

Manual de Presupuesto



Cámara de Comercio del
**Magdalena Medio y
Nordeste Antioqueño**

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	OBJETIVO.....	3
3.	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	4
4.	ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO.....	4
	Principios de Prevención:.....	5
	Principios de Planeación:	5
	Principios de Control:.....	5
5.	ETAPAS EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL PRESUPUESTO	6
6.	NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO. .	11
b.	CÓDIGO DE CENTRO DE COSTOS	11
	Traslados presupuestales.....	12

1. INTRODUCCIÓN

La presidencia ejecutiva, dirección administrativa y financiera, dirección jurídica y de registros, dirección de desarrollo empresarial, anualmente plantean los programas que desarrollaran, los objetivos que se han trazado alcanzar, los recursos que requieren y las actividades específicas que llevaran a cabo durante cada vigencia.

Se requiere entonces prever, planear, organizar, actuar de acuerdo con estas acciones, la obvia cuantificación de recursos. Todo este conjunto de propósitos, programas, acciones y medios se unen para estructurar el presupuesto de la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño.

Definimos entonces Presupuesto, la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la Cámara a través de todas sus áreas de gestión para un periodo determinado, adoptando las estrategias e instrumentos necesarios para lograrlo.

Es una expresión cuantitativa porque se asignan unos recursos (se estiman ingresos y egresos); es formal porque debe ser conocida y aceptada por las directivas y se adoptan estrategias porque no de otra manera se puede lograr un buen intento en la búsqueda de los objetivos como no sea creando, diseñando y ejecutando mecanismos, procedimientos y/o acciones.

De lo anterior se desprende que el presupuesto no es solo una función financiera realizada por la Dirección Administrativa, ni tampoco el propósito elaborado de unos cuantos jefes. Mas que esto el presupuesto debe considerarse con la “**carta de navegación**” que marca el rumbo y las metas que deben lograrse en el corto plazo. En su elaboración deben participar todos los funcionarios de la institución.

Aunque presupuestar implica cierta visualización, lo esencial y básico es que se trata de un proceso de análisis y planeación detallados, más que de adivinar resultados.

Cada área, sección u oficina de la Cámara de Comercio debe entonces proceder a:

- ❏ Analizar cuantitativamente las políticas que para el periodo a presupuestar le define la junta directiva y la presidencia ejecutiva de la cámara, para cumplir con los objetivos que se le han encomendado, todo esto en el marco de la planeación estratégica de la cámara.
- ❏ Planear sus programas y actividades.

- ❖ Realizar un diagnóstico interno y externo, un análisis desde el entorno particular punto de vista de cada área, para encontrar una conciencia real de lo que debe ser su gestión, su compromiso y su cumplimiento para con los planes que propone. Este planteamiento sugiere la participación de todas las personas de la organización para conseguir una mayor responsabilidad y conciencia y utilización en el manejo de los recursos disponibles, humanos, financieros y logísticos.

En resumen, desde el momento en que se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre, las directivas se ven en la necesidad de prever el futuro de las áreas a su cargo. Para ello toman como punto de referencia los propósitos y objetivos de la organización en el tiempo, establecen planes de beneficios a corto y a mediano plazo y deben diseñar un sistema de correlación entre objetivos y recursos financieros disponibles, entre informes periódicos y procedimientos de control.

Este sistema como tal trae ventajas significativas:

- ❖ Le sirve de herramienta especialmente en la aplicación de las funciones administrativas.
- ❖ Con su información oportuna se permite disminuir el riesgo y la incertidumbre por cuanto pueden elegir mejores decisiones y evitar el fracaso de sus programas.
- ❖ Se compromete a todo el personal en la consecución de los objetivos y metas y se asignan responsabilidades en forma adecuada.
- ❖ Es un instrumento esencial en la planeación y control de la gestión.
- ❖ En este manual se expone con mayor profundidad la teoría del presupuesto de la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, su estructura y conformación y los parámetros a considerar para su preparación, ejecución y evaluación.

2. OBJETIVO

Definir los mecanismos necesarios para elaborar el presupuesto de la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, las normas a seguir para su adecuada ejecución y control, facilitando de paso la labor de concientización (tanto a nivel operativo como administrativo) sobre la importancia del buen manejo del presupuesto.

Se compendia aquí una serie de recomendaciones que facilitaran la labor a todo jefe de área, para la elaboración, la ejecución y el control del presupuesto.

3. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- ❖ Presentar una visión global de la proyección de la entidad para el periodo encuestión.
- ❖ Servir de herramienta a los funcionarios para orientar su gestión hacia la obtención de mayores logros.
- ❖ Servir para interrelacionar las actividades de las diferentes áreas, en procura de objetivos comunes.
- ❖ Permitir que se fijen planes generales de acción para el futuro.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- ❖ Permitir la comparación de resultados, hacer análisis de variación y fijar soluciones adecuadas de manera periódica.
- ❖ Permitir un manejo eficiente de recursos (asignación) y un adecuado flujo de fondos.

4. ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

Las áreas de gestión de la Cámara serán responsables por su propio presupuesto y con estos presupuestos parciales se consolidará el presupuesto final y único de la entidad. Estas áreas son: Presidencia Ejecutiva, Dirección Jurídica Y Registros, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Desarrollo Empresarial.

Para la estructuración del presupuesto de la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, cada área debe considerar como bases esenciales los siguientes aspectos:

- 1) Las formas diseñadas para la recolección de información.
- 2) Los cálculos matemáticos necesarios en cada procedimiento.
- 3) La experiencia o el resultado de investigaciones que permitan identificar aquellos factores que pudieron afectar actividades similares en periodos pasados.
- 4) Los procedimientos para determinar los costos de operación.
- 5) Los métodos usados para la fijación de las tarifas de los servicios de la cámara.
- 6) La elaboración del presupuesto en la Cámara es sobre “base cero”, lo que significa que en el presupuesto del año que está elaborando no se mantendrá la reserva de recursos para aquellos gastos que no se alcanzaron a ejecutar en el año anterior. Los proyectos que continúan deben presupuestarse nuevamente los recursos que sean necesarios.

Los principios que servirán como guías específicas o moderadores del criterio de las personas encargadas de confeccionar el presupuesto de cada área de gestión. Estos principios son:

Principios de Prevención:

De predictibilidad: El presupuesto debe permitir predecir que queremos que suceda.

De determinación cuantitativa: Se debe determinar en pesos cada uno de los programas y proyectos de la entidad para el periodo presupuestal.

De objetivos: Todo programa y proyecto debe estar enmarcados en uno o varios de los objetivos institucionales y ellos, los programas y proyectos, deben tener sus propios objetivos.

Principios de Planeación:

De Precisión: Los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta. No debe tener ambigüedades que impidan su correcta ejecución e interpretación.

De Flexibilidad: todo plan debe dejar un margen para los cambios que surjan, en razón de la parte totalmente imprevisible y las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

De Unidad: Debe existir un solo presupuesto para cada área y todos los que aplica la entidad deben estar debidamente coordinados y estructurados en uno solo.

De Confianza: El decidido apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de cada directivo de la institución es factor importantísimo para la buena marcha o desarrollo del presupuesto.

De Participación: Es esencial que en la planeación y control de los programas intervengan todos los funcionarios con el objetivo de obtener el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

De Oportunidad: Los planes deben concluirse antes de que se inicie el periodo presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

De contabilidad por área de responsabilidad: La contabilidad se estructura en tal forma que además de cumplir los postulados de contabilidad general, sirve para los fines de control presupuestal.

Principios de Control:

De Coordinación: El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Los diferentes programas deben ser coordinados entre sí.

De Norma: El presupuesto se constituye en la norma por excelencia para todas las gestiones de la entidad. De aquí que exige cumplimiento estricto de sus reglamentaciones.

De Racionabilidad: Esto sugiere justificación en la asignación de recursos mediante la calidad, la necesidad e idoneidad de lo presupuestado y de lo conseguido.

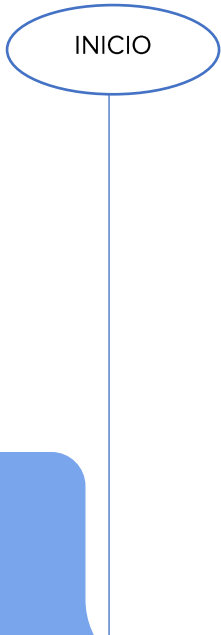
De Austeridad: Con este principio establece que la ejecución del presupuesto no debe excederse en los valores presupuestados y siempre se tendrá como norma el tratar de alcanzar los objetivos con menos del 100% de lo estimado, considerando como meta mínima un 10% de diferencia.

5. ETAPAS EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL PRESUPUESTO


Podemos establecer como etapas en la estructuración del presupuesto las siguientes:

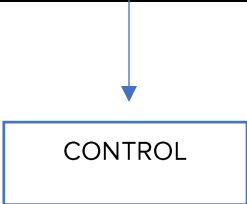
- ❏ Planeación y elaboración del presupuesto.
- ❏ Ejecución, control y evaluación.

Con estas etapas se establece el proceso para el completo desarrollo y cumplimiento del presupuesto.

