



**"Apoyo a la Mejora de la Competitividad y  
Capacidad Comercial de Mipymes y Cooperativas"  
Convenio No. DCI/ALA/2014/034-127**

# **"TALLER PARA LA UTILIZACIÓN DE MECANISMOS PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE COOPERATIVAS EN EL MARCO DE LA EMPRESARIALIDAD"**



15 avenida "A" 20-09, zona 13, Ciudad de Guatemala

[www.margen-es.com](http://www.margen-es.com)

[guatemala@margen-es.com](mailto:guatemala@margen-es.com)

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

## Parte II: Profundizando en la elaboración de los proyectos

Tema 5: Elaboración de presupuestos

Índice

<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>1.1</b>	<b>ALGUNAS CONCLUSIONES LUEGO DE PRACTICAR CON CUENTAS Y PROBLEMAS DE MATEMÁTICAS:</b>	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>EXPECTATIVAS Y PROBLEMAS PARA HACER PRESUPUESTOS</b>	<b>7</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>LAS PLANILLAS DE PRESUPUESTOS QUE DISEÑAN LOS ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO EN LAS CONVOCATORIAS PARA PRESENTAR PROYECTOS</u></b>	<b><u>16</u></b>
<b>2.1</b>	<b>DISTINTOS FORMATOS PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>EL PROCESO DE ARMAR EL PRESUPUESTO</b>	<b>21</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>RESUMEN</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>GLOSARIO</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>AUTOEVALUACIÓN</u></b>	<b><u>26</u></b>

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. EJEMPLO DE TABLA DE PRESUPUESTO AECI	19
ILUSTRACIÓN 2. EJEMPLO DE TABLA DE PRESUPUESTO AECI	20

## 1 INTRODUCCIÓN

El tema central de este tema, es *cómo hacer presupuestos cuando se formulan proyectos de distinto tipo*. La actividad está dirigida a profesionales “no contables”.

El primer problema a vencer son **los bloqueos que genera este tema**, es decir, problemas que han tenido y tienen los que formulan proyectos cuando se ven con la página en blanco del presupuesto y deben completar los casilleros. Es importante al menos tener claro cuáles son las principales dificultades que aparecen, los principales fantasmas o bloqueos, para enfrentarlos y superarlos.

A continuación, nos centraremos en ver **cómo se organiza la información que hay que presentar en los presupuestos**. Casi siempre que nos proponemos presentar un proyecto en una convocatoria debemos elaborar el presupuesto partiendo de un modelo de planilla o formulario diseñado por el organismo donde se va a presentar, sea que convoca a un concurso o que dispone de mecanismos para presentar proyectos de forma permanente. Por lo tanto, en cada convocatoria el formato presupuestario es diferente y los números se tienen que presentar en formatos que cambian de organismo en organismo y de convocatoria en convocatoria. Para esto se seleccionaron cuatro convocatorias distintas donde se han presentado proyectos. En estos casos ya están los presupuestos hechos, y la idea es mostrarlos para comparar e identificar las diferencias entre los distintos tipos de formularios con los que se puede encontrar quien formule proyectos. Se podrá ver así los distintos criterios que usan quienes diseñan estas convocatorias para organizar la información.

El siguiente bloque estará destinado a **analizar un poco más en detalle cómo es el proceso de armar un presupuesto**. Empezaremos por el primer paso que consiste en pensar y calcular primero el presupuesto real del proyecto: en qué consiste el proyecto que queremos hacer, qué actividades implica y qué costos tiene realizar estas actividades específicas, sumando luego otros rubros menos visibles que implican costos, que también hay que considerar, ya que sin ellos no se puede realizar este ni ningún otro proyecto ya que son costos fijos de la organización (honorarios del contador, del abogado, de servicios

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

como Internet, teléfono, luz, amortización de equipos, mantenimiento de la oficina, sueldos de asistentes, etc.).

Esto representa un problema estructural: la mayor parte de las convocatorias y programas que se canalizan a través de Organizaciones de la Sociedad Civil no contemplan los gastos fijos de las mismas dentro de los gastos que admiten realizar con los fondos que entregan. Se parte de suponer que las OSC reciben financiamiento privado o de sus socios en forma de cuotas sociales, donaciones de fundaciones empresariales, etc. Sin embargo, en muchos casos este tipo de aportes no se verifican en la práctica, sea porque los asociados a la OSC no cuentan con recursos propios, o porque deciden no buscar donantes del sector privado para no tener que asociar su imagen con empresas con las cuales no se comulga ideológicamente.

De modo inverso, hay gastos que la organización financiadora admite cubrir y que la organización puede conseguir de manera gratuita: docentes voluntarios, equipamiento ya existente en la organización o en la comunidad, locaciones de espacios cedidos en comodato, etc.

