de un presupuesto se tomará como base las metas generales, de esto dependerá la estimación de los recursos humanos, materiales y económicos. Aspectos importantes a considerar en esta fase:

- Preparar las instrucciones y normas que deberán seguirse en el proceso de formulación de presupuestos y asesorar a los responsables en cuanto a la preparación de los anteproyectos.
- Preparar anualmente el proyecto de presupuestos, mediante el examen y revisión de las peticiones, que luego serán sometidas a consideración.
- Requerir, sistematizar y procesar la información en la formulación del presupuesto.
- Informar sobre el límite que pueden llegar los gastos a las diversas partidas para el período presupuestario.

Programación

La programación consiste en fijar a cada unidad ejecutora, una suma monetaria a

las cuentas de gastos que son considerados estables o fijas, las cuales son necesarias para el desarrollo de las actividades. En esta etapa se evalúan las metas fijadas con anterioridad y se hacen las posibles modificaciones a las metas. El propósito de la programación presupuestaria es definir detalladamente los recursos humanos, financieros y materiales requeridos para la consecución de los objetivos.

Coordinación

En este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones finales y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas. Esta fase permite:

- Obtener el apoyo de todas las áreas para poder aplicar el sistema de presupuesto.
- Formar un grupo de trabajo para que diseñe el sistema que será aplicado de acuerdo a las necesidades de la entidad.
- Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el proyecto de presupuesto de acuerdo a las técnicas de presupuesto.

Preparación Final

Consiste en determinar los componentes esenciales del presupuesto, mediante la estructuración de los ingresos y gastos de las diferentes unidades en un presupuesto general. Esta fase permite:

- La preparación del presupuesto deberá estar sujeta a continua revisión.
- Disponer de un presupuesto anual, que constituya un plan de acción detallado y factible para el año inmediato.
- Contemplar nuevas estrategias que permitan la preparación de programas para el futuro.
- Presupuesto y programas deberán estar relacionados entre sí.

Aprobación

La aprobación, por parte de la dirección general, consiste en dar el beneplácito del presupuesto de trabajo, dicha aprobación consiste en dar el visto bueno de las previsiones que han hecho los distintos responsables y que supone evaluar los objetivos que se pretenden alcanzar a corto plazo.

3.4.4 Ejecución del Presupuesto

“Consiste en poner en marcha los planes buscando alcanzar los objetivos trazados. En esta etapa el director o encargado de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración para asegurar el logro de los objetivos definidos, igualmente presentará informes de ejecución periódica” (2:46).

3.4.5 Control de Presupuesto

A través del control de presupuesto se puede medir la ejecución de cada actividad, por tal situación, la necesidad de practicar el ejercicio del control, deberá extenderse a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines y objetivos, así también a la legalidad y oportunidad en las actuaciones. En la implementación del control presupuestario es vital e importante la instauración de políticas, reglamentos y normas que sentaran las bases de la ejecución presupuestaria. El control presupuestario contempla el seguimiento de las variables que lo han configurado y se procede a compararlo con las previsiones programadas, este seguimiento permitirá corregir las actuaciones desfavorables.

“De entre las ventajas de establecer y utilizar un sistema de control presupuestario, se pueden distinguir las siguientes:

- Obliga a los directivos a pensar en el futuro
- Proporciona a los directivos una manera de formalizar sus planes de futuro.
- Son el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- Facilitan la transmisión de la información de la organización

- Son una valiosa herramienta para la coordinación de las distintas actividades de departamentos de la organización haciéndolas coherentes con las de la organización globalmente.
- Facilitan el conocimiento de la operativa de la organización.” (23:21)

3.4.6 Evaluación del Presupuesto

“Al final del periodo se preparará un informe crítico de los resultados obtenidos, mediante el análisis de las variaciones y el comportamiento de cada actividad.” (2:47) A continuación las actividades a realizar en esta etapa:

- Analizar, evaluar y explicar las razones de las desviaciones.
- Realizar las correcciones o modificaciones al presupuesto.
- Presentar informes de ejecución parcial y acumulativa, comparaciones numéricas y porcentuales de lo ejecutado y presupuestado.
- Preparar un informe para mostrar a los directivos y a las personas involucradas el desempeño del trabajo estipulado.
- Proporcionar asistencia técnica al personal operativo.
- Organizar los sistemas de información interna para comparar los resultados obtenidos con el programa establecido.

3.5 LIMITACIONES EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

a) Falta de una planificación adecuada y oportuna.

Antes de la puesta en práctica de presupuestos, si se carece de planificación, el sistema será menos eficaz y menos flexible. Durante el proceso de planificación se deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- La aplicación rígida del procedimiento presupuestario sin una planificación, el personal será incapaz de mantener las decisiones presupuestarias.
- La abundancia de datos inútiles hará duplicar los esfuerzos de trabajo y habrá un deterioro en la utilización innecesaria de los equipos y materiales.

- La falta de objetivos claros y de una estructura sencilla, dificultará la realización de los análisis comprensivos y sistemáticos de las distintas alternativas para la consecución de los objetivos.

b) Falta de apoyo y comprensión directivo.

Una de las condiciones fundamentales para el proceso presupuestario, es el interés y el apoyo del personal directivo, que implica: Animar y motivar al personal y comprender en proceso presupuestario.

c) Ausencia de un plan y estrategia de implementación.

La implementación de presupuesto, cuya aplicación requiere esfuerzo constante y una estrategia que, en ningún caso, debe descuidar los siguientes aspectos:

- Preparar al personal para afrontar los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, y así obtener una respuesta positiva, inmediata y eficiente.
- Contar con sistemas de información (contable y físico) para apoyar el análisis y la evaluación de alternativas.
- Establecer indicadores para medir el impacto de los programas y el alcance o cumplimiento de los objetivos.

d) Actitud negativa y falta de motivación del personal.

Este es un obstáculo grave para la implementación de presupuestos, suele ser consecuencia de una percepción negativa, no como un nuevo instrumento para mejorar la gestión, sino como un medio para ampliar el control y centralizar la información

e) Falta de atención al proceso presupuestario.

La complejidad y conflictividad del proceso presupuestario se deriva del hecho de que, a través de él, no solamente se maximizan los beneficios, sino que se decide quién recibirá y en qué cuantía esos beneficios, rompiendo viejas tradiciones.

3.6 FRACASO EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

El proceso presupuestario puede fracasar por diversas razones:

- Cuando solo se estudian las cifras formuladas del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no esta definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y los responsables no comprenden el papel en el logro de las metas u objetivos generales.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y se presentan resentimientos que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el cumplimiento de las metas presupuestarias.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la entidad.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto al proceso presupuestario.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

3.7 BENEFICIOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Con la aplicación adecuada de las etapas del proceso presupuestario, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Definición de los objetivos básicos de la entidad.
- Determinación de responsabilidades.
- Coordinación oportuna de las actividades.
- Evaluación y control de las actividades.
- Programación correcta de los recursos financieros
- Cumplimiento de los objetivos y metas.
- Asignación correcta de los recursos.
- Introduce una forma moderna de gestión.
- Exige conocimiento profundo de la entidad.

CAPÍTULO IV

PROCESO EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS PARA ENTIDADES NO LUCRATIVAS

4.1 CONCEPTOS

“La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable, la capacidad de la organización para conseguir lo que se había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario, quien quiera que elabore el presupuesto debe comprender los valores, estrategias y planes de la entidad; el significado del costo/beneficio y comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos, debido que un presupuesto traduce los planes en dinero, dinero que se necesita para desarrollar las actividades planificadas (gastos), y dinero a generar para cubrir los gastos (ingresos)”. (27:4)

4.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

- Proyectar y controlar adecuadamente la dirección de ingresos y egresos.
- Planear oportunamente las actividades a desarrollar en un periodo determinado.
- Coordinar efectivamente los centros o departamentos para la proyección de sus actividades.
- Establecer con claridad el origen de los ingresos, así como el destino de los egresos.

4.3 VENTAJAS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

- Ayuda a la planificación adecuada y oportuna de los ingresos y egresos requeridos.
- Facilita la determinación cuantitativa de egresos en función a los ingresos.

4.4 ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

4.4.1 Planificación de los Ingresos y Egresos

a) Planificación de los Ingresos

La planificación de los ingresos, procede de las donaciones que hacen las instituciones o personas deseosas de colaborar en el desarrollo y ejecución de proyectos, dichos ingresos dependerán de las fuentes habituales o planificadas de donantes:

- Donaciones fijas
- Donaciones prometidas
- Donaciones eventuales
- Donaciones en especie
- Cuotas ordinarias
- Cuotas extraordinarias
- Aportes
- Transferencias
- Otros ingresos.

Objetivos de la Planificación de los Ingresos

- Programar las donaciones según las fuentes habituales
- Programar los ingresos según la actividad o servicio a prestar.

b) Planificación de los Egresos

La planificación de gastos, no es más que el cálculo de los costos estimados de los proyectos o programas, un cálculo minucioso de los costos ayudará a desarrollar un presupuesto preciso y controlar los gastos reales. La planificación de los gastos es relevante, debido a que los donantes prefieren financiar los

gastos previamente planificados y presupuestados. Es importante destacar que la diferencia entre los ingresos y egresos presupuestados muestren probabilidades de déficit o sea una cantidad insuficiente de dinero, ante esta situación es necesario recortar los gastos, pero no olvidar que la planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino del aprovechamiento de los recursos limitados.

Objetivos de la Planificación de los Egresos

- Programar adecuadamente los gastos a realizar.
- Planificar los gastos por centros, áreas o departamentos.
- Determinar los gastos según el tipo y clasificación.
- Prever los recursos financieros necesarios para la administración.
- Llevar un control estricto de los gastos.
- Manejar adecuada y honestamente los fondos disponibles.

4.4.2 Estructura del Presupuesto de Ingresos y Egresos

El presupuesto de ingresos y egresos deberá estar estructurado de una forma que contenga todos los elementos o componentes para facilitar su interpretación, es decir, que contenga el detalle de los ingresos y egresos del mes, las acumulaciones y las variaciones; el empleo de formatos de textos, o en algunos casos, mediante el apoyo de un programa de contabilidad que contenga el módulo de presupuesto, será útil para la presentación de la estructura presupuestaria.

4.4.3 Elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos

a) Determinación de los Ingresos

Los ingresos que se estimen alcanzar para un período determinado, podrán proyectarse de acuerdo a la ejecución de los ingresos captados en el período anterior, tomando en cuenta las variaciones que puedan originar las estrategias de captación, la ampliación de la cobertura de los servicios, el mejoramiento de los

niveles de eficiencia en la gestión y cualquier factor adicional que incida en el comportamiento de los ingresos.

b) Determinación de los Egresos

Los encargados de la elaboración de presupuestos, deberán prever en relación con el nivel de ingresos, la totalidad y magnitud de los gastos a ser comprometidos, a efectos de lograr los objetivos. Debe quedar claro que los cálculos son estimaciones hechas con fundamento, la capacidad o agilidad de costear es fundamental.

