

TALLER 4. Análisis Costo/Beneficio y presentación de presupuestos.

Análisis Costo – Beneficio (ACB).

Es una técnica que se basa en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo efectuado. Este esfuerzo incluye:

- la inversión de recursos económicos o físicos;
- la eficiencia técnica y
- la motivación humana.

El análisis sirve para:

1. Tomar decisiones en cuanto a dos o más alternativas.
2. Evaluar el proyecto o propuesta.

Su aplicación es posible en prácticamente todo tipo de proyectos, incluyendo: proyectos sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc.

Los beneficios obtenidos pueden ser de tipo monetario o social (también ambiental), directos o indirectos. Cuando hablamos que existe un énfasis en costos y beneficios sociales, nos referimos al Análisis Costo – Efectividad (ACE).

El ACE trata de medir el cumplimiento de los objetivos que no se pueden medir en moneda a partir de la evaluación ex – ante o con la eficacia y eficiencia en el logro de aquellos. La medida de la eficacia es el **impacto**.

Algunos instrumentos que se utilizan para complementar el Análisis Costo – Beneficio son:

1. El punto de equilibrio.
2. La Tasa Interna de Retorno.
3. Valor Actual Neto.
4. El Análisis Costo – Efectividad.

Una técnica que se utiliza para efectuar el ACB y el ACE, es la definición de una situación base o situación sin proyecto y la comparación con el mismo, asumiendo costos y beneficios del mismo, tanto económicos (ACB) como sociales (ACE). Cuando se elabora el ACB se toma en cuenta el asunto financiero o sea el costo del dinero.

Cuando se trabaja el ACE se toman en cuenta los aportes de recursos reales (bienes o servicios) utilizados y producidos por el proyecto. También el origen de los recursos y el destino de los beneficios: a) las personas o empresas individuales; b) el gobierno local, nacional, la cooperación internacional; c) la comunidad o la sociedad en conjunto.

En la formulación y evaluación de proyectos sea con ACE o con ACB se toma en cuenta los beneficios y costos directos o sea aquellos que tienen una medida de cuantificación real. En cambio los costos y beneficios secundarios o indirectos son generalmente de tipo no monetario. En tanto los primeros son relativamente fáciles de medir, los segundos no lo son. En este caso, se recomienda medir los más inmediatos y que signifiquen mayor valor monetario.

Además hay efectos intangibles, como los que se logran cuando se mejora la seguridad, la integración comunitaria o regional, el medio ambiente, etc., que no son cuantificables, pero inciden en la decisión de efectuar un proyecto.

Pasos para efectuar el Análisis de Costo/Beneficio

1. Efectuar una lluvia de ideas o identificar factores importantes que afecten positiva o negativamente el proyecto.
2. Determinar costos (directos e indirectos) por cada factor.
3. Determinar los beneficios (directos e indirectos) de cada factor.
4. Efectuar una relación: colocar los beneficios en el numerador y los costos en el denominador.
5. El indicador obtenido sirve para efectuar una comparación con otras opciones.

Pros y contras del Análisis Costo Beneficio – Costo Efectividad.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se profundiza el análisis de decisión. ➤ Se consideran otras opciones. ➤ Se profundiza el impacto ➤ Tendencia a mayor eficiencia. ➤ Mejor uso de los recursos. ➤ Da claridad a los objetivos y objetividad a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere equipo más preparado. ➤ Subestimación de su importancia ➤ Puede verse como un análisis o requisito más y encajonarse. ➤ Como toda herramienta, su uso incorrecto puede distorsionar los hechos. ➤ Implementación de controles. ➤ Más tiempo para su seguimiento

PRESUPUESTO DEL PROYECTO.

ACTIVIDADES.

Acciones o tareas a realizar para obtener resultados. Son procesos y establecen la estructura básica y estrategia del proyecto. Para identificarlas se recomienda identificar las acciones necesarias para obtener cada resultado y numerarlas según el orden que se realizarán.

INSUMOS.

Son los recursos: a) humanos; b) materiales; c) financieros; necesarios para efectuar las actividades. Corresponden a a) personal; bienes; c) costos.

MATRIZ DE COSTO POR ACTIVIDAD.

Hay que ser precisos en costear las actividades y a partir de ello, efectuar un gasto racional. Ejemplo: Actividad: Realización de 18 talleres comunitarios (20 participantes y dos días cada uno). Se puede utilizar una matriz de costos por actividad como la siguiente:

Descripción	Cantidad	Unidad	C. U.	Total
Recursos humanos				
Pago del facilitador (días de capacitación).	36	Días/taller	Q 400.00	
Recursos Materiales				
Papelógrafos	360	Unidades	Q 0.50	
Masking Tape	9	Rollos	Q 6.00	
Marcadores	36	Unidades	Q 5.00	
Recursos Financieros				
Viáticos	18	Pagos	Q 150.00	
Almuerzos (72 x 20)	1440	Tiempos	Q 15.00	
Refacciones (72 x 20 x 2)	2880	Refacciones		

Utilizando el enfoque de Marco Lógico, tenemos que al costear todas las actividades de un resultado y sumarlas, nos dará el costo total de éste. Así:

Costo del Resultado = Costo A1 + Costo A2 + Costo A3

De la misma forma, al sumar el costo de los resultados incluidos en el Marco Lógico nos dará el costo del proyecto. Así:

Costo del proyecto = Costo R1 + Costo R2 + Costo R3

Actualmente, se agrega un resultado extra, que muchos denominan Resultado 0 y que incluye el presupuesto de muchos gastos que no pueden atribuirse a ninguno de los resultados o que son gastos generales como por ejemplo gastos de correspondencia, mantenimiento de equipo, etc.