Por lo tanto, se debe tratar de hacer el presupuesto real tomando en cuenta lo que se piense invertir o gastar incluyendo TODOS los gastos que se tendrán. Y una vez realizado este cálculo, es necesario ver cómo pasar ese presupuesto real al formulario, lo que implica quizás armar otro totalmente distinto con una serie de cálculos para transmutar unos rubros en otros de forma de ajustarse a los requerimientos formales de la convocatoria, pero teniendo en cuenta aquellos costos reales y los aportes que se consigan de otro modo y anotando en un borrador todas las cuentas que se hicieron para concretar esa transmutación, de modo de acordarnos de la lógica con que hicimos esta transformación a la hora en que nos aprueben el proyecto y tengamos que asignar el dinero y gastarlo. En este sentido también importa la presentación simultánea o diferida del mismo proyecto a varias fuentes para calcular en cada caso las contrapartes que se aportarán desde la institución (o desde esas otras fuentes de financiamiento) si es que el organismo solicita dichas contrapartes.

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Como idea central la propuesta es prohibirse decir frente a un presupuesto “yo no puedo hacer eso”; todos podemos hacer un presupuesto, aunque no seamos contadores. Si se hace mal el presupuesto lo que está en juego es no poder luego implementar el proyecto o volverse loco por tener que implementarlo con menos recursos de los necesarios. ¡Por eso este punto es muy importante!

### 1.1 Algunas conclusiones luego de practicar con cuentas y problemas de matemáticas:

- a. **Reducir las resistencias.** Cuando hacemos presupuestos, el nivel de resistencia que se tenga frente a los números es inversamente proporcional a la posibilidad de completar la tarea. Cuanta más resistencia tengamos a hacer cuentas, obviamente va a resultar más difícil; si desde el principio creemos que no lo vamos a poder hacer, no lo podremos hacer.
- b. **Ejercitarse en el cálculo mental y tener una mirada de conjunto usando el sentido común.** Si dependemos para hacer todos los cálculos de la calculadora, el proceso es más lento que si tenemos práctica en hacer cálculos mentales. Más allá de poder usar la calculadora, la velocidad de cálculo que se tenga ayuda a vencer la resistencia... Es necesario tener, aunque sea una mínima habilidad para hacer cálculos, y estar atento a la coherencia general que van tomando los números del presupuesto aunque sea muy al redondeo... No podemos errar por un 0 a una cifra. Esas cuestiones de sentido común son básicas: en un presupuesto no puede llevarse el 80% el rubro viáticos y pasajes, porque eso el evaluador lo va a evaluar negativamente... Los rubros tienen que ser coherentes con el diseño del proyecto y con las actividades planteadas, y debe haber una cierta armonía entre los distintos rubros. Cada tanto tenemos que dar una mirada general y no comenzar desde el principio en el

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

cálculo fino que a veces hace perder la mirada de conjunto del presupuesto.

- c. **Registrar las cuentas y sostener la atención.** Durante la formulación de un presupuesto se deben hacer muchos cálculos concatenados de manera continua: ¿cuántas personas van a viajar? 2, ¿cuántos viajes van a hacer? 5 ¿cuántos días dura cada viaje? 5 los dos primeros, 7 el siguiente, 4 los dos últimos. Total = 25 días... ¿cuánto cuesta la noche de hospedaje promedio por persona? \$ 150... entonces ¿cuánto calculamos para hospedaje?  $2 \times 25 \times \$ 150 = \$ 7500.-$  y así sucesivamente con todos los rubros. Si hay dificultades para realizar los cálculos básicos, ir registrando estos cálculos y sostener la atención hasta terminar el proceso, se hace difícil el trabajo y el proceso va a ser más lento.
- d. **No distraerse con el detalle, apuntar a números aproximados.** En general, en los presupuestos que presentamos, no hay una exigencia o una imposición para hacer cálculos tan precisos. En pocos casos se piden presupuestos tan detallados donde se explique cómo se calcularon los montos de cada rubro. Lo máximo que se puede pedir es una factura proforma en el caso de la compra de equipos o maquinaria. Supongamos que estamos viendo el rubro viáticos de un proyecto y sabemos que se va a realizar un viaje ida y vuelta a España, porque se prevé traer a un experto español. Entonces es necesario llamar a un hotel 3 estrellas, y averiguar cuál es la tarifa de una habitación por 30 días. No es necesario consultar todas las tarifas en 4 hoteles diferentes, sino tener un número aproximado, ya que el organismo no nos pide un presupuesto con la tarifa de tal hotel; tener una idea del presupuesto para poner 1500 euros y no poner 5000, o sea definir un rango sin que haga falta el detalle fino. Tomando este mismo ejemplo, al analizar los números gruesos de un proyecto se decidió finalmente sacar esa actividad porque era muy onerosa. Si el

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

presupuestador se hubiera tomado el trabajo de averiguar el detalle habría realizado trabajo inútil porque finalmente ni se utilizó el dato.

- e. **Redondear hacia arriba.** La lógica en estos casos es calcular un poco por encima del dato que se obtiene y pensar: “como máximo va a costar esto; si aprueban el presupuesto y tenemos el dinero, trataremos que salga más económico para tener más margen en el uso de los recursos con otros fines”. La idea entonces es tener ciertos topes para poder decir “A este rubro debemos calcularle tanto dinero y a este otro tanto otro dinero”.