NÚMERO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1		<p>En los meses de octubre y noviembre, anteriores al periodo a presupuestar se debe:</p> <p>Repasar la misión y las funciones de la institución y las necesidades de cada una de las áreas.</p> <p>Se toma como base el presupuesto ejecutado, como base histórico para realizar las proyecciones y un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.</p> <p>Estudiar las políticas anteriores, las vigentes y las nuevas que a manera de directrices entrega la Presidencia de la Cámara. De acuerdo con los objetivos de la entidad, redefinir los objetivos propios dentro de la gestión o campo de acción de cada área.</p>	<p>Dirección Administrativa y Financiera</p>

	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PLANEACIÓN</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Definir un plan estratégico para el desarrollo, el cual define: Metas, objetivos e indicadores.</p> <p>Con el desarrollo de estos puntos se habrá logrado un diagnóstico interno y externo, tanto en el área que se realiza la planeación estratégica, como para la misma institución, plasmado en un informe emitido por cada responsable el cual debe contener:</p> <p>La evaluación del periodo por terminar, la comparación entre lo presupuestado y lo logrado, y la justificación de las diferencias que se presenten</p> <p>Preposición de planes, programas y actividades, definición de los objetivos que se persigue y establecimiento de las metas que sirvan para evaluar los logros para el nuevo periodo a presupuestar.</p> <p>Planeamiento y justificación de las estrategias para el desarrollo de los planes presupuestos.</p> <p>Cada jefe de área debe ser consciente de la responsabilidad que asume como los programas que presupuesta, con la conceptualización de sus objetivos, metas e indicadores de su propia gestión.</p> <p>Esta etapa es demasiado importante, pues no solo centra la atención en el posicionamiento real de la entidad, en los aspectos económicos y sociales y las políticas que afecten, sino que obliga a pensar en propósito u objetivos correlacionados y a integrar el personal.</p> <p>Para que todos luchen mancomunadamente por esos propósitos.</p>	
2	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ELABORACIÓN</div>	<p>Con base en el informe, resultado de la etapa de planeación, se procederá a la cuantificación de los programas en cada área de gestión.</p> <p>En cada caso se procederá con:</p>	Dirección Administrativa y Financiera

		<p>La preparación de programas operativos (personal, costos, gastos).</p> <p>La preparación de programas financieros (efectivo, inversiones, financiación).</p> <p>Conversión de los programas a términos contables, cálculo de valores para cada programa o actividad.</p> <p>Presentación de los presupuestos formalizados para su posterior consolidación en el presupuesto general de la entidad.</p> <p>Revisión del presupuesto consolidado, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos y en las metas desde el punto de vista financiera.</p> <p>Ajustes para mejorar los resultados previstos.</p> <p>Presentación para su aprobación final.</p> <p>Para llegar a las cifras que se presupuestan, será necesario realizar cálculos tomando los valores básicos estimados para toda la Cámara y que se conocen como bases presupuestales, los cuales se darán en termino de cantidad, precio y tiempo.</p>	
<p>3</p>	<div data-bbox="370 1465 613 1528" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>EJECUCIÓN</p> </div>	<p>Dentro del proceso administrativo, la ejecución es la etapa en la cual se ponen en marcha los planes. Esta etapa es la forma tangible de verificar las dos primeras, es la materialización de planes y objetivos.</p> <p>Aquí actúa como principal impulso la adecuada delegación de responsabilidades en el personal subordinado, fijando con ello metas de ejecución muy específicas sin permitir olvidar que estas metas comprometen recursos y por lo tanto, deben estar bajo vigilancia continua.</p> <p>Otro aspecto igualmente importante es velar por el cumplimiento del cronograma establecido, ya que ello será de gran influencia en la determinación del flujo de fondos y por ende, en la rentabilidad de las</p>	<p style="text-align: center;">Dirección Administrativa y Financiera</p>