4.4.4 Aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos

La aprobación consiste en la revisión minuciosa de los ingresos y de los gastos previstos en el periodo presupuestal. Esta etapa pretende analizar que los gastos estén plenamente justificados y que se sujeten al total de los ingresos, esto significa que los gastos no pueden ser mayores que los ingresos.

Es de suma importancia la inclusión de ciertas notas que pueda explicar las cuantías, en este caso la razón del desembolso de los recursos, con el objetivo de mostrar claridad y transparencia al proyecto presupuestario.

4.4.5 Análisis del Presupuesto de Ingresos y Egresos

Es un proceso de adopción de decisiones que tenga éxito depende en gran parte de una sistemática y completa acumulación de pruebas sobre el pasado como guía para el futuro. El conocimiento del pasado es necesario no solo para proporcionar experiencias similares, sino también indicar los métodos para mejorar las realizaciones pasadas.

El análisis hace referencia a la efectividad en la obtención de las metas presupuestarias y a la eficiencia en el desarrollo y ejecución de los programas. La

preparación de un informe tendrá como objetivo mostrar a los directivos y a las personas involucradas el desempeño del trabajo.

4.5 PROBLEMAS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

Problemas conceptuales

Son los que surgen en la elaboración de presupuestos, relacionado con las exigencias de la adopción de los parámetros del proceso presupuestario.

Problemas institucionales

Las personas de las unidades administrativas tenderán, en muchos casos, a no considerarlo deseable, la implementación correcta del sistema presupuestario tiende a suprimir las actividades superfluas o duplicativas, de lo contrario reflejará el empleo ineficaz de determinados recursos y la incapacidad de desarrollar las propuestas planteadas. No es extraño, que las personas se sientan amenazadas, especialmente cuyos fines individuales no coinciden con las metas colectivas.

Problemas operativos

Son los relativos a la instrumentación administrativa, particularmente en el período de ejecución, entre ellos se tienen:

- Identificar un grupo de actividades como adecuadas. El éxito de un programa dependerá de la obtención de los beneficios deseados, por lo tanto, conviene establecer estrategias de desarrollo y ejecución de programas, esta situación permitirá tomar decisiones de acuerdo a los objetivos generales.
- En cuanto a las estimaciones y agrupaciones. El personal de las unidades administrativas dejará de estimar y agrupar tradicionalmente de un modo

perfectamente conocido; las estimaciones, proyecciones y la ejecución del presupuesto se hará conforme a los nuevos lineamientos establecidos por la dirección.

- Copiar exactamente las actuaciones pasadas. En algún tiempo los resultados produjeron los resultados deseados con los viejos mecanismos utilizados, pero en la actualidad requerirá de nuevos procesos y estrategias.

4.6 BENEFICIOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

- Permite evaluar constantemente el avance de la ejecución presupuestaria, así como el cumplimiento de las metas contempladas en los programas.
- Permite determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones programadas en el proyecto presupuestario, en relación con la ejecución de los gastos.
- Permite explicar las variaciones y el comportamiento real de los ingresos y egresos, previa comparación con las estimaciones presentadas.
- Permite formular las medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria, con el objetivo de alcanzar las metas previstas y cumplir con la programación de ingresos y egresos.

CAPÍTULO V

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA

El presente capítulo es un preámbulo sobre los términos y definiciones de lo que constituye una guía. Una guía define en forma clara los pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos, este caso en particular, para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos. Por lo tanto, la presente guía pretende ordenar normas útiles para el proyecto presupuestario, deberá utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándose a las exigencias y necesidades de cada caso.

5.1 OBJETIVOS DE LA GUIA

- Ofrecer una visión general sistemática de los diferentes aspectos de la elaboración presupuestaria, con énfasis en las actividades y enfoques de una entidad no lucrativa.
- Proporcionar pautas básicas en la elaboración y diseño del documento presupuestario.

5.2 GUÍA 01: ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES

Como primer paso para la puesta en marcha del proyecto presupuestario es necesario la elaboración del plan anual de actividades. El plan anual de actividades debe incluir como mínimo los datos siguientes:

5.2.1 Generalidades de la Entidad

Este paso consiste en obtener toda la información general de la entidad que permita conocer el marco filosófico institucional y las áreas estratégicas del plan anual de actividades.

a) Organización: Aquí se detalla toda la información relevante de la entidad de carácter no lucrativo.

b) Marco Filosófico Institucional: Obtener información general de la entidad que permita conocer el marco institucional:

- El año para el cual se proponen cumplir los objetivos y metas.
- La visión, misión y políticas que orientan la acción institucional, debe ser el marco de referencia para los planes de corto y mediano plazo.
- Las áreas estratégicas que conforman el plan de desarrollo, incluida las áreas relacionadas con la entidad. Como por ejemplo: Desarrollo económico, medio ambiente, política social, infraestructura, equipamiento y servicios.
- Los objetivos estratégicos formulados para cada una de las áreas estratégicas.

c) Observaciones: Aquí se anotará cualquier aspecto fundamental que incida en el proceso de planificación.

5.2.2 Contenido de los programas, proyectos, servicios y/o actividades

Refleja la programación presupuestaria y su relación con las áreas estratégicas de mediano plazo y los planes de largo plazo; y aquellas otras áreas o acciones definidas por la entidad, incluyendo las mejoras a desarrollar y las acciones operativas durante el ejercicio presupuestario.

a) Nombre: indique el nombre que identifica el programa, proyecto, servicio, evento y/o actividades.

b) Misión: indique la misión específica de cada programa proyecto, servicio, evento y/o actividades. Debe explicitar los usuarios a los que dirige la acción y qué bienes y servicios provee.

c) Objetivos: Reflejar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos del programa respectivo. Se deben incluir para cada programa proyecto, servicio, evento y/o actividades.

d) Metas: Expresar concreta y cuantificable del objetivo previamente definido para el ejercicio presupuestario. Responde a las preguntas ¿Cómo?, ¿Cuánto? y ¿Cuándo?

d) Funcionario responsable: Indique el nombre o nombres de los funcionarios responsables del cumplimiento de las metas.

e) Proyecciones económicas: Aquí se incluyen las proyecciones económicas del programa, proyecto, servicio, evento y/o actividades, mediante la calendarización de actividades, así como la señalización de las fuentes de ingresos, entre otros.

f) Observaciones: Aquí se anotará cualquier aspecto fundamental de los programas proyectos, servicios, eventos y/o actividades.

5.3 GUIA 02: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Previamente a la elaboración del presupuesto, tal como se ha señalado, se debe diseñar el plan anual de actividades (Guía 01), en el que se definen los objetivos o resultados que se quieren alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos y las personas responsables para su correcta ejecución.

Una vez identificados los objetivos y las acciones a seguir, se hacen las estimaciones de los ingresos y egresos necesarios para la buena marcha del plan anual de actividades.

A continuación los principales pasos y aspectos a considerar en el proceso de elaboración del presupuesto:

5.3.1 Determinación de los Ingresos

El proceso de determinación de los ingresos, dependerá de las proyecciones económicas presentadas inicialmente en el plan anual de actividades (Guía 01). Aquí es donde se toman en cuenta las variaciones que puedan originar las estrategias de captación, la ampliación de la cobertura de los servicios, el mejoramiento de los niveles de eficiencia en la gestión y cualquier factor adicional que incida en el comportamiento de los ingresos. Además es importante considerar la programación correcta de los ingresos, es decir programarse en forma constante para cada uno de los meses de acuerdo a lo pactado o los convenios suscritos.

5.3.2 Determinación de los Egresos

En la determinación de los egresos se debe de detallar la totalidad y magnitud de los gastos a ser comprometidos, es decir, de acuerdo a los programas, proyectos, servicios, eventos o actividades a desarrollar. La proyección de los egresos tendrá relación con el nivel de ingresos de cada programa, es importante establecer un techo presupuestario, pero también se debe de considerar los criterios para la determinación de los gastos, así como, los procedimientos de cálculo de los gastos, según descritos en la Guía 05: Formulación del presupuesto de ingresos y egresos.

Sugerencias:

Tras la estimación de los egresos, se pueden establecer las estrategias, la búsqueda de fondos que permita equilibrar el presupuesto final. Para esto, es necesario la identificación de las vías de financiación más acordes a las necesidades económicas, tales como: financiación propia (cuota a socios, cuota por prestación de servicios, donaciones, aportes, otros) o financiación ajena,

pública o de otras entidades privadas (subvenciones públicas, otras asociaciones o fundaciones que conceden ayudas económicas).

5.4 GUÍA 03: PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

El presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un instrumento de control. Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible desarrollar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles variaciones. El seguimiento de la ejecución presupuestaria consiste en la realización de un análisis, evaluación y comparación de los rubros estimados con los reales, esto tendrá como objetivo conocer los desajustes o variaciones económicas, esta situación permite a la dirección tomar las medidas o acciones correctivas.

Los pasos a seguir para garantizar un correcto control y seguimiento presupuestario, son tres:

Paso 1: Comparar las acciones ejecutadas con lo planificado, mediante la liquidación del presupuesto.

Paso 2: Analizar las variaciones, es decir, intentar identificar las causas, así como las posibles implicaciones o consecuencias económicas que estas variaciones puedan provocar: desfinanciamiento de los programas y carencia de fondos para pagos importantes. Es importante tener presente que los motivos de estas variaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan del control de la persona o personas responsables de la gestión económica-financiera, pero esto ayudará para futuras proyecciones.

Paso 3: Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctivas que permitan mejorar la gestión económica-financiera. El objetivo final del seguimiento

y control presupuestario es poder emprender medidas correctivas y preventivas, así poder mejorar la gestión y alcanzar los fines para los que la organización fue creada.

Cuadro 01. Estado de Ejecución Presupuestal y seguimiento a las variaciones

Descripciones	MES		VARIACIONES		
	Ejecutado	Presupuesto	Importe	Causa	Medida Correctiva
INGRESOS					
Cuentas Promociones Patrocinadores Colaboradores Subvenciones Aportes Donaciones Otros	A	B	C	D	E
GASTOS					
Sueldos y Salarios Mantenimientos Materiales de oficina Suministros Alquileres Honorarios	A	B	C	D	E
RESULTADO:					
Diferencia entre ingresos y gastos					

- A. Aquí se detallan las cifras ejecutadas o realizadas de ingresos y egresos
- B. Aquí se detallan las proyecciones iniciales de ingresos y egresos
- C. Aquí se detallan las diferencias entre las cifras reales menos las estimadas.
- D. Aquí se describe las causas del por qué de las diferencias o variaciones.
- E. Aquí se describe las medidas a tomar por las variaciones establecidas

5.5 GUIA 04: DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Para cubrir las necesidades inmediatas, una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, es proyectando las entradas y salidas de efectivo, es así, como el flujo de caja se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere una entidad para operar durante un periodo determinado. La preparación del flujo caja es esencial el reporte de los ingresos proyectados, así como de los gastos (Guía 02), de esto se obtiene un diferencial que permite conocer la capacidad de pago y prever en que momento es posible la realización de los gastos.