### 1.2 Expectativas y problemas para hacer presupuestos

Los siguientes son los principales obstáculos detectados en la elaboración de presupuestos, organizados por tipo:

#### **Problemas relacionados con los formularios**

- a. Muchas veces los tipos de gastos que se tienen son difíciles de adaptar a la definición de Rubros que hay previstos en las convocatorias y los límites de cada rubro no se ajustan a lo que necesita el proyecto. Puede ser que necesitemos alquilar un salón para una capacitación, o alquilar una cámara de video y que no haya previsto un rubro como alquileres, infraestructura... o que en el rubro equipamiento no se pueda arrendar equipos sino solamente comprar. En estos casos hay que forzar la lógica y elegir una opción, anotándola para luego recordar cómo calculamos los números.
- b. Un obstáculo muy frecuente es la definición de rubros. Muchas veces las guías explicativas para completar los formularios dan la definición de rubros, pero hay que leer bastante bien y ser bastante obsesivo para darse cuenta si lo que pensamos que cae en un rubro cae en éste o cae en otro, porque a su vez, como los rubros suelen tener límite,

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

eso puede jugar a favor o en contra en el momento de ejecutar el proyecto. A veces sucede que un rubro tiene un límite muy amplio pero no nos damos cuenta y cargamos un gasto en otro rubro y después se complica la ejecución.

### **Problemas relacionados con el cálculo presupuestario**

- a. Cuando no hay rubros preestablecidos, un problema es olvidarse de algunos gastos que deberemos realizar para que el proyecto sea viable.
- b. Es frecuente que se diseñen proyectos y se olviden rubros que son cruciales. Es bueno a veces tener una planilla base para presupuestar con todos los rubros posibles, justamente para no olvidarse de nada. Al finalizar esta cartilla adjuntamos ejemplos.
- c. Otro método muy simple, para no olvidarse de ningún rubro consiste en ilustrar. Tomar una hoja de papel, un lápiz e ir dibujando. ¿Se necesita un coche?... se dibuja un coche. Se necesita llevar una rueda de auxilio, se dibuja una rueda de auxilio. Son seis los profesionales que viajan, dibujo seis asientos en un colectivo o seis aviones. Y así se hace una ilustración de cada cosa que se necesita costear. Y después hay que ponerse a trabajar averiguando los precios, pero haciendo de cuenta que físicamente se tuvieran las cosas y entonces uno las va tomando a medida que avanza en el costeo.
- d. En oposición a esta falta de formularios prediseñados, en algunas convocatorias como de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el presupuesto se debe cargar en Internet en un formulario con cuotas preestablecidas que ya está diseñado con filtros internos para no dejar cargar montos mayores a los límites por rubro que define la convocatoria, o a los montos de contraparte para que sea aceptable el presupuesto del proyecto. Si el formulador se pasa en un rubro de ese límite, o pone menos contraparte de la

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

necesaria, el software no deja seguir cargando cifras o avisa que hay un error, entonces se tiene un control interno en el software. Eso es amigable, Cuando no existen estos controles internos, es más complicado porque podemos cometer errores de cálculo y no advertirlo.

- e. Es recomendable ponderar bien los montos, pensar en todos los imprevistos y tratar de “matar lo indeterminado”. Para esto hay que pensar bien las actividades. Un problema aparece para aquellos que son excesivamente obsesivos y previsores, ya que el presupuesto implica definir datos partiendo de una realidad previsible, o sea diagramar algo que puede llegar a aplicarse a muy largo plazo. El que formula intenta contener una situación imaginaria pero después pueden surgir muchos imprevistos. De todos modos, hay que saber que lo que se está formulando es un *pre-supuesto*. Es decir: suponemos antes de empezar el proyecto que vamos a gastar el dinero de esa forma, pero después ese pre supuesto se transforma en una realidad, en un post supuesto, en una planilla contable de gastos. Si no podemos tomarnos esta tarea con cierta “irresponsabilidad creativa” es muy difícil de encararla. En muchos casos los organismos además son bien permisivos porque conocen esta dinámica, y admiten modificar los montos asignados a cada rubro cuando se ejecuta el proyecto.

### **En cuanto a los problemas con los distintos rubros:**

- a. Una dificultad que suele presentarse es la de obtener los costos de *insumos* que deben incluirse en el presupuesto. Es posible resolverlo apoyándose en el trabajo de asistentes, en el caso de que dispongamos de ellos. En la medida en que se desarrollen actividades de un mismo tipo, es posible contar con proveedores fijos de muchos materiales comunes que deben incluirse en los presupuestos.

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

También se puede consultar sitios de Internet con catálogos virtuales ya colgados. En general lo más problemático no es el precio, sino la cantidad de insumos a calcular. Si es posible, hay que ser pesimista y pensar que vamos a gastar más de lo que en principio se nos ocurre.