Hay que tomar en cuenta que existe infinidad de modelos de presupuestos y cada organización donante normalmente tiene el propio.

También se debe recordar que la ejecución de proyectos cada vez exige mayor aporte local o sea lo que se conoce como **contrapartida**. Las contrapartidas pueden ser un aporte de la organización local, del gobierno, de gobiernos de otros países, embajadas, municipalidades, empresas privadas, organizaciones locales o de los propios beneficiarios.

Cuando es así, se habla de **origen de los fondos** y al presupuesto así formulado se le conoce como **Presupuesto por origen de fondos**. Un ejemplo es el siguiente:

Rubro	Comisión Europea	Contrapartida local		Total	%
		ONG local	Beneficiarios		
Personal calificado	5,000	0	0	5,000	62%
Personal no calificado	0	0	2,000	2,000	25%
Personal de oficina	0	1,000	0	1,000	13%
Total	5,000	1,000	2,000	8,000	
%	62%	25%	13%		100%

En el cuadro anterior se ha agregado una fila y una columna con el término **%**. Aunque muchas organizaciones no lo exigen, el manejo de porcentajes ayuda mucho a interpretar si el presupuesto ha sido formulado correctamente. Por ejemplo: muchos donantes no aceptan que las contrapartes locales presupuesten más de un 15% en gastos de administración y se determina teniendo la información del rubro y comparándola con el presupuesto total.

Ahora, entremos a ver un presupuesto básico.

Resumen del presupuesto.

Un presupuesto mínimo debería contener lo siguiente (ejemplo):

Rubro	Comisión Europea	Contrapartida local		Total	%
		ONG local	Beneficiarios		
Gastos de inversión	20,000	3,000	12,000	35,000	18.3%
G. de funcionamiento	108,000	15,000	0	123,000	64.4%
G. de administración	25,000	8,000	0	33,000	17.3%
Total	153,000	26,000	12,000	191,000	
%	80.1%	13.6%	6.3%		100%

Observaciones.

Gastos de inversión: es un fondo que tiene la intención de incrementar el capital productivo o la eficiencia de la producción. Significa un sacrificio de recursos para tener un beneficio a mediano o largo plazo, con tal que lleve a un aumento de la producción. Por ejemplo: una máquina productiva, un vehículo, una computadora, una planta telefónica. En el ejemplo, 18%.

Gastos de funcionamiento: son los gastos necesarios para la ejecución del proyecto. Incluye gastos del personal de ejecución y gastos generales (movilización y gastos relacionados, gastos de mantenimiento de oficinas de personal de campo, de equipo, material educativo, papelería, alimentación imputables a los beneficiarios, viáticos, comunicaciones, alquileres de oficinas de personal de campo, pago de energía eléctrica, agua, internet, etc.). Poco más de 64% en el ejemplo.

Gastos de administración: gastos incurridos en la dirección de un proyecto. Comprenden sueldos y salarios, así como materiales y suministros de oficinas, renta de oficinas administrativas, etc. Más de 17% en el ejemplo.

Dependiendo del tipo de proyecto, esos porcentajes serán más o menos razonables. No puede existir una regla que abarque todo, porque hay proyectos que se especializan más en inversión, otros más en acciones relacionadas con el funcionamiento (capacitación). Algunos proyectos (por ejemplo líneas de la cooperación japonesa), sólo se destinan a la infraestructura (inversión).

En el ejemplo anterior, vemos también los aportes y contrapartidas locales. Muchas organizaciones tienen políticas al respecto. Por ejemplo, financian 80% de la acción, pero exigen una contrapartida local del 20% (muchas veces en efectivo). Los aportes en especie también están sujetos a las políticas institucionales y cada vez hay mayor exigencia en precisar su monto.

Es necesario que exista un presupuesto más detallado que respalde al presupuesto anterior. En la página siguiente se incluye como ejemplo el que ha utilizado la Comisión Europea. Para la gestión del proyecto, éste es el presupuesto que hay que tomar en cuenta para todo su seguimiento.

Aprender a manejarlo requiere de práctica constante y siempre tomar en cuenta una serie de elementos técnicos, por ejemplo:

Asignación de gastos. Cada gasto debe tener orientación en las partidas respectivas. Por ejemplo, combustibles en la partida de combustibles.