5.5.1 Importancia:

- Permite tomar las medidas correctas para definir las fuentes de ingresos, en caso de no contar con los fondos suficientes, se harán los contactos necesarios a personas e instituciones, para que puedan apoyar los programas o proyectos, mediante cuotas especiales o extraordinarios
- Permite determinar la cantidad de efectivo disponible para realizar gastos adicionales sin que afecte el funcionamiento normal de la asociación.

5.5.2 Sugerencias

- En la elaboración del flujo de caja debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo.
- Se debe establecer el periodo que se pretende abarca: mensual, trimestral, semestral o anual.
- Se debe preparar una lista probable de ingresos y de las obligaciones que implican desembolso de efectivo.
- En el momento de determinar los totales de ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto, existe un excedente,

este excedente permitirá ampliar la cobertura de los programas. Si el resultado es negativo, deberán estudiarse las medidas para cubrir la diferencia, mediante cuotas especiales o la realización de actividades relacionadas con los fines y objetivos de la entidad.

- En la programación de los ingresos las entidades deberán considerar el mes en que se estima obtener los recursos, es decir programarse en forma constante para cada uno de los meses de acuerdo a lo pactado o los convenios suscritos.
- Para los servicios básicos debe de programarse los pagos en los meses de acuerdo a lo pactado en los contratos y convenios suscritos, es decir, considerar el mes en que se estima adquirir el compromiso. Cada servicio debe incluir la totalidad de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad. Cualquier erogación que se realice para mejorar la prestación de los servicios debe incluirse según la clasificación del gasto que corresponda.
- Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado, que es la suma del saldo obtenido en el periodo más el saldo del periodo anterior.
- Las proyecciones se prepararan de acuerdo a las experiencias de periodos anteriores: estrategias de captación de fondos, cumplimiento de las metas presupuestarias, asignaciones de fondos, entre otros.

Cuadro 02. Flujo Caja

DESCRIPCIONES	ENERO	DICIEMBRE	ANUAL	REF.
SALDO ANTERIOR A				
INGRESOS A PERCIBIR B				
Socios				
Colaboradores				
Aportes				
Cursos				
Cuotas				
Donativos				
Transferencias				
Otros Ingresos				
EGRESOS A DESEMBOLSAR C	F	F	G	H
Sueldos				
Bonificación Incentivo				
Cuotas Patronales				
Prestaciones Laborales				
Reparaciones y Mantenimientos				
Seguros				
Alquileres				
Servicios Básicos				
Impuestos				
Honorarios				
Otros Gastos				
DIFERENCIA (ingresos - egresos) D				
SALDO DE CIERRE E				

- A. Aquí se anotan los saldos de apertura de cada mes.
- B. Aquí se describen los rubros de las entradas de efectivo.
- C. Aquí se describen los rubros de las salidas de efectivo.
- D. Aquí se anota la diferencia entre ingresos y egresos para obtener el saldo mensual.
- E. Aquí se anota el saldo final mensual (saldo anterior +/- diferencia entre ingresos y egresos).
- F. Aquí se detalla mensualmente las cifras de entradas y salidas de efectivo.
- G. Aquí se detalla anualmente las cifras de entradas y salidas de efectivo.
- H. Aquí se anotan las referencias que como se obtuvieron los rubros descritos en el cuadro.

5.6 GUIA 05: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual los ingresos cubrirán exactamente los gastos, expresándose en valores y porcentaje. Para la determinación del punto de equilibrio se deben seguir los siguientes pasos:

a) Determinación de los ingresos totales.

Comprende el total de los ingresos totales que se pretende percibir en el año, a través de todos los programas, eventos, actividades y/o proyectos.

b) Determinación de los egresos fijos y variables.

Se entiende por egresos fijos aquellos que no varían y se mantienen constantes y los egresos variables dependen exclusivamente del desarrollo de los proyectos y/o actividades.

c) Obtención del punto de equilibrio en valor.

Para obtener el punto de equilibrio se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{\text{Egresos Fijos}}{1 - \frac{\text{Egresos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

El punto de equilibrio se puede obtener mensual, trimestral, semestral y/ anual

d) Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre gastos fijos, gastos variables y los ingresos. El punto de equilibrio es aquel nivel de ingresos que una entidad alcanza para lograr cubrir gastos con los ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de ingresos es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los gastos.

5.7 GUÍA 06: PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

5.7.1 Estructura Programática de los Ingresos

Aquí se detalla la naturaleza, descripción y especificación de los ingresos:

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	ESPECIFICACIONES
Cuotas Académicas	Esta cuenta se utiliza para registrar los ingresos percibidos por los programas de estudio avalados por el Ministerio de Educación.
Cursos	Se utiliza para registrar los ingresos que no estén íntimamente relacionados con programas formales de educación.
Labor Social	En este rubro deben registrarse los ingresos obtenidos por servicios asistenciales a bajo costo que las entidades realizan para personas de escasos recursos o cualquier otro programa de desarrollo social que se realice.
Actividades	Se utiliza para registrar los ingresos que no estén íntimamente relacionados con los rubros anteriores.
Donativos	Todos los ingresos se registran bajo el concepto de donativos, las entidades podrán utilizar las cuentas necesarias: Cuotas y aportes ordinarios, extraordinarios, especiales, entre otros.

5.7.2 Estructura Programática de los Egresos

Incluye una descripción breve de las cuentas de gastos indispensables para el funcionamiento de la entidad:

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	ESPECIFICACIONES
Personal Directivo	Deben incluirse los egresos del personal directivo por concepto de sueldos, viáticos, honorarios y bonificación incentivo, las erogaciones por concepto de bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones y previsión social.
Personal Administrativo	Deben incluirse los egresos del personal administrativo por concepto de sueldos, viáticos, honorarios y bonificación inventivo, las erogaciones por concepto de bono 14, aguinaldo, vacaciones indemnizaciones y previsión social.
Personal Académico	Deben incluirse los egresos del personal académico por concepto de sueldos, viáticos, honorarios y bonificación inventivo, las erogaciones por concepto de bono 14, aguinaldo, vacaciones indemnizaciones y previsión social.
Personal Mantenimiento	Deben incluirse los egresos del personal de mantenimiento por concepto de sueldos, viáticos, honorarios y bonificación inventivo, las erogaciones por concepto de bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones y previsión social.
Reparaciones	Aquí deben incluirse los gastos relacionados con mantenimientos que tengan como propósito la construcción, adición y/o mejoramiento de edificios, vehículos, mobiliarios, equipos, entre otros.
Seguros	Deben incluirse los gastos relacionados con seguros, ejemplo: vehículo, edificio, vida, entre otros.
Alquileres	En este rubro deben incluirse los gastos por alquiler de vehículos, equipos, videos, entre otros.
Teléfonos e Internet	En este rubro deben incluirse los gastos por concepto de telecomunicación, redes inalámbricas y todos los medios o dispositivos de comunicación.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	ESPECIFICACIONES
Servicios Seguridad	Aquí deben incluirse los gastos relacionados con servicios de seguridad, vigilancia y equipos de seguridad.
Energía Eléctrica	Deben incluirse los gastos por consumo de energía eléctrica.
Útiles de Oficina	Deben incluirse los gastos por materiales y accesorios para uso de oficina.
Correos	Aquí deben incluirse los gastos relacionados por envíos de correspondencia.
Agua Potable	En este rubro deben incluirse los gastos por consumo de agua potable.
Extracción de Basura	Deben incluirse los gastos por los servicios de extracción de todo tipo de material inservible.
Alimentación	Aquí deben incluirse los gastos relacionados con comestibles: refacciones de cursos, actividades, residencia, café, convivios, celebraciones, fiestas, del personal de la entidad o las personas beneficiadas con este servicio.
Limpieza	En este rubro deben incluirse los gastos por servicio de limpieza en general, no incluir gastos relativos a mantenimiento.
Impuestos	Deben incluirse los gastos relacionados con el pago de impuestos: timbres, tasas, arbitrios y pagos a cualquier entidad del estado, que le corresponda pagar a la entidad, si no está exento.
Capacitaciones	Se registran aquí los gastos de capacitación del personal.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	ESPECIFICACIONES
Material Informativo	En este rubro deben incluirse los gastos relacionados con la impresión de materiales, folletos y afiches de: talleres, capacitaciones, congresos y cursos.
Honorarios	Aquí se contabilizan los honorarios de las personas que no prestan servicios por relación de dependencia, es decir, que extienden factura contable al hacerles efectivo el pago por los servicios prestados. Profesionales: se puede incluir abogados, auditores, médicos, ingenieros, arquitectos y cualquier otro profesional. Académicos: profesores y entre otros. Varios: se registran los honorarios pagados por los servicios técnicos adquiridos y que no puedan calificarse como profesionales o académico, como electricistas, refrigeración y fumigación.
Viáticos	Deben incluirse los gastos derivados de las actividades promocionales, visitas técnicas o aquellos gastos temporales para el desarrollo de los programas. Pueden incluirse compra de papelería, impresión de papelería, combustible, hospedaje, alimentación y otros.
Publicaciones	Se registran aquí los gastos de las diferentes publicaciones que se adquieran: revistas, boletines, periódicos, entre otros.
Otros	En este rubro deben incluirse otros gastos que no están relacionados con los rubros anteriores y queda a criterio personal agregar otros rubros importantes.

5.7.3 Criterios en la Determinación de los Egresos

Gastos Fijos

Entre los gastos fijos, se podrán incluir los gastos administrativos relacionados directamente con el personal, entre ellos: sueldos, bonificaciones, prestaciones laborales, seguridad y previsión social

Gastos Variables

Entre los gastos variables a contemplar en este rubro están:

- Honorarios profesionales: Auditorías, Consultorías, Asesorías, otros.
- Servicio de vigilancia, guardianía y limpieza
- Servicio de mensajería y/o correspondencia
- Servicio de Alquileres: equipos, vehículos, instalaciones, etc.
- Servicios Básicos: Agua, Luz y Teléfono
- Insumos y suministros
- Combustibles y lubricantes
- Servicio de Mantenimiento: Edificio, vehículos y equipos.
- Comestibles
- Viáticos

Gastos de Inversión

Comprende la previsión de gastos orientados a la adquisición de mobiliarios, equipos, vehículos y edificios.

Gastos Extraordinarios

Estos gastos contemplan la realización de estudios y evaluación de los proyectos, así como aquellos que van orientados al mejoramiento de la infraestructura operativa de los servicios.

Impuestos y Contribuciones

Bajo este rubro deberán programarse las contribuciones, en cumplimiento de las normas y los convenios suscritos a la fecha de elaboración del proyecto presupuestario.

- Impuesto Único Sobre Inmuebles
- Impuesto Circulación de Vehículos
- Otros.

Proyección de Préstamos

La proyección del gasto por servicio de deuda responde a un cronograma de pagos por préstamos, esto permitirá atender las obligaciones durante el período.