- b. Cuando el proyecto incluye **viajes** para documentar o capacitar, las cuentas son complicadas. Hay mucha información sobre este tipo de costos que o se tiene en la cabeza por experiencia o se tiene que buscar, llamar a agencias de alquiler de autos del sitio donde realizaremos el viaje para averiguar qué líneas de autobuses hacen los recorridos locales. En algunos programas o convocatorias está previamente estipulado el costo de viáticos diarios, incluso diferenciado por región geográfica, como es el caso de la UE.
- c. Otro aspecto que presenta algunos desafíos es el cálculo de los **honorarios**. Una posibilidad es presupuestar por tarea, o por producto; otra posibilidad es presupuestar por tiempo que insume cada actividad y una tercera es calcular la cantidad de meses de salarios por la cantidad de personas necesarias para realizar el proyecto, suponiendo que una misma persona pueda hacer varias tareas, aunque luego, al ejecutar el proyecto, esas diversas actividades se diferencian en distintos profesionales a tiempo parcial.
- d. De ser posible, hay que calcular un 10% más después de llegar a un total de los gastos para cosas **inclasificables y eventuales**. Esto no siempre se admite en los formularios prediseñados como rubro. En ese caso hay que diseminar ese 10% entre los rubros admitidos.
- e. En algunos casos piden una grilla indicando no sólo las actividades sino también los criterios de evaluación de las actividades; o sea, *resultados, indicadores y medios de verificación*. Esto implica prever un presupuesto para **la evaluación del proyecto**, algo que en realidad siempre se debería prever. Si un resultado de un proyecto es “50 personas capacitadas en gestión cultural en cinco departamentos”;

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

hay que armar los indicadores que nos van a permitir medir si ese resultado se cumplió. Hay que pensar entonces cómo sabremos que estas personas están capacitadas. ¿Solamente se tendrá en cuenta la asistencia a los cursos? ¿se implementa una prueba conceptual para saber cuánto entendieron? ¿los participantes tienen que poder exponer sobre el tema con coherencia ante un público que no lo conoce? ¿se evaluará unos meses después cómo implementaron los contenidos de la capacitación en sus comunidades? Luego hay que definir los *medios de verificación*, es decir, ¿cómo se van a verificar esos indicadores? Según qué alternativa se elija el medio de verificación será la lista de asistencia, la prueba escrita, la grabación en video de la ponencia o la observación, un grupo focal y algunas entrevistas en las comunidades. Cualquier medio de verificación que se deba implementar implica un costo.

### **Problemas relacionados con las actitudes y personalidades.**

- a. Dolor de cabeza y rechazo a las matemáticas. Esto es imposible resolverlo desde este módulo. Es interesante analizar la relación con el dinero que tiene cada persona. A veces es una relación negativa, donde pensar que uno tiene el poder sobre el dinero y está decidiendo el manejo de recursos ya resulta paralizante, y en esto inciden los modelos familiares, las cargas y prejuicios que cada persona le asigna al dinero, la riqueza, etc. En este sentido, también hay que distinguir la resistencia o bloqueo con relación al cálculo aritmético, del bloqueo conceptual. Lo primero se puede facilitar con una computadora o calculadora, pero si quien presupuesta se equivoca conceptualmente y carga datos que no son, la cuenta dará cualquier resultado y el peligro es no darse cuenta.

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- b. Es interesante considerar cómo juega la personalidad de quien formula y arma el presupuesto al proyectar las actividades, la cobertura, la complejidad. Hay personas que son más optimistas y tienden a imaginar proyectos con una gran cobertura y gran complejidad y otras que son más bien pesimistas y conservadoras, y diseñan proyectos de mayor profundidad, pero aplicados a comunidades más específicas y con una complejidad acotada.
- c. De todos modos, si la disyuntiva es hacer proyectos conservadores o amplios, la posibilidad de que sea bien evaluado dependerá de cuál sea el criterio del evaluador, y en este sentido una u otra perspectiva puede ser más efectiva, pero esto es muy difícil de saberlo. Si el organismo que financia es público, se supone que desde la más básica lógica electoralista, si el proyecto abarca más población y más territorio será mejor visto... pero esto puede no ser así y ser evaluado como un proyecto de mucho riesgo o inviable.

### **Problemas relacionados con las condiciones de trabajo**

- a. Es importante lograr un ambiente adecuado para poder concentrarse en el momento de formular un proyecto. Una alternativa es trabajar con auriculares. Lo peor que te puede pasar es quedarse en la cuenta número tres cuando tenías que hacer seis cuentas en total para ese rubro y en la mitad, por alguna distracción que aparece en el medio, poner un X número y después olvidarse de corregirlo.
- b. Un problema adicional es que frecuentemente hay tiempos acotados para presentar los proyectos y el presupuesto es algo que se deja para el final, con lo cual se hace a las apuradas y con cierto cansancio mental y ansiedad por terminar a tiempo. Muchas veces no se es muy consciente que falta mucho. En contrapartida es importante saber que hay que disponer un tiempo para revisar el presupuesto y que esa revisión es mejor que la hagan otros.

**Problemas relacionados con las condiciones económicas del contexto.**

- a. Se presenta como problema el de la **inflación**. En el caso de que se sepa que van a pasar seis meses o más entre la presentación del presupuesto y el comienzo de su ejecución, o mucho más tiempo hasta la finalización del proyecto, pareciera necesitarse prever la inflación, sea haciendo un cálculo tomando las previsiones inflacionarias del gobierno y entonces incrementando los precios de los distintos rubros, o agregando al presupuesto una cláusula de ajuste.
- b. Otra variable de contexto es **la modificación del tipo de cambio**. Durante los años anteriores, los fuertes cambios del valor del Euro, generaron serios problemas de presupuesto en Guatemala.
- c. Una tercera variable de contexto es el **recorte presupuestario que puede hacer el organismo que provee los fondos al aprobar el proyecto**. Muchas veces se solicita una equis cantidad de dinero, pero luego nos dan otra.