Ejecución del presupuesto. Mensualmente se debe revisar cuánto del presupuesto se ha ejecutado. La forma de controlarlo es por ejemplo:

Rubro	Presupuestado	Gastado	Saldo
Combustibles	500.00	600.00	(100.00)
Papelería y útiles	300.00	150.00	150.00

En esos dos aspectos al menos, hay que tener alta disciplina. Finalmente, cada vez más se introduce el manejo de presupuestos, por resultados. Un modelo es:

	Donante	Contraparte	Total	%
Resultado 0	5,000	27,000	32,000	6%
Diagnóstico previo	5,000	12,000	17,000	3%
Anteproyecto	0	15,000	15,000	2.8%
Resultado 1	37,000	11,600	48,600	9%
Actividad 1: talleres (12)	18,000	3,600	21,600	4%
Actividad 2: giras (2)	10,000	5,000	15,000	2.8%
Actividad 3: foros (3)	9,000	3,000	12,000	2.2%
Resultado 2	340,000	69,000	409,000	76.2%
Actividad 1: depósitos (100)	200,000	40,000	240,000	44.7%
Actividad 2: filtros (100)	50,000	10,000	60,000	11.2%
Actividad 3: tuberías (100)	20,000	5,000	25,000	4.7%
Actividad 4: pánenes (100)	70,000	14,000	84,000	15.7%
Resultado 3	40,000	7,000	47,000	8.8%
Actividad 1: semillas (100)	10,000	2,000	12,000	2.2%
Actividad 2: mallas (100)	30,000	5,000	35,000	6.5%
Total	422,000	114,600	536,600	100%
%	78.6%	21.4%		

Anexo B. Presupuesto de la Acción ¹	Todos los años				Año 1 ²				
	Gastos	Unidad	# de unidades	Coste unitario (en EUR) ³	Costes (en EUR)	Unidad	# de unidades	Coste unit. (en EUR)	Costes (en EUR)
1. Recursos Humanos									
1.1 Salarios (importes brutos, personal local) ⁴									
1.1.1 Personal técnico	Por mes			0	Por mes				0
1.1.2 Personal administrativo y de apoyo	Por mes			0	Por mes				0
1.2 Salarios (importes brutos, personal expatriado/internacional)	Por mes			0	Por mes				0
1.3 Dietas para misiones/viajes ⁵									
1.3.1 En el extranjero (personal para la Acción)	Por día			0	Por día				0
1.3.2 Local (personal para la Acción)	Por día			0	Por día				0
1.3.3 Participantes en seminarios/conferencias	Por día			0	Por día				0
Subtotal Recursos Humanos				0					0
2. Viajes⁶									
2.1 Viajes internacionales	Por vuelo			0	Por vuelo				0
2.2 Transporte local	Por mes			0	Por mes				0
Subtotal Viajes				0					0
3. Equipos y Material⁷									
3.1 Compra o alquiler de vehículos	Por vehículo			0	Por vehículo				0
3.2 Mobiliario, equipos informáticos				0					0
3.3 Repuestos/material para máquinas, herramientas				0					0
3.4 Otros (especifíquese)				0					0
Subtotal Equipos y Material				0					0
4. Oficina local/Costes de la Acción⁸									
4.1 Costes de vehículos	Por mes			0	Por mes				0
4.2 Alquiler de oficina	Por mes			0	Por mes				0
4.3 Bienes fungibles-material de oficina	Por mes			0	Por mes				0
4.4 Otros servicios (tel./fax, electricidad/calefacción, mantenimiento)	Por mes			0	Por mes				0
Subtotal Oficina local/Costes de la				0					0

Acción								
5. Otros costes, servicios⁹								
5.1 Publicaciones ¹⁰				0				0
5.2 Estudios, investigación ¹⁰				0				0
5.3 Costes de auditoría				0				0
5.4 Costes de evaluación				0				0
5.5 Traducción, interpretación				0				0
5.6 Servicios financieros (costes de garantía bancaria, etc.)				0				0
5.7 Costes de conferencias/seminarios ¹⁰				0				0
5.8 Actividades de visibilidad								
Subtotal Otros Costes/Servicios				0				0
Todos los años					Año 1			
Gastos	Unidad	# de unidades	Coste unitario (en EUR)	Costes (en EUR)	Unidad	# de unidades	Cost. unit. (en EUR)	Costes (en EUR)
6. Otros				0				0
Subtotal Otros				0				0
7. Subtotal costes directos de la Acción (1.-6.)				#¡REF!				#¡REF!
8. Costes administrativos (máximo 7% del punto 7, total de los costes elegibles directos de la Acción)								
9. Total de costes elegibles de la Acción (7.+ 8.)				#¡REF!				#¡REF!

Referencias

Comisión Europea. Formato de Presupuesto.

http://ec.europa.eu/budget/explained/budg_system/financing/fin_en.cfm

<http://www.google.com.gt/search?q=Gastos+de+funcionamiento&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a>

<http://www.definicion.org/gastos-de-administracion>