5.7.4 Procedimiento de Cálculo de los Egresos

Sueldo - Honorarios

En este rubro incluir los pagos por sueldos u honorarios, de acuerdo con las siguientes normas:

- Se proporcionará información del personal: Nombres, nivel académico, funciones en el proyecto, si es personal de la entidad o externo (contratado para algún proyecto) permanencia en el proyecto, forma de pago y cantidad a desembolsar.
- La forma de pago será de acuerdo a la política laboral (por nomina u honorarios profesionales) y los montos según lo acordado inicialmente.
- En cuanto a los investigadores invitados (asesores o colaboradores), se proporcionará el nombre del investigador, la institución de procedencia, nivel académico, atribuciones y duración en el proyecto.

Viáticos (hospedaje y alimentación) y/o viajes

- Indicar el número de salidas, el número de personas, duración de cada estancia, medio de transporte, destino y monto de los viáticos.
- Si hay otros gastos de transporte, como gasolina, mantenimiento de vehículo, materiales, entre otros; deberán detallarse y justificarse como gastos necesarios para el cumplimiento de los programas.

Equipos

En la compra de equipos es conveniente asesorarse, en cuanto a uso, las últimas versiones o modelos existentes en el mercado. Anexar cotizaciones en la compra

de equipos, mobiliarios y accesorios, contemplando costo/beneficio.

Materiales de oficina

- El total de los gastos de papelería deberán ser por una cantidad razonable según el proyecto de trabajo.
- Cualquier otro gasto requerido para el proyecto que no corresponda a los rubros aquí mencionados, tendrá que detallarse y justificarse.

Servicios Básicos

Para presupuestar las partidas de servicios básicos (energía eléctrica, agua, teléfono) se deberán de contemplar algunos aspectos, tales como: tarifas vigentes, consumos en metros cúbicos, Kw. /h, entre otros.

Materiales y Suministros

En el cálculo de materiales y suministros se podrán considerar los siguientes factores: Precios de los bienes, consumo, tipo de cambio y programas de mantenimiento.

5.7.5 Consideraciones finales

Para la elaboración del presupuesto se toma en consideración:

- El presupuesto del año anterior;
- La ejecución real de los ingresos y egresos del año actual;
- La planilla de sueldos para el año siguiente;
- Instructivos, acuerdos, entre otros.

CAPÍTULO VI

-CASO PRÁCTICO- ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA

6.1. ÍNDICE	Página
GUIA 01: ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES	73
Generalidades de la Entidad	73
Contenido de los Programas	75
GUIA 02: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	85
GUIA 03: CONTROL PRESUPUESTARIO	102
GUIA 04: DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	103
GUIA 05: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	104

6.2 REFERENCIAS

PA	Plan Anual de Actividades
PI	Presupuesto de Ingresos
PE	Presupuesto de Egresos
I	Ingresos
E	Egresos
EP	Estado Ejecución Presupuestal
FC	Flujo Caja
PE	Punto Equilibrio
PEA	Punto Equilibrio Anual
PEM	Punto Equilibrio Mensual
	Viene de...
Q.	Todas las cifras están expresadas en quetzales

GUIA 01: ELABORACION PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 1/12
	Elaboró:	JOCL

A. GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

Organización:

La “Asociación Educativa Universitaria”, está constituida de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala, formalizando su inscripción, a través del Acuerdo Gubernativo No. 55000-2005 del Ministerio de Gobernación, de fecha 15 de noviembre de 2005 por un plazo indefinido.

La asociación es una entidad privada no lucrativa de asistencia y servicio social, educativo y cultural, apolítica, cuyo fin exclusivo es el fomento de actividades de asistencia y servicio social, educación y cultural, patrocinar estudios científicos y trabajos de investigación encaminados al logro de sus fines.

Marco Filosófico Institucional:

Misión:

Ser una entidad privada no lucrativa con estándares de excelencia en la formación de estudiantes universitarios.

Visión:

Fomentar e impulsar serie de programas dirigidas a la formación integral de estudiantes universitarios.

Objetivos Generales:

- Contribuir a la formación de los estudiantes universitarios con una sólida

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 2/12
	Elaboró:	JOCL

- preparación técnica, académica, científica, laboral y cultural, con madurez humana, espíritu de servicio y sensibilidad social.
- Desarrollar proyectos de trabajo y solidaridad.

Observaciones generales:

Unidad Monetaria:

La Asociación Educativa Universitaria, mantiene sus registros contables y prepara sus estados financieros en quetzales, moneda oficial de la República de Guatemala.

Exenciones:

La Asociación goza de exenciones fiscales, según resoluciones SAT-IRA-CEC-AOTE-RAPT-3514-2005 y E-SAT-IRA-CEC-AOPT-RAPT-546-2005, mediante las cuales se declara procedente la exención de los siguientes impuestos:

- Del Impuesto Sobre la Renta, siempre y cuando que la totalidad de sus ingresos que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen exclusivamente para los fines de su creación.
- Impuesto al Valor Agregado, Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos por las donaciones, aportes, pagos por derecho a ser miembro, cuotas ordinarias y extraordinarias que recibe y los servicios que presta.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 3/12
	Elaboró:	JOCL

B. CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS

La Asociación Educativa Universitaria ha creado una serie de programas para cumplir con los objetivos generales, por lo tanto, la planificación de las actividades girará de acuerdo a los programas. A continuación el detalle de los programas:

I. PROGRAMA APERTURA EDUCATIVA

Misión del Programa:

Este programa está dirigido a facilitar un lugar donde vivir a estudiantes con deseos de seguir estudios universitarios.

Objetivos del Programa:

- Promover valores cristianos y un ambiente de familia.
- Fomentar una verdadera convivencia entre estudiantes, profesores y profesionales de diversas carreras y universidades.
- Mantener un buen nivel académico

Meta del programa:

Se beneficiarán de este programa 50 estudiantes universitarios.

Funcionarios Responsables:

Lic. Ángel Meléndez Sierra

Ing. Pablo Mérida Monroy

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 4/12
	Elaboró:	JOCL

Proyección Económica:

Este programa se sostendrá no solo de los ingresos del fondo de becas, sino también de aportes mensuales de socios y colaboradores. Los aportes se describen a continuación:

CUADRO C-1
Cuotas socios y colaboradores

SOCIOS	COLABORADORES	CUOTAS
	2	5,000.00
	3	4,000.00
	5	3,000.00
3	0	2,500.00
4	4	2,000.00
5	0	1,500.00
5	6	1,000.00
6	0	500.00
23	20	

II. PROGRAMA BECA EDUCATIVA

Misión del Programa:

Este programa permite apoyar económicamente a estudiantes que no pueden costear su estancia en la residencia universitaria.

Objetivos del Programa:

- Establecer un fondo de becas de residencia universitaria

Metas del programa:

- Se proyecta la colaboración de instituciones privadas y personas individuales, en total 76, con aportes mensuales bimestrales y trimestrales.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 5/12
	Elaboró:	JOCL

Funcionarios Responsables:

Lic. Carlos Bustamante Enríquez

Ing. Pablo Mérida Monroy

Lic. Jorge Esquivel Medrano

Proyección Económica:

Aportes en forma mensual, bimestral y trimestral según el cuadro siguiente:

CUADRO C-2
CUOTAS AL FONDO DE BECAS

	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuotas Q.
COLABORADORES	5	0	2	8,500.00
	3	5	3	5,000.00
	3	5	3	2,500.00
	4	4	5	1,500.00
	5	6	4	1,000.00
	5	4	10	500.00
	25	24	27	

III. PROGRAMA ORIENTACIÓN EDUCATIVA

Misión del Programa:

Es un programa dirigido a estudiantes interesados en ingresar a la universidad.

Objetivos del Programa:

- Orientar a los estudiantes en la elección de carrera universitaria, contenido de las distintas especialidades profesionales, campos de trabajo, especialización y universidades existentes.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 6/12
	Elaboró:	JOCL

- Exponer el contenido y desarrollo académico de las materias universitarias que tienen mayor dificultad y falta de comprensión para el estudiante.
- Orientar sobre la posibilidad del ejercicio y campo profesional en las distintas carreras.
- Adquirir una visión más profunda de la vida universitaria y de su función dentro de la sociedad.

Metas del programa:

En el año se impartirán cursos preuniversitarios con una base sólida en las materias que ofrecen mayor dificultad al iniciar estudios universitarios.

Funcionarios Responsables:

Lic. Jorge Esquivel Medrano

Lic. Oscar Torres Pérez

Proyección Económica:

En los meses de junio y septiembre se tiene contemplado la realización de los cursos preuniversitarios, con una asistencia de 130 estudiantes en los meses respectivos y el costo por participación será de Q.500.00; la duración de los cursos será de un mes.

IV. PROGRAMA EXCELENCIA EDUCATIVA

Misión del Programa:

Creado con el propósito de despertar en los estudiantes universitarios el compromiso de ser buenos profesionales para influir en el desarrollo del país.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 7/12
	Elaboró:	JOCL

Objetivos del Programa:

- Proporcionar al estudiante universitario la capacitación necesaria para lograr un trabajo intelectual, adquiriendo un adecuado nivel de comprensión de lectura, facilidad de expresión y redacción.
- Fomentar en los estudiantes universitarios la actitud de superación y servicio, así como la formación y desarrollo de virtudes, para convertirse en verdaderos líderes en beneficio de la sociedad.
- Desarrollar la habilidad de comunicación y la apertura hacia las opiniones de los demás que permitan la visión de trabajo en conjunto.
- Promover la sensibilidad social ante los deberes de solidaridad y fraternidad humana, aprendiendo a servir y compartir ideales nobles con los demás.

Funcionarios Responsables:

Lic. Oscar Torres Pérez

Lic. Ángel Meléndez Sierra

Proyección Económica:

Este programa contempla la realización de actividades en los meses de abril, agosto y septiembre, el detalle en el cuadro siguiente:

CUADRO C-3
Aportes del programa Orientación universitaria

Actividades	Mes	Participantes	Cuotas Q.
Talleres	Abril	75	400.00
Congreso	Agosto	125	600.00
Conferencias	Octubre	75	400.00

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 8/12
	Elaboró:	JOCL

V. PROGRAMA FORMACIÓN EDUCATIVA

Misión del Programa:

Este programa cuenta con actividades de convivencias y retiros.

Objetivos del Programa:

- Lograr actitudes de compañerismo y espíritu de servicio.

Funcionarios Responsables:

Lic. Carlos Bustamante Enríquez

Ing. Miguel Torres Méndez

Proyección Económica:

Este programa contempla la realización de convivencias, retiros y excursiones, en forma trimestral: marzo, junio, septiembre y diciembre, el detalle de participantes y de las cuotas en los cuadros siguientes:

CUADRO C-4
Actividades por Convivencias

Actividades	Participantes	Cuotas Q.
Convivencias		
Residentes	30	50.00
Futuros Residentes	50	50.00
No residentes	10	100.00
Retiros		
Residentes	30	50.00
No residentes	10	250.00
Excursiones		
Residentes	10	100.00
No residentes	20	200.00

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 9/12
	Elaboró:	JOCL

VI. PROGRAMA DIRECCIÓN EDUCATIVA

Definición del Programa:

Este programa agrupa al personal directivo y administrativo de la Asociación.