Como conclusión: los presupuestos son, como su nombre lo indica, presupuestos.

El que formula el presupuesto supone antes que va a gastar tanto y después, en la etapa de implementación, el presupuesto puede modificarse mucho. A esa altura ya no es un presupuesto, sino un post-supuesto. Es algo real y concreto y puede variar en relación a lo previsto.

**Problemas relacionados con las posibles demoras entre la presentación del presupuesto a la aprobación y la transferencia de los fondos**

Un tema importante al calcular el presupuesto es cuánto se puede demorar el organismo entre que se presenta la propuesta hasta que la aprueban o rechazan y entre que la aprueban y transfieren los fondos.

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Hay convocatorias u organismos en los que la evaluación es muy rápida. Otros tienen tiempos larguísimos de aprobación o de transferencia de los fondos.

Muchas empresas y organismos internacionales que otorgan subsidios a ONG o cooperativas, arman presupuestos anuales, entonces ya en noviembre tienen la agenda de todo el próximo año. Y si no se aprobaron proyectos para el fin del año anterior ya no se pueden presentar durante el año.

Una lección aprendida es que al formular un proyecto con una comunidad o con una contraparte institucional hay que dejar bien claro que pueden ocurrir estos retrasos y que no se va a comenzar la ejecución del proyecto hasta que no se concrete el desembolso.

### **Problemas relacionados con los procesos administrativos que habrá que cumplir**

Muchas veces *la normativa burocrática para rendir los gastos de los proyectos puede incidir en la definición de los montos por Rubro*. A veces quien formula se pone muy purista en hacer el presupuesto con los rubros preestablecidos, sin darte cuenta de las complicaciones administrativas para rendir el dinero que complican mucho la ejecución.

### **Problemas relacionados con la forma en que van a controlar los gastos de contraparte que se declaran.**

¿Cuál es el nivel de auditoría? ¿Qué pedirán? ¿Las facturas de lo que se propuso comprar o contratar con fondos de contraparte o solamente los comprobantes de los gastos que se van a hacer con los fondos que dará el organismo de cooperación?

Es controvertido hacer esta pregunta a los técnicos de los organismos de cooperación antes de presentar el proyecto porque puede generar sospechas acerca del grado de veracidad de la información que se incluya como gastos de contraparte. Estos técnicos pueden pensar: “¿Para qué preguntan esto? Seguramente porque no piensan gastar realmente lo que declaren...”

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

En conclusión: hay que tener en cuenta los procedimientos formales de rendición de cuentas al formular el presupuesto, especialmente para calcular la contraparte,

Si al formular el proyecto se “dibuja” una contraparte suponiendo que no se van a pedir comprobantes, pero luego esos fondos no están disponibles y no se pueden gastar y después piden los comprobantes de gastos y no se tiene un mísero papelito para mostrar, estaremos en problemas.

Pensemos como ejemplo que se decide incluir como gasto de contraparte el alquiler de las oficinas, pero nuestra ONG o cooperativa no alquila una oficina, sino que utilizamos un espacio cedido en comodato. Si incluimos el costo de esta oficina como contraparte como si la alquiláramos y después debemos mostrar el recibo de alquiler no vamos a poder justificar ese gasto de contraparte porque ese gasto no se realiza realmente y no hay tal recibo.

Ahora bien, puede suceder como ya se comentó que se presupueste un proyecto y no se tenga la seguridad de contar con los fondos de contraparte porque si bien hay otros proyectos presentados, ninguno todavía ha sido efectivamente aprobado al momento de estar formulando este nuevo proyecto. Aparece como problema la necesidad de evaluar si ponemos o no una contraparte posible pero que aún no concretamos.

Ahora bien, puede suceder que no se aprueben esos proyectos y no se cuente luego con esos fondos, en ese caso después podremos justificar que al presentar el proyecto estábamos formulando esas otras presentaciones pero que no las aprobaron y que esa plata no está, ya que tendremos los dictámenes negativos para mostrar como prueba documental. O sea, nuevamente es necesario pensar siempre que se está hablando de un pre-supuesto.

En algunos casos se pueden incluir también aportes de contraparte de la población beneficiaria.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

## 2 LAS PLANILLAS DE PRESUPUESTOS QUE DISEÑAN LOS ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO EN LAS CONVOCATORIAS PARA PRESENTAR PROYECTOS

### 2.1 Distintos formatos para organizar la información

En esta parte, la intención es mostrar un ejemplo de los modelos distintos de presentar la información presupuestaria. Cada organismo, al diseñar los formularios para presentar proyectos, elige otros criterios para evaluar la información que se debe presentar y es necesario ajustarse a esos criterios.

#### El caso de la AECI

Ahora proponemos avanzar un paso más y ver un formato de presupuesto “de tercera generación”, mucho más complejo y preciso. En las páginas al final del tema podemos ver el formato de las planillas.

Las líneas amarillas fueron puestas para diferenciar y agrupar distintos tipos de costos:

- a. Costos directos corrientes,
- b. Costos directos de inversión, o sea, equipos y muebles no consumibles que quedan en la institución o en la comunidad: inmuebles, equipos de computación o de otro tipo, maquinaria agrícola, automóviles, etc.
- c. Costos indirectos: son una parte proporcional de los gastos fijos del solicitante y del socio local que se requieren para sostener a la institución para poder desarrollar el proyecto. En general este tipo de costos no se pueden incluir en los proyectos. En este caso no puede superar el 12% del total de la subvención concedida por el organismo.

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Esto es un modelo muy complejo, pero en este tipo de formularios complejos algo importante que hay que saber es que seguramente varios rubros incluidos en la planilla no deben completarse porque el proyecto que se pretende formular no incluirá gastos en los mismos. Es probable que no se requiera comprar inmuebles, o que no se vayan a construir infraestructuras, no se requiera contratar una auditoría externa final, no se tenga personal expatriado, etc. Entonces si bien a veces vemos una planilla larguísima, quizás sólo corresponda completar diez líneas.

Ahora bien, esto no quiere decir que el trabajo sea sencillo. Como se puede apreciar, se debe diferenciar quién pone cuánta plata en cada rubro: qué pone la AECl, qué van a poner otros organismos públicos internacionales (por ejemplo si hay además de la AECl otro organismo de financiamiento internacional que también va a hacer aportes al proyecto), que va a poner nuestra organización, que van a poner empresas privadas o donantes particulares no locales y locales, que van a poner el o los socios locales, qué van a poner los organismos públicos de nuestro país, y luego se obtienen los totales.

Este formulario está en Internet y hay que cargarlo de manera virtual. Además, tiene filtros, o sea, a medida que se carga la información va limitando los montos y no deja cargar montos de dinero más altos que los límites pre asignados de cada rubro. Al mismo tiempo, si quien está calculando el presupuesto se olvida de cargar algunas cosas no deja avanzar y cargar otras, con lo cual obliga a hacer el proceso progresivamente. Tampoco el sistema deja poner puntos sino comas y hay que calcular los valores en euros con lo cual el cálculo tiene una complicación más.

Una complicación adicional en este caso es que el tiempo disponible para trabajar en la interface virtual expira a los treinta minutos desde que se empieza a trabajar y si no se guardó la información se pierden los datos cargados, con lo cual es conveniente realizar los cálculos antes y solamente usar la interface para cargar la información ya procesada en Excel o en Word.

Por último, en este caso la operación se complica ya que sí o sí se debe llenar la información del presupuesto para que la página habilite a pasar a otros campos del proyecto. Esto es interesante ya que quienes diseñaron la página seguramente conocen esta tendencia a

## TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

postergar el costeo y la contrarrestan de esta manera. Una vez que cargamos esto y seguimos adelante pudimos ver que el formulario nos planteaba otros problemas en relación con el proyecto que estábamos formulando y que tuvimos que modificar, y entonces tuvimos que volver al presupuesto para poder aplicar las modificaciones que hicimos –eliminando algunas de las actividades del proyecto– a los costos del proyecto. Ese es el típico caso en que hay que ser muy obsesivo y controlador y sostener la atención para que todo sea coherente: hay que anotar qué se cambió, cuándo, cómo incide en el presupuesto, etc. Y es muy posible que en este proceso se produzcan equivocaciones.

Con todos los presupuestos, pero con estos que son muy complejos en particular, es muy importante que haya momentos de trabajo con otra persona que haga de control porque la complejidad a tener en cuenta, el hecho de ir y venir de los números al proyecto, y luego de modificar el proyecto, aplicar esos cambios a los costos, es una tarea muy difícil de hacer individualmente. Es necesario contar con tiempo para sentarnos varias horas con otro para chequearlo todo.

### **La contraparte y su justificación**

Más allá de estas dificultades, en este modelo de presupuesto está mucho más especificado todo, incluso hay rubros que en general no se consideran y que desde el mismo formulario se acepta incluir desde el principio, como por ejemplo el alquiler de una oficina (o al menos la parte proporcional que se va a utilizar para el proyecto). A veces este tipo de costos sirve solamente para justificar la contraparte, pero aun así, es útil que se permita incluir estos costos. Es difícil que un organismo de cooperación acepte pagar el alquiler de la oficina de una ONG, pero como exigen que la ONG ponga un 30% o más aún de contraparte, que consideren ese tipo de rubro sirve justamente para llegar a ese 30% sobre todo si no se cuenta con recursos para aportar plata en efectivo.

Las tablas se presentan a continuación:

Partidas	Contribuciones del solicitante y no locales					Contribuciones locales y valorización (1)				Costo Total
	AECI	Otros aportes públicos no locales	Solicitante	Otros aportes Privados no locales	TOTAL	Socio Local	Aportes Públicos	Población Benef./ Aportes Privados	TOTAL	
<b>A.I. COSTES DIRECTOS CORRIENTES</b>										
A.I.1. Identificación anterior a la solicitud de la ayuda										
A.I.2. Evaluación externa final (solo para subvenciones AECI superiores a 350.000 €)										
A.I.3. Auditorias										
A.I.4. Otros servicios técnicos (Asistencias técnicas, capacitación, formación, difusión...)										
A.I.5. Arrendamientos										
A.I.6. Materiales y suministros no inventariables gastos de materiales consumibles en plazos inferiores a un año (papelería, combustible, agua, luz, telefonía, Internet, etc.)										
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas										
A.I.8. Personal										
A.I.8.1. Personal local										
A.I.8.2. Personal expatriado										
A.I.8.3. Personal en sede										
A.I.9. Gastos financieros y bancarios producidos de la cuenta del proyecto										
A.I.10. Sensibilización en España vinculada al proyecto										
<b>TOTAL A.I COSTES CORRIENTES</b>										