Proyección Económica:

Los sueldos aprobados por la Junta Directiva para el siguiente año, se detallan en el cuadro siguiente:

a) Personal Directivo

DIRECTIVO	MENSUAL	BONIF.	IGSS LAB.	IGSS PAT.
Director General	6,000.00	250.00	289.80	640.20
Subdirector	5,000.00	250.00	241.50	533.50
Secretario	4,000.00	250.00	193.20	426.80
TOTALES	15,000.00	750.00	724.50	1,600.50

b) Personal Académico

ACADÉMICO	MENSUAL	BONIF.	IGSS LAB.	IGSS PAT.
Director Académico	5,000.00	250.00	241.50	533.50
Asistente Académico	4,000.00	250.00	193.20	426.80
TOTALES	9,000.00	500.00	434.70	960.30

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 10/12
	Elaboró:	JOCL

c) Personal Administrativo

ADMINISTRATIVO	MENSUAL	BONIF.	IGSS LAB.	IGSS PAT.
Gerente Administrativo	5,500.00	250.00	265.65	586.85
Contador General	5,000.00	250.00	241.50	533.50
Asistente Contable	3,000.00	250.00	144.90	320.10
Cajero	3,500.00	250.00	169.05	373.45
Recepcionista I	2,500.00	250.00	120.75	266.75
Recepcionista II	2,500.00	250.00	120.75	266.75
Mensajero	2,000.00	250.00	96.60	213.40
TOTALES	24,000.00	1,750.00	1,159.20	2,560.80

d) Personal Mantenimiento

MANTENIMIENTO	MENSUAL	BONIF.	IGSS LAB.	IGSS PAT.
Encargado de Mantenimiento	3,000.00	250.00	144.90	320.10
Auxiliar de Mantenimiento	2,000.00	250.00	96.60	213.40
Encargado de Jardinería	3,000.00	250.00	144.90	320.10
Auxiliar de Jardinería	2,000.00	250.00	96.60	213.40
TOTALES	10,000.00	1,000.00	483.00	1,067.00

VII. PROGRAMA GESTIÓN EDUCATIVA

Definición del Programa:

Este programa contempla todos los gastos operativos para el buen funcionamiento de la Asociación.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 11/12
	Elaboró:	JOCL

Proyección Económica:

Contempla un aumento de los costos y gastos de un 5% del presupuesto ejecutado del año anterior.

MANTENIMIENTOS	X E.ECUTADO	%AUMENTO	MENSUAL
Edificios	2,850.00	5%	3,000.00
Equipos	380.00	5%	400.00
Mobiliarios	475.00	5%	500.00
Vehículos	475.00	5%	500.00
SEGUROS			
Edificios	1,425.00	5%	1,500.00
Vehículos	475.00	5%	500.00
ALQUILERES			
Vehículos	950.00	5%	1,000.00
Videos	190.00	5%	200.00
GASTOS BASICOS			
Seguridad	3,800.00	5%	4,000.00
Energía Eléctrica	9,500.00	5%	10,000.00
Teléfonos e Internet	1,900.00	5%	2,000.00
Papelaría y Utiles de Oficina	1,187.50	5%	1,250.00
Correos	475.00	5%	500.00
Agua Potable	2,375.00	5%	2,500.00
Extracción de Basura	237.50	5%	250.00
IMPUESTOS			
IUSI	985.00	0%	985.00
Vehículos	105.00	0%	105.00
TOTALES	27,785.00		29,190.00

VIII. PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Definición del Programa:

Este programa agrupa los gastos por alimentación, lavandería y limpieza de las instalaciones.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2,010	Referencia:	PA 12/12
	Elaboró:	JOCL

Proyección Económica:

- Costos por alimentación cada tiempo Q. 15.00 y refacción Q 8.00.

Programas	Desayunos	Amuexos	Cenas	Refacciones	Observaciones
Apertura Educativa	50	50	50	25	Diario
Orientación Educativa	0	0	0	130	Semestral
Excedencia Educativa	0	200	0	275	Anual
Formación Educativa	90	90	90	90	Trimestral

- Por el servicio de limpieza de las instalaciones, según contrato 567-2010, se contempla el pago de una cuota fija mensual de Q. 10,000.00
- Por el servicio de lavandería según contrato 264-2010, se contempla el pago de una cuota mensual por estudiante de Q. 200.00, y se tiene proyectado 50 estudiantes.

IX. PROGRAMA ACÁDEMICA EDUCATIVA

Definición del Programa:

Este programa comprende los gastos por actividades académicas.

GASTOS ACADÉMICOS	Q.
MATERIAL INFORMATIVO	30,000.00
Cursos	5,000.00
Talleres	5,000.00
Conferencias	5,000.00
Congresos	15,000.00
HONORARIOS	45,000.00
Catedráticos	25,000.00
Conferencistas	20,000.00

GUIA 02: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2,010 CIFRAS EN QUETZALES		Referencia:	I
		Elaboró:	JOCL

Ref.	DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
	INGRESOS POR PROGRAMAS		
I-1	APERTURA EDUCATIVA	82,000.00	984,000.00
	Socios	31,000.00	372,000.00
	Colaboradores	51,000.00	612,000.00
I-2 1/2	BECA EDUCATIVA	122,916.67	1,475,000.00
	Colaboradores	122,916.67	1,475,000.00
I-3	ORIENTACIÓN EDUCATIVA	10,833.33	130,000.00
	Cursos	10,833.33	130,000.00
I-4	EXCELENCIA EDUCATIVA	11,250.00	135,000.00
	Talleres	2,500.00	30,000.00
	Congresos	6,250.00	75,000.00
	Conferencias	2,500.00	30,000.00
I-5	FORMACIÓN EDUCATIVA	4,666.67	56,000.00
	Convivencias	1,666.67	20,000.00
	Retiros	1,333.33	16,000.00
	Excursiones	1,666.67	20,000.00
	TOTAL INGRESOS	231,666.67	2,780,000.00

Observaciones:

- El registro de los ingresos se realiza por el método de lo devengado.
- Todos los ingresos son registrados bajo el concepto de donativos

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA APERTURA EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I - 1
	Elaboró:	JOCL

DONATIVOS		MENSUAL	TOTAL ANUAL
a)	Socios	31,000.00	372,000.00
b)	Colaboradores	51,000.00	612,000.00
TOTALES		82,000.00	984,000.00

a) Socios

SOCIOS	CUOTAS	MENSUAL	TOTAL ANUAL
3	2,500.00	7,500.00	90,000.00
4	2,000.00	8,000.00	96,000.00
5	1,500.00	7,500.00	90,000.00
5	1,000.00	5,000.00	60,000.00
6	500.00	3,000.00	36,000.00
23		31,000.00	372,000.00

PA 4/12



b) Colaboradores

COLABORADORES	CUOTAS	MENSUAL	TOTAL ANUAL
2	5,000.00	10,000.00	120,000.00
3	4,000.00	12,000.00	144,000.00
5	3,000.00	15,000.00	180,000.00
4	2,000.00	8,000.00	96,000.00
6	1,000.00	6,000.00	72,000.00
20		51,000.00	612,000.00

PA 4/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA BECA EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I-2 1/2
	Elaboró:	JOCL

DONATIVOS		TOTALES	ANUAL
a)	Mensuales	78,500.00	942,000.00
b)	Bimestrales	51,500.00	309,000.00
c)	Trimestrales	56,000.00	224,000.00
TOTALES		186,000.00	1,475,000.00

a) Ingresos Mensuales

Cdabradres	Cuotas Q.	Ing. Mensual	Anual
5	8,500.00	42,500.00	510,000.00
3	5,000.00	15,000.00	180,000.00
3	2,500.00	7,500.00	90,000.00
4	1,500.00	6,000.00	72,000.00
5	1,000.00	5,000.00	60,000.00
5	500.00	2,500.00	30,000.00
25		78,500.00	942,000.00

PA 5/12



b) Ingresos Bimestrales

Cdabradres	Cuotas Q.	Ing. Bimestrales	Anual
5	5,000.00	25,000.00	150,000.00
5	2,500.00	12,500.00	75,000.00
4	1,500.00	6,000.00	36,000.00
6	1,000.00	6,000.00	36,000.00
4	500.00	2,000.00	12,000.00
24		51,500.00	309,000.00

PA 5/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA BECA EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I-2 2/2
	Elaboró:	JOCL

c) Ingresos Trimestrales

Colaboradores	Cuotas Q.	Ing. Trimestrales	Anual
2	8,500.00	17,000.00	68,000.00
3	5,000.00	15,000.00	60,000.00
3	2,500.00	7,500.00	30,000.00
5	1,500.00	7,500.00	30,000.00
4	1,000.00	4,000.00	16,000.00
10	500.00	5,000.00	20,000.00
27		56,000.00	224,000.00



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA ORIENTACION EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I - 3
	Elaboró:	JOCL

DONATIVOS	TOTAL ANUAL
Cursos	130,000.00

Ingresos del mes de Junio

PARTICIPANTES	CUOTA	TOTAL
130	500.00	65,000.00

PA 6/12



Ingresos del mes de Noviembre

PARTICIPANTES	CUOTA	TOTAL
130	500.00	65,000.00

PA 6/12



Observaciones:

Los cursos preuniversitarios se impartirán en los meses de junio y noviembre, se proyecta una asistencia de 130 estudiantes en los meses respectivos y con aporte único de Q 500.00.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA EXCELENCIA EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I - 4
	Elaboró:	JOCL

DONATIVOS		TOTAL ANUAL
a)	Talleres	30,000.00
b)	Congresos	75,000.00
c)	Conferencias	30,000.00
TOTALES		135,000.00

a) Talleres

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	CUOTA	TOTAL
Abril	75	400.00	30,000.00

PA 7/12



b) Congresos

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	CUOTA	TOTAL
Agosto	125	600.00	75,000.00

PA 7/12



c) Conferencias

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	CUOTA	TOTAL
Octubre	75	400.00	30,000.00

PA 7/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA INGRESOS DEL PROGRAMA FORMACIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	I – 5
	Elaboró:	JOCL

DONATIVOS		TRIMESTRAL	ANUAL
a)	Convivencias	5,000.00	20,000.00
b)	Retiros	4,000.00	16,000.00
c)	Excursiones	5,000.00	20,000.00
TOTALES		14,000.00	56,000.00

a) Convivencias

Convivencias	Participantes	Cuotas Q.	Totales
Residentes	30	50.00	6,000.00
Futuros Residentes	50	50.00	10,000.00
No residentes	10	100.00	4,000.00
TOTAL			20,000.00