Ilustración 1. Ejemplo de tabla de presupuesto AECI

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Partidas	Contribuciones del solicitante y no locales					Contribuciones locales y valorización				Costo Total
	AECI	Otros aportes públicos no locales	Solicitante	Otros aportes Privados no locales	TOTAL	Socio Local	Aportes Públicos	Población Benef./ Aportes Privados	TOTAL	
<b>A.II. COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN</b>										
A.II.1. Adquisición de terrenos y/o inmuebles										
A.II.2. Construcción y/o reforma de inmuebles (Materiales, mano de obra, o empresas para la construcción).										
A.II.3. Otras infraestructuras (construcción de pozos, sistemas de riego, puentes, rutas, etc. que no sean inmuebles).										
A.II.4 Equipos y materiales inventariables (compra de computadoras, impresoras, muebles, equipos, maquinaria técnica, coches, etc. que duren más de 1 año)										
A.II.5. Trabajos y estudios técnicos inherentes a la inversión (Proyectos de construcción o reforma en arquitectura e ingeniería, etc...)										
<b>TOTAL A. II COSTOS DE INVERSIÓN</b>										
<b>TOTAL COSTOS A.I + A.II</b>										
<b>B. COSTOS INDIRECTOS</b>										
B.I. GASTOS SOLICITANTE										
B.II. GASTOS SOCIO LOCAL										
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>										
<b>TOTAL GENERAL</b>										

Ilustración 2. Ejemplo de tabla de presupuesto AECI

## 2.2 EL PROCESO DE ARMAR EL PRESUPUESTO

Como hemos visto hasta aquí, los formatos de planillas de cada convocatoria ya vienen determinados por los organismos que financian proyectos. En muy pocas convocatorias (por ejemplo, la embajada de Finlandia) el formato para presentar el presupuesto puede ser definido por la organización que presenta el proyecto. Distinto es si se pretende presentar un proyecto sin que haya una convocatoria abierta. Hay Fundaciones como la Friedrich Ebert o la Konrad Adenauer, que no tienen convocatorias abiertas, sino que reciben proyectos y los evalúan y en este caso cada organización presenta la información como mejor le parece.

Otra situación en la que también se deben armar presupuestos sin formato preestablecido es cuando se realizan presentaciones a licitaciones o concursos de precios para realizar trabajos de consultoría. Pero en estos casos no hay que describir los costos por rubro, sino informar la cifra global del trabajo que se propone realizar, aunque para llegar a esa cifra sí conviene internamente realizar un presupuesto detallado, ya que luego es posible que se establezca alguna negociación sobre el monto total o el plan de trabajo y es necesario poder contar con la información para poder argumentar.

Ahora bien, sea que se deba completar un formulario prediseñado o que se tenga que presentar un presupuesto en el marco de una licitación o que se presenten proyectos de manera directa y fuera de convocatorias, siempre es conveniente calcular el presupuesto con la mayor precisión posible, y registrar de algún modo la lógica y las decisiones que fuimos tomando al hacer las cuentas. Para eso, en la mayoría de los casos es conveniente escribir un archivo de Word (o tomar notas en un cuaderno) de forma paralela que funciona como la trastienda del presupuesto formal. Para completar cada casillero correspondiente a un rubro hay una serie de cálculos previos, que deben quedar registrados para reconstruir la secuencia en el momento en que nos dan el financiamiento.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

### 3 CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que cabe extraer del tema que se ha expuesto son las siguientes:

- a. La elaboración del presupuesto, requiere especial cuidado en la asignación de las cifras, pero no debe excederse en los detalles porque pueden complicar la justificación de los números durante la fase de ejecución
- a. Es necesario ajustarse a los formatos solicitados por los organismos donantes o por las entidades financiadoras
- b. Es importante tomar notas de soporte para la elaboración del presupuesto, para asegurarse so olvidar las fuentes de los números

### 4 RESUMEN

En este tema se ha explicado la forma de hacer los presupuestos y los detalles a considerar durante la elaboración del mismo.

### 5 BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES

- a. Formulario de Expresión de interés de EuropeAid (Formulario\_b3)  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/index_es.htm)
- b. Practical Guide to contract procedures for EU external actions  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical\\_guide/documents/2010\\_prag\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/documents/2010_prag_en.pdf)
- c. Guía práctica de procedimientos Banco Mundial  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/EXTP>

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

[ROCURINSPA/0,,contentMDK:20942216~menuPK:2242602~pagePK:84269~piPK:84286 ~theSitePK:2242580,00.html](http://www.rocunspa.org/0,,contentMDK:20942216~menuPK:2242602~pagePK:84269~piPK:84286~theSitePK:2242580,00.html)

- d. Guía práctica de procedimientos IADB
- e. <http://www5.iadb.org/idbppi/asp/ppProcurement.aspx>
- f. Consejos clave para empresas, IADB
- g. [http://www5.iadb.org/idbppi/PROCSCONSULPDFS/procurement\\_EN\\_final.pdf#view=Fit](http://www5.iadb.org/idbppi/PROCSCONSULPDFS/procurement_EN_final.pdf#view=Fit)
- h. Guía práctica de procedimientos Banco Asiático  
<http://www.adb.org/Consulting/documents.asp>
- i. Guías prácticas de procedimientos Banco Africano
- j. <http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/resources-for-businesses/guide-to-business-opportunities/>
- k. Banco Africano de desarrollo: ○ [www.afdb.org/](http://www.afdb.org/)
- l. Banco Asiático de Desarrollo: ○ [www.adb.org](http://www.adb.org)
- m. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo: ○ [www.berd.org](http://www.berd.org)
- n. Banco Centroamericano de Integración Económica: ○ [www.bcie.org](http://www.bcie.org)
- o. Banco Interamericano de Desarrollo: ○ [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- p. Banco Mundial: ○ [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- q. Corporación Andina de Fomento: ○ [www.caf.com](http://www.caf.com)
- r. DG Cooperación y Desarrollo – EuropeAid: ○ [http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm)
- s. Navajo, P. Gestión del Ciclo de Proyectos. Grupo Gestión ONG.
- t. Portal de compras de Naciones Unidas: ○ [www.ungm.org](http://www.ungm.org)

## 6 GLOSARIO

- a. **Autoridad Contratante:** La Comisión, el Estado o la persona física o jurídica, pública o privada, que organiza el contrato, con arreglo a lo dispuesto en el Convenio de financiación.
- b. **Cash flow:** Flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.
- c. **Contratante:** Toda persona física o jurídica, entidad pública o consorcio compuesto por tales personas u entidades seleccionados al final de un procedimiento de licitación para la adjudicación de un contrato.
- d. **Contrato "Llave-en-mano":** son aquéllos en que, por tratarse generalmente de obras muy complejas, un sólo contratista tiene a su cargo el diseño, provisión de equipo y construcción.
- e. **Contrato de Adquisición de Servicios de Consultoría:** es el instrumento jurídico que contiene el acuerdo de voluntades entre el Contratante y el Adjudicatario para la Adquisición de Servicios de Consultoría.
- f. **Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica:** es el instrumento jurídico suscrito por el Banco y el Prestatario o Beneficiario, que rige los términos del préstamo o donación para el Proyecto.
- g. **Documento de Licitación:** También llamados bases de la licitación o pliego de condiciones, los documentos de licitación constituyen el conjunto de documentos emitidos por el Prestatario, que establecen qué se licita, (especificaciones técnicas) especifican las condiciones del contrato a celebrarse y determinan el trámite a seguir en el procedimiento de licitación.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- h. **Expediente de licitación:** Expediente compilado por el Órgano de Contratación que contiene todos los documentos necesarios para la preparación y la presentación de las ofertas.
- i. **Expresión de interés:** Documento símil a una de carta de presentación de la empresa demostrando capacidades para ejecutar el proyecto. Se han de detallar características básicas de la empresa - servicios que presta, sectores y mercados abarcados y experiencia en proyectos relacionados.
- j. **Garantía de ejecución:** Garantía que presenta el adjudicatario de una obra al Prestatario y que tiene por objeto proteger a éste de posibles pérdidas resultantes de la no ejecución por parte del contratista de las obras objeto de la licitación, de conformidad con los términos y condiciones del respectivo contrato de obra.
- k. **Garantía de mantenimiento de oferta:** Garantía que debe someter el licitador a favor del Prestatario y que tiene por objeto asegurarle a éste que el oferente seleccionado firmará el correspondiente contrato, esto es, que su oferta es seria y que está dispuesto a mantenerla durante los plazos estipulados en los documentos de licitación.
- l. **Licitación:** Proceso formal y competitivo de adquisiciones mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras y servicios y se adjudica el contrato al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa (o sea la evaluada como la más baja). La licitación puede ser pública o privada y la pública puede ser internacional o restringida al ámbito local.
- m. **Licitador:** Toda persona física o jurídica, o agrupación de tales personas, que presenta una oferta con vistas a la celebración de un contrato.
- n. **Licitante:** El que convoca la licitación.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- o. **Lista Corta:** es el conjunto de Solicitantes que, habiendo sido precalificadas, fueron las que obtuvieron el más alto puntaje de mérito y serán invitadas a presentar Ofertas.

## 7 AUTOEVALUACIÓN

### PREGUNTAS DE VERDADERO-FALSO

- a. En los proyectos, la elaboración del presupuesto es una etapa crucial para asegurarse el cumplimiento de los requisitos del financiador
  - i. Verdadero
  - ii. Falso
- b. No siempre es necesario ajustarse a los formatos de los financiadores, y puede presentarse un formato libre
  - i. Verdadero
  - ii. Falso
- c. Hacer un presupuesto demasiado detallado, puede dificultar la justificación de los gastos durante la fase de ejecución.
  - i. Verdadero
  - ii. Falso
- d. La mayoría de los organismos y entidades financiadoras, tienen sus propios formatos de elaboración y evaluación de presupuestos
  - i. Verdadero
  - ii. Falso
- e. La ejecución adecuada del presupuesto requiere la detallada recopilación de justificantes de los gastos elegibles
  - i. Verdadero
  - ii. Falso