PA 8/12



b) Retiros

Retiros	Participantes	Cuotas Q.	Totales
Residentes	30	50.00	6,000.00
No residentes	10	250.00	10,000.00
TOTAL			16,000.00

PA 8/12



c) Excursiones

Excursiones	Participantes	Cuotas Q.	Totales
Residentes	10	100.00	4,000.00
No residentes	20	200.00	16,000.00
TOTALES			20,000.00

PA 8/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA PRESUPUESTO DE EGRESOS AÑO 2,010 CIFRAS EN QUETZALES	Referencia:	E
	Elaboró:	JOCL

Réf.	DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
	EGRESOS POR PROGRAMAS		
E-1 1/3	DIRECCIÓN EDUCATIVA	83,503.66	1,002,043.92
	Sueldos	58,000.00	696,000.00
	Bonificaciones	4,000.00	48,000.00
	Cuotas Patronales	6,188.66	74,263.92
	Prestaciones Laborales	15,315.00	183,780.00
E-2 1/2	GESTIÓN EDUCATIVA	34,686.34	416,236.08
	Reparaciones y Mantenimiento	4,400.00	52,800.00
	Seguros	2,000.00	24,000.00
	Alquileres	1,200.00	14,400.00
	Servicios Básicos	20,500.00	246,000.00
	Impuestos	1,090.00	13,080.00
	Otros Gastos	5,496.34	65,956.08
E-3 1/3	ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	107,226.67	1,286,720.00
	Alimentación	87,226.67	1,046,720.00
	Limpieza	10,000.00	120,000.00
	Lavandería	10,000.00	120,000.00
E-4	ACADÉMICO EDUCATIVA	6,250.00	75,000.00
	Materiales	2,500.00	30,000.00
	Honorarios	3,750.00	45,000.00
	TOTAL EGRESOS	231,666.67	2,780,000.00

Observaciones: Para el registro de los egresos son reconocidos cuando se devengan, o sea cuando los mismos se realizan, independientemente de cuándo se efectúa el desembolso.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA DIRECCIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-1 1/3
	Elaboró:	JOCL

DESCRIPCIONES		MENSUAL	ANUAL	REFERENCIA
a)	Sueldos *	58,000.00	696,000.00	E - 1 - 1 1/2
b)	Bonificación Incentivo	4,000.00	48,000.00	E - 1 - 1 1/2
c)	Cuotas Patronales	6,188.66	74,263.92	E - 1 - 1 1/2
d)	Prestaciones Laborales**	15,315.00	183,780.00	E - 1 - 1 2/2
TOTALES		83,503.66	1,002,043.92	-

Observaciones:

*Los pagos por sueldos al personal se realizan en forma quincenal.

**La aplicación de porcentajes para el registro de las prestaciones laborales son: aguinaldo 8.33%, Bonificación Anual Decreto 42-92 (Bono 14) 8.33% y 9.72% para indemnización.

a) Sueldos

DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
Directivo	15,000.00	180,000.00
Académico	9,000.00	108,000.00
Administrativo	24,000.00	288,000.00
Mantenimiento	10,000.00	120,000.00
TOTALES	58,000.00	696,000.00



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA DIRECCIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-1 2/3
	Elaboró:	JOCL

b) Bonificación Incentivo

PERSONAL	DECRETO LEY	Nº EMPLEADOS	MENSUAL	ANUAL
Directivo	250.00	3	750.00	9,000.00
Académico	250.00	2	500.00	6,000.00
Administrativo	250.00	7	1,750.00	21,000.00
Mantenimiento	250.00	4	1,000.00	12,000.00
TOTALES	1,000.00		4,000.00	48,000.00

PA 9-10/12



c) Cuotas Patronales

PERSONAL	SUELDOS	%	MENSUAL	ANUAL
Directivo	15,000.00	10.67	1,600.50	19,206.00
Académico	9,000.00	10.67	960.30	11,523.60
Administrativo	24,000.00	10.67	2,560.80	30,729.60
Mantenimiento	10,000.00	10.67	1,067.00	12,804.00
TOTALES	58,000.00		6,188.60	74,263.20

PA 9-10/12



d) Prestaciones Laborales

PERSONAL		MENSUAL	ANUAL
1	Directivo	3,960.00	47,520.00
2	Académico	2,375.00	28,500.00
3	Administrativo	6,335.00	76,020.00
4	Mantenimiento	2,645.00	31,740.00
TOTALES		15,315.00	183,780.00

PA 9-10/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA DIRECCIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-1 3/3
	Elaboró:	JOCL

Cálculos Prestaciones Laborales

1	DIRECTIVO	MENSUAL	ANUAL	FORMULA
	Indemnización	1,460.00	17,520.00	(Q.15,000.00* 9.72%) 12
	Aguinaldo	1,250.00	15,000.00	(Q.15,000.00* 8.33%) 12
	Bono 14	1,250.00	15,000.00	(Q.15,000.00* 8.33%) 12
	Subtotales	3,960.00	47,520.00	
2	ACADÉMICO			
	Indemnización	875.00	10,500.00	(Q.9,000.00* 9.72%) 12
	Aguinaldo	750.00	9,000.00	(Q.9,000.00* 8.33%) 12
	Bono 14	750.00	9,000.00	(Q.9,000.00* 8.33%) 12
	Subtotales	2,375.00	28,500.00	
3	ADMINISTRATIVO			
	Indemnización	2,335.00	28,020.00	(Q.24,000.00* 9.72%) 12
	Aguinaldo	2,000.00	24,000.00	(Q.24,000.00* 8.33%) 12
	Bono 14	2,000.00	24,000.00	(Q.24,250.00* 8.33%) 12
	Subtotales	6,335.00	76,020.00	
4	PER. MANTENIMIENTO			
	Indemnización	975.00	11,700.00	(Q.10,000.00* 9.72%) 12
	Aguinaldo	835.00	10,020.00	(Q.10,000.00* 8.33%) 12
	Bono 14	835.00	10,020.00	(Q.10,000.00* 8.33%) 12
	Subtotales	2,645.00	31,740.00	

PA 9-10/12



Observaciones:

- La indemnización corresponde a un sueldo por año (8.33%) mas, 1/12 parte del aguinaldo (0.6944%) más, 1/12 parte del bono 14 (0.6944%) lo que asciende a un porcentaje real de 9.72%.
- El Bono 14 se paga en julio y el aguinaldo en diciembre.
- La provisión de prestaciones laborales al final del año son depositados a la cuenta monetaria No. 001-34567-8 del Banco Tres, S. A.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA GESTIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-2 1/2
	Elaboró:	JOCL

Gastos Operativos

DESCRIPCIONES		MENSUAL	ANUAL
a)	Reparaciones y Mantenimientos	4,400.00	52,800.00
b)	Seguros	2,000.00	24,000.00
c)	Alquileres	1,200.00	14,400.00
d)	Servicios Básicos	20,500.00	246,000.00
e)	Impuestos	1,090.00	13,080.00
f)	Otros Gastos	5,496.34	65,956.08
TOTALES		34,686.34	416,236.08

a) Reparaciones y Mantenimientos

REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS	MENSUAL	ANUAL
Edificios	3,000.00	36,000.00
Equipos	400.00	4,800.00
Mobiliarios	500.00	6,000.00
Vehículos	500.00	6,000.00
TOTALES	4,400.00	52,800.00

PA 11/12



b) Seguros

SEGUROS	MENSUAL	ANUAL
Edificios	1,500.00	18,000.00
Vehículos	500.00	6,000.00
TOTALES	2,000.00	24,000.00

PA 11/12



ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA GESTIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-2 2/2
	Elaboró:	JOCL

c) Alquileres

ALQUILERES	MENSUAL	ANUAL
Vehículos	1,000.00	12,000.00
Videos	200.00	2,400.00
TOTALES	1,200.00	14,400.00

PA 11/12



d) Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS	MENSUAL	ANUAL
Seguridad	4,000.00	48,000.00
Energía Eléctrica	10,000.00	120,000.00
Teléfonos e Internet	2,000.00	24,000.00
Papelaría y Utiles de Oficina	1,250.00	15,000.00
Correos	500.00	6,000.00
Agua Potable	2,500.00	30,000.00
Extracción de Basura	250.00	3,000.00
TOTALES	20,500.00	246,000.00

PA 11/12



e) Impuestos

IMPUESTOS	TRIMESTRAL	ANUAL
IUSI (1,314,444.40* 9/ 1000)	2,957.50	11,830.00
Vehículos		1,250.00
TOTALES	2,957.50	13,080.00

PA 11/12



f) Otros gastos: Q. 65,956.08 rubro presupuestado para cualquier eventualidad.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-3 1/3
	Elaboró:	JOCL

Servicios

	DESCRIPCIONES	TOTAL ANUAL
a)	Alimentación*	1,046,720.00
b)	Limpieza	120,000.00
c)	Lavandería**	120,000.00
	TOTALES	1,286,720.00

Observaciones:

*La alimentación incluye desayunos, almuerzos, cenas y refacciones, el costo por cada tiempo de comida es de Q. 15.00 y Q. 8.00 por refacciones.

**Por los servicios de limpieza y lavandería se ha pactado pagos mensuales.

a) Alimentación por Programas

Descripciones	Desayunos	Amueros	Cenas	Refacciones	TOTALES
1) Apertura Educativa	270,000.00	270,000.00	270,000.00	72,000.00	882,000.00
2) Orientación Educativa		-	-	62,400.00	62,400.00
3) Excelencia Educativa	-	15,000.00	-	11,000.00	26,000.00
4) Formación Educativa	21,600.00	21,600.00	21,600.00	11,520.00	76,320.00
TOTALES	291,600.00	306,600.00	291,600.00	156,920.00	1,046,720.00

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia: E-3 2/3
---	----------------------------

1) Programa Apertura Educativa

Alimentación	MENSUAL	ANUAL	Residentes	FORMULA
Desayunos	22,500.00	270,000.00	50	$(50 * 30 * 15.00) 12$
Almuerzos	22,500.00	270,000.00	50	$(50 * 30 * 15.00) 12$
Cenas	22,500.00	270,000.00	50	$(50 * 30 * 15.00) 12$
Refacciones	6,000.00	72,000.00	25	$(25 * 30 * 8.00) 12$
TOTALES	73,500.00	882,000.00		

PA 12/12



2) Programa Orientación Educativa

ALIMENTACION	SEMESTRAL	ANUAL	FORMULA
Refacciones	31,200.00	62,400.00	$(130 * 30 * 8.00) 2$

PA 12/12



Cálculos: Un periodo de refacción, participantes 130, meses de junio y noviembre, duración de los cursos un mes.

3) Programa Excelencia Educativa

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	TOTALES	FORMULAS
Almuerzos			
Talleres	75	5,625.00	$(75 * 15.00 * 5)$
Congresos	125	9,375.00	$(125 * 15.00 * 5)$
TOTALES		15,000.00	
Refacciones			
Talleres	75	3,000.00	$(75 * 8.00 * 5)$
Congresos	125	5,000.00	$(125 * 8.00 * 5)$
Conferencias	75	3,000.00	$(75 * 8.00 * 5)$
TOTALES		11,000.00	

PA 12/12



Cálculos: Un periodo de refacción, en los meses de abril, agosto y septiembre, duración de las actividades 5 días.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-3 3/3
	Elaboró:	JOCL

4) Alimentación por el Programa Formación Educativa

ALIMENTACIÓN	TRIMESTRAL	ANUAL	FORMULA
Desayunos	5,400.00	21,600.00	$(90 * 4 * 15.00)4$
Almuerzos	5,400.00	21,600.00	$(90 * 4 * 15.00)4$
Cenas	5,400.00	21,600.00	$(90 * 4 * 15.00)4$
Refacciones	2,880.00	11,520.00	$(90 * 4 * 8.00)4$
TOTALES	19,080.00	76,320.00	

PA. 12/12



Cálculos: Costos: almuerzo Q. 15.00 y refacción Q 8.00, duración de las actividades cuatro días, asistencia de 90 participantes en cada trimestre. Se contempla un tiempo de refacción.

b) Limpieza

DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
LIMPIEZA A EDIFICIO	10,000.00	120,000.00
TOTALES	10,000.00	120,000.00

PA. 12/12



Observaciones: Según contrato 567-2010, se contempla el pago de una cuota fija mensual de Q. 10,000.00

c) Lavandería

DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
LAVANDERÍA	10,000.00	120,000.00
TOTALES	10,000.00	120,000.00

PA. 12/12



Observaciones: Según contrato 264-2010, cuota mensual por estudiante Q. 200.00, proyección 50 estudiantes.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA EGRESOS DEL PROGRAMA ACADÉMICO EDUCATIVA PROYECTADOS PARA EL AÑO 2,010	Referencia:	E-4
	Elaboró:	JOCL

Gastos Académicos

DESCRIPCIONES		TOTAL ANUAL
a)	MATERIAL INFORMATIVO	30,000.00
	Cursos	5,000.00
	Talleres	5,000.00
	Conferencias	5,000.00
	Congresos	15,000.00
b)	HONORARIOS	45,000.00
	Catedráticos	25,000.00
	Conferencistas	20,000.00

a) Material Informativo

DESCRIPCIONES	ANUAL
Programa Orientación Educativa	
Cursos	5,000.00
Programa Excelencia Educativa	
Talleres	5,000.00
Conferencias	5,000.00
Congresos	15,000.00
TOTALES	30,000.00

PA. 12/12



b) Honorarios

DESCRIPCIONES	ANUAL
Programa Orientación Educativa	
Catedráticos	25,000.00
Programa Excelencia Educativa	
Conferencistas	20,000.00
TOTALES	45,000.00

PA. 12/12



GUIA 03: CONTROL PRESUPUESTARIO

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA ESTADO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL AÑO 2,010 CIFRAS EN QUETZALES	Referencia:	EP
	Elaboró:	JOCL

Descripciones	MARZO 2,010		Variaciones	
	Ejecutado	Presupuesto	Imparces	Causas
INGRESOS	244,000.00	234,000.00	10,000.00	
Programa Apertura Educativa	60,000.00	50,000.00	10,000.00	Se percibió un aporte extraordinario*
Programa Beca Educativa	179,500.00	179,500.00	-	
Programa Orientación Educativa	1,500.00	1,500.00	-	
Programa Excelencia Educativa	2,000.00	2,000.00	-	
Programa Formación Educativa	1,000.00	1,000.00	-	
EGRESOS	233,500.00	234,000.00	500.00	
Programa Dirección Educativa	95,000.00	95,000.00	-	
Programa Gestión Educativa	52,000.00	52,500.00	500.00	Disminución consumo electricidad**
Programa Administración Educativa	85,000.00	85,000.00	-	
Programa Académico Educativa	1,500.00	1,500.00	-	
RESULTADO:				
Diferencia entre ingresos y gastos	10,500.00	-	10,500.00	

Observaciones:

***Ingresos:** En el mes de marzo, la empresa “Unión Global, S. A,” hizo un aporte extraordinario de Q 10,000.00 según recibo 10254. Este donativo tiene como destino ampliar el fondo de becas.

APERTURA EDUCATIVA		Mar-10
a)	Socios	20,000.00
b)	Colaboradores	40,000.00
TOTALES		60,000.00

****Gastos:** Se tuvo un saldo positivo de Q500.00 por electricidad.

GUIA 04: ELABORACIÓN FLUJO CAJA

ASOCIACIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA													Referencia:	FC
FLUJO DE CAJA													Elaboró:	JOCL
AÑO 2,010														
CIFRAS EN QUETZALES														
DESCRIPCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL	REF.
SALDO ANTERIOR	-	315.00	2,430.00	2,607.50	23,197.50	25,162.50	70,640.00	13,355.00	45,195.00	45,372.50	74,587.50	61,102.50	-	
INGRESOS A RECIBIR	160,500.00	212,000.00	230,500.00	242,000.00	160,500.00	347,000.00	160,500.00	287,000.00	230,500.00	242,000.00	225,500.00	282,000.00	2,780,000.00	
APERTURA EDUCATIVA														
Socios	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	372,000.00	I-1
Colaboradores	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	612,000.00	I-1
BECA EDUCATIVA														
Aporte	78,500.00	130,000.00	134,500.00	130,000.00	78,500.00	186,000.00	78,500.00	130,000.00	134,500.00	130,000.00	78,500.00	186,000.00	1,475,000.00	I-2 1/2
ORIENTACIÓN EDUCATIVA														
Cursos						65,000.00					65,000.00		130,000.00	I-3
EXCELENCIA EDUCATIVA														
Talleres				30,000.00									30,000.00	I-4
Congresos								75,000.00					75,000.00	I-4
Conferencias										30,000.00			30,000.00	I-4
FORMACIÓN EDUCATIVA														
Convivencias			5,000.00			5,000.00			5,000.00			5,000.00	20,000.00	I-5
Retiros			4,000.00			4,000.00			4,000.00			4,000.00	16,000.00	I-5
Excursiones			5,000.00			5,000.00			5,000.00			5,000.00	20,000.00	I-5
EGRESOS A DESEMBOLSAR	160,185.00	209,885.00	230,322.50	221,410.00	158,535.00	301,522.50	217,785.00	255,160.00	230,322.50	212,785.00	238,985.00	343,102.50	2,780,000.00	
DIRECCIÓN EDUCATIVA														
Sueldos	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	696,000.00	E-1 1/3
Bonificación Incentivo	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00	E-1 2/3
Cuotas Patronales	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	6,188.66	74,263.92	E-1 2/3
Provisión Prestaciones Lab.							58,000.00					125,780.00	183,780.00	E-1 2/3
GESTION EDUCATIVA														
Reparaciones y Mantenimientos	3,000.00	5,800.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	52,800.00	E-2 1/2
Seguros		4,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00	E-2 1/2
Alquileres		2,400.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00	E-2 2/2
Servicios Básicos	-	20,500.00	28,500.00	33,000.00		41,000.00		41,000.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00	246,000.00	E-2 2/2
Impuestos			2,957.50		1,250.00	2,957.50		2,957.50				2,957.50	13,080.00	E-2 2/2
Otros Gastos	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	5,496.34	65,956.08	E-2 2/2
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA														
Alimentación	73,500.00	73,500.00	92,580.00	82,125.00	73,500.00	123,780.00	73,500.00	87,875.00	92,580.00	76,500.00	104,700.00	92,580.00	1,046,720.00	E-3 1/3
Limpieza Edificio		20,000.00	10,000.00	10,000.00		20,000.00		20,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00	E-3 3/3
Lavandería	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00		20,000.00		20,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00	E-3 3/3
ACADÉMICO EDUCATIVA														
Material Informativo			5,000.00		2,500.00		5,000.00		15,000.00	2,500.00			30,000.00	E-4
Honorarios				5,000.00		12,500.00		5,000.00		10,000.00	12,500.00		45,000.00	E-4
DIFERENCIA ingresos-egresos	315.00	2,115.00	177.50	20,590.00	1,965.00	45,477.50	(57,285.00)	31,840.00	177.50	29,215.00	(13,485.00)	(61,102.50)	-	
SALDO DE CIERRE	315.00	2,430.00	2,607.50	23,197.50	25,162.50	70,640.00	13,355.00	45,195.00	45,372.50	74,587.50	61,102.50	-		

GUIA 05: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Paso 1. Ingresos totales

Réf.	DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
I	INGRESOS TOTALES	231,666.67	2,780,000.00
I-1	APERTURA EDUCATIVA	82,000.00	984,000.00
	Socios	31,000.00	372,000.00
	Colaboradores	51,000.00	612,000.00
I-2	BECA EDUCATIVA	122,916.67	1,475,000.00
	Colaboradores	122,916.67	1,475,000.00
I-3	ORIENTACION EDUCATIVA	10,833.33	130,000.00
	Cursos	10,833.33	130,000.00
I-4	EXCELENCIA EDUCATIVA	11,250.00	135,000.00
	Talleres	2,500.00	30,000.00
	Congresos	6,250.00	75,000.00
	Conferencias	2,500.00	30,000.00
I-5	FORMACION EDUCATIVA	4,666.67	56,000.00
	Convivencias	1,666.67	20,000.00
	Retiros	1,333.33	16,000.00

Paso 2. Egresos fijos y variables

Réf.	DESCRIPCIONES	MENSUAL	ANUAL
	EGRESOS FIJOS	112,693.66	1,352,323.92
E-1	DIRECCION EDUCATIVA	83,503.66	1,002,043.92
	Sueldos	58,000.00	696,000.00
	Bonificaciones	4,000.00	48,000.00
	Cuotas Patronales	6,188.66	74,263.92
	Prestaciones Laborales	15,315.00	183,780.00
E-2	GESTION EDUCATIVA	29,190.00	350,280.00
	Reparaciones y Mantenimiento	4,400.00	52,800.00
	Seguros	2,000.00	24,000.00
	Alquileres	1,200.00	14,400.00
	Servicios Básicos	20,500.00	246,000.00
	Impuestos	1,090.00	13,080.00
	EGRESOS VARIABLES	113,476.67	1,361,720.00
E-3	ADMINISTRACION EDUCATIVA	107,226.67	1,286,720.00
	Alimentación	87,226.67	1,046,720.00
	Limpieza	10,000.00	120,000.00
	Lavandería	10,000.00	120,000.00
E-4	ACADEMICO EDUCATIVA	6,250.00	75,000.00
	Materiales	2,500.00	30,000.00
	Honorarios	3,750.00	45,000.00

Paso 3. Fórmula

$$\mathbf{P.E} = \frac{\mathbf{Egresos Fijos}}{\mathbf{1-} \frac{\mathbf{Egresos Variables}}{\mathbf{Ingresos Totales}}}$$

Punto de equilibrio anual:

$$\mathbf{P.E} = \frac{\mathbf{1,352,323.92}}{\mathbf{1-} \frac{\mathbf{1,361,720.00}}{\mathbf{2,780,000.00}}}$$

$$\mathbf{P.E.A. = Q. 2, 650,718.12}$$

Punto de equilibrio mensual:

$$\mathbf{P.E} = \frac{\mathbf{112,693.66}}{\mathbf{1-} \frac{\mathbf{113,476.67}}{\mathbf{231,666.67}}}$$

$$\mathbf{P.E.M. = Q. 220,893.18}$$

Análisis:

Los ingresos mensuales para que la Asociación Educativa Universitaria opere en los límites razonables es de Q. 220,893.18.

CONCLUSIONES

1. La planificación de actividades para entidades no lucrativas es un proceso clave dentro de la gestión económica-financiera, comprende la fijación de objetivos, estudio de alternativas como medio para alcanzar las metas, selección de las personas responsables de las ejecuciones, formulación de políticas que definan los criterios generales a seguir, así como las estrategias financieras más adecuadas para la captación de los fondos.
2. La elaboración de un presupuesto consiste en estimar tanto los ingresos como los egresos para un período determinado en términos cuantitativos y monetarios; en la proyección de los ingresos debe de considerarse sumamente importante, todas la donaciones provenientes de cuotas, aportes, eventos especiales, entre otros, de esto dependerá la ejecución de los proyectos planificados; y para la proyección de los egresos, los componentes específicos de los proyectos: sueldos, alquileres, mantenimientos, materiales, seguros, entre otros.
3. El control presupuestal es una herramienta que se utiliza para evaluar el logro de las metas presupuestarias, una vez aprobado el presupuesto, es imprescindible desarrollar un seguimiento adecuado de la ejecución presupuestaria y de sus posibles variaciones, mediante la realización de análisis, evaluación y comparación de los rubros reales con los estimados, esto tendrá como objetivo conocer los desajustes o variaciones que puedan afectar la gestión económica-financiera de la entidad, esta situación permitirá a la dirección tomar las medidas o acciones correctivas.
4. El flujo de caja es un informe financiero que muestra los ingresos a percibir y los egresos a desembolsar, en la elaboración del flujo de caja se estiman por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo, para la estimación de los ingresos se consideran los acuerdos, pactos o convenios suscritos

con los donantes; y para la estimación de los gastos, todos los compromisos u obligaciones que conlleva desembolso de efectivo por la ejecución de las actividades

5. En el desarrollo de la tesis, la hipótesis formulada en el plan de investigación queda comprobada, que la no elaboración de un plan de actividades por parte del personal directivo y la falta de conocimientos técnicos de presupuestos del personal operativo, conlleva a la inexistencia de un presupuesto de ingresos y egresos, esto último refleja, la no disponibilidad de efectivo para cubrir las obligaciones, excederse en los gastos insignificantes y no se toman decisiones en forma rápida y efectiva.

RECOMENDACIONES

1. Las entidades no lucrativas deben elaborar el plan anual de actividades, como primer paso para la preparación del proyecto presupuestario, de tal manera que contenga toda la información general de la entidad, es decir el marco filosófico institucional, las actividades o programas a desarrollar, las personas responsables, las proyecciones económicas de las actividades que generarán ingresos y egresos.
2. En la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos la participación de los funcionarios responsables de las unidades ejecutoras de los programas y/o proyectos es determinante, para esto, las entidades no lucrativas deben de involucrar a las personas que de alguna manera tendrán participación en el proyecto presupuestario.
3. Al personal directivo para el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria, deben implementar el control presupuestario, con la finalidad de mejorar la gestión económica-financiera de la entidad, una práctica constante del control presupuestario, permite a los directivos implementar una serie de acciones preventivas y correctivas.
4. Las entidades no lucrativas deben elaborar un flujo de caja, para esto, es importante la programación de todos los ingresos y egresos de efectivo, es decir se toman en cuenta todos los eventos que generan entradas de efectivo: donaciones, cuotas, aportes, servicios, actividades, entre otros, y en la programación de los egresos todos los gastos u obligaciones que generan salida de efectivo: pago de sueldos, servicios básicos y otros gastos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez González, Luis Ignacio, Vásquez Casielles Rodolfo, Santos Vijande María Leticia, Definición del Sector No Lucrativo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Oviedo, España 2001, 26 páginas.
2. Burbano Jorge y Ortiz Alberto, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, McGraw-Hill Interamericana, Colombia, 444 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala, Código Civil, Decreto Ley 106, 270 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo y sus reformas, Decreto Número 1441, 104 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto Número 6-91, 71 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto Número 42-92, 3 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Incentivo, Decreto Número 37-2001, 2 páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (O.N.G), Decreto 02-2003, 8 páginas.
9. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas. Y Acuerdo Gubernativo 424-2006 Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. 102 páginas.

10. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92, 21 páginas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto Número 70-94, 18 páginas.
12. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas, Decreto 26-92 y sus reformas. Acuerdo Gubernativo No. 206-2004 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. 113 páginas.
13. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto Número 15-98, 13 páginas.
14. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97, 30 páginas
15. Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 76-78, 3 páginas.
16. Constitución Política de la República de Guatemala, 76 páginas.
17. Dewarrat Gerard, La Medida deficiente de las Organizaciones sin Fines de Lucro, 255 páginas.
18. Gómez Castañeda Juan, Técnicas de Elaboración Presupuestaria, Documento de Trabajo del Instituto Universitario de Investigaciones Ortega y Gasset, año 2001, 195 páginas.
19. Gross Dominique Caro Alfonso, Lillo Esther, De Asís Agustín, Manual de Ayuda Para La Gestión de Entidades No Lucrativas, Publicación Fundación Luis Vives, año 2002, 181 páginas.

20. Koontz Harold & Weihrich Heinz, Administración una perspectiva Global, McGraw-Hill, año 1998, 796 páginas.
21. Kotler, Parker. Estrategias para la introducción de Marketing en Organizaciones sin Fines de Lucro, año 2003, 233 páginas.
22. McLaughlin Curtis, La Gestión de Organizaciones sin Fines de Lucro, año 2001, 516 páginas.
23. Muñiz Luis, Control Presupuestario, Editorial Profit, España, año 2009, 235 páginas.
24. Nicolás Pere, Elaboración y Control de Presupuestos, Book Print Digital, Barcelona, año 2000, 177 páginas.
25. Organismo Ejecutivo, Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles, Acuerdo Gubernativo 512-98, 4 páginas.
26. Sanz Beatriz, La gestión de las Organizaciones no Lucrativas, Editorial DEUSTO, España, año 2004, 233 páginas.
27. Shapiro Janet. Elaboración de un Presupuesto, Publicación CIVICUS, año 2003, 65 páginas.
28. Soldevilla García Pilar, El control de Gestión en las Organizaciones No Lucrativas, año 2000, 448 páginas.
29. Zea Krings Álvaro, Empresa III, Ediciones Litoproguá, Guatemala, año 2001, 130 páginas.

GLOSARIO PRESUPUESTARIO

Actividad: Es la categoría programática de menor nivel, esta constituida por cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir los objetivos y metas de un programa o sub programa.

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Ampliación Presupuestaria: Significa aumentar las asignaciones de gastos por una necesidad urgente y requieren ingresos adicionales no presupuestados.

Año fiscal: El año fiscal es periodo contable de doce meses.

Asignación Presupuestaria: Es el valor que se fija en el presupuesto de ingresos para cada grupo, y en egresos para cada programa, actividad y objeto del gasto, confiere la autoridad de gastar sólo en un año fiscal determinado.

Balance presupuestario: Un presupuesto está en balance cuando los ingresos totales son iguales a sus gastos totales para un determinado año fiscal. Cuando el presupuesto no está en balance, es cuando se da un déficit o un superávit. Un déficit ocurre cuando los gastos exceden los ingresos, mientras que un superávit es cuando los ingresos exceden los gastos.

Control: Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos.

Costos presupuestados: El total de costos que se espera incurran durante un determinado período.

Dirección: El proceso consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Donación: Acción y efecto de donar. Liberalidad de una persona que transmite gratuitamente una cosa que le pertenece a favor de otra que la acepta.

Estructura Presupuestaria: Expresa la clasificación en grupo los ingresos, programas, actividades, fondos, proyectos y gastos.

Estructura Programática: Ordenamiento lógico por programa de las unidades administrativas de la entidad de acuerdo a su organigrama.

Evaluación: Medición o valoración de una función administrativa, programa o un proyecto.

Gasto: Se refiere al desembolso que se hacen para cumplir con una obligación

Guía Presupuestaria: Define en forma clara Conjunto de pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos, que definen en forma clara la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos.

Ingresos: Es un conjunto de medios financieros obtenidos para apoyar los proyectos, también son los recursos que se obtienen por donaciones, transferencias, cuotas de socios, actividades especiales, entre otros.

Ingresos Extraordinarios: Son los que se perciben eventualmente y en circunstancias especiales.

Insumos: Esté término se refiere a los bienes o servicios necesarios para proveer servicios.

Normas Presupuestarias: Es el conjunto de disposiciones legales mediante las cuales se regula de manera válida y obligatoria la ejecución del presupuesto. Son controles amplios de administración del presupuesto general de ingresos y egresos.

Objetivos: Son los propósitos perseguidos en función de los recursos disponibles. Es la situación que se desea obtener al final del período de una actividad o proyecto, mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas.

Planificación Presupuestaria: Es la planeación y programación de acciones y actividades requeridas para poner en práctica las políticas, medidas y objetivos, asignando los responsables de cada unidad, departamento o sección, fijando metas de trabajo de acuerdo a los recursos disponibles.

Política presupuestaria: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional

Presupuesto: Es el plan financiero que responde a las necesidades y que establece las normas para la recaudación de los ingresos y la ejecución del gasto.

Presupuesto incremental: Un presupuesto incremental se refiere a un proceso de formulación del presupuesto que se enfoca solamente en un año y en cómo el presupuesto para cada programa difiere de los niveles aprobados para el año anterior.

Presupuesto Por Programas: Es el plan que refleja los objetivos y metas financieras por programas a cumplir durante el año, asignando recursos a categorías programáticas previamente definidas por la dirección.

Presupuesto unificado: Es una presentación del presupuesto en la cual los ingresos de todas las fuentes y el gasto para todas las actividades son consolidados.

Principio: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o conducta.

Programa: Es un conjunto de actividades integradas hacia el logro de propósitos comunes para ejecutar las funciones planificadas por la entidad, en el cual se establecen objetivos y metas cuantificables, expresadas en términos de productos finales a los cuales se asignan recursos humanos, materiales técnicos y financieros, cuya ejecución queda a cargo de una o varias unidades administrativas.

Proyecto (Social): Es el conjunto de actividades orientadas exclusivamente al logro de los bienes o servicios que satisfacen las necesidades de la población.

Unidad Ejecutora: Son las unidades administrativas, responsables de planificar y utilizar los recursos para producir bienes y servicios, según los objetivos generales de la entidad.