		<p>inversiones. De aquí que cada cambio de planes, en cualquier aspecto, debe ser informado con la rapidez que permitan las circunstancias a la Dirección Administrativa.</p> <p>Existe un aspecto muy importante que requiere concientización plena por parte de todos los directivos y es el de la planeación y ejecución del primer trimestre del año, periodo para el cual deben preverse los recursos necesarios de gestión, no solo la operativa dado que solo al finalizar el primer trimestre es cuando se inicia la recepción del grueso de los ingresos de la entidad.</p>	
<p>4</p>		<p>Esta etapa sirve como medio de comparación entre las actividades sujeto del presupuesto y el desenvolvimiento o diario transcurrir de sus diferentes operaciones. Aquí debe darse la confrontación entre lo presupuestado y lo que está logrando en realidad.</p> <p>El control puede considerarse desde dos puntos de vista:</p> <p>El primero el enfoque vigilancia, que debe dársele dentro de cada área de gestión, es decir, el seguimiento detallado y minucioso que debe hacerse a cada programa, etc. al realizar los reportes parciales de su ejecución deben identificarse los problemas encontrados y las vacaciones causadas, deben buscarse las explicaciones a tales variaciones y, lo más importante, deben implementarse las medidas correctivas necesarias.</p> <p>El segundo, es el que se debe ejercer en contabilidad, sobre la correcta codificación de las partidas, sobre el cumplimiento de los procedimientos normativos que para el manejo de presupuesto se establezcan, incluyendo entre otros, tramitación de traslados presupuestales, acciones presupuestales, etc.</p> <p>Esta última versión de control debe tener también una alta frecuencia al iniciar el</p>	<p>Dirección Administrativa y Financiera</p>

		<p>periodo presupuestado y en ningún caso debe ampliarse de periodicidad más allá del mes.</p> <p>En esta parte es también necesario el concurso de la Dirección Administrativa y Financiera, para vigilar que cada autorización de gastos que conlleve un centro de costos exista una correspondencia entre el tipo de gastos, el centro de costos al que se está imputando y la firma que autoriza; esto equivale a establecer que ningún funcionario podrá autorizar imputaciones contables sino sobre sus propios rubros presupuestales.</p>	
<p>5</p>	<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>	<p>La evaluación consiste en un informe global crítico de los resultados obtenidos que se realiza al finalizar el periodo de tiempo sometido a presupuestación. No obstante, resulta sano hacer evaluaciones parciales en el transcurso de tal periodo que dependiendo del tipo de gestión a realizar pueden ser periódicamente (cada, 3, 4 o 6 meses) o cada culminación de proyectos.</p> <p>Dicho informe no se limitará solo a mostrar variaciones sino también, como se comportaron todas y cada una de las actividades de la institución, frente a las situaciones que se plantearon en el presupuesto.</p> <p>Será necesario analizar las fallas que se cometieron tanto en las etapas iniciales de preparación como las que se detectaron en la ejecución.</p> <p>La Dirección Administrativa y Financiera es la llamada a colaborar con las diferentes áreas de gestión en las evaluaciones parciales y finales tanto con el análisis como con el informe global de toda la Cámara de Comercio.</p> <p>En este punto pueden emplearse las herramientas de representación de resultados que ofrecen los paquetes de Sistemas (software) para el manejo estadístico (gráficos, curvas, etc.).</p>	<p style="text-align: center;">Dirección Administrativa y Financiera</p>

6. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO.

Además de los principios característicos del presupuesto enunciado, deben tenerse en cuenta las siguientes normas, procedimientos y consideraciones a saber: Todos los egresos de la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, deberán estar debidamente sustentados y aprobados en el presupuesto en vigencia.

El presupuesto deberá ser digitado en el software contable y administrativo JSP7 y puesto a disposición de cada área involucrada. Este módulo exige que la información sea codificada y organizada de acuerdo con los parámetros previamente establecidos.

Las necesidades de personal o de planta deberán sustentarse en conjunto con la Dirección Administrativa, indicando para que se requiere, fecha de contratación, tipo de contrato, tiempo de duración, capacitación, etc. Es importante resaltar que estas solicitudes deben ser sustentadas ante la Presidencia Ejecutiva y dicha sustentación la hará el jefe de área de que se trate.

Es importante tener en cuenta que, si un proyecto es replanteado o descartado, inmediatamente las cifras presupuestadas y sus bases también deben replantearse o descartarse.

- a. CÓDIGO DE CUENTAS:** Se presentan a continuación los listados de cuenta a utilizar con las respectivas definiciones de lo que se debe presupuestar en cada rubro:

Código de ingresos: Deben estimarse los ingresos que se proyecta recibir por cada programa o actividad y clasificarlos en rubros respectivos.

Los ingresos de Registro Mercantil, Registro de Proponentes, Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro y otros ingresos que se enumeran serán presupuestados por la Dirección Jurídica y Registro mercantil y la Dirección de Desarrollo Empresarial con el apoyo de la Dirección Administrativa y Financiera.

- b. CÓDIGO DE CENTRO DE COSTOS**

Estructuración de los códigos de los Centros de Costos.

Cada área se identificará con un centro de costos así:

1000. Registros públicos y otras actividades como auxiliares del estado.

2000. Métodos alternativos de solución de conflictos.

3000. Gestión cívica, social y cultural.

4000. Mejoramiento del entorno y la competitividad.

5000. Desarrollo empresarial.

6000. Promoción del comercio.

7000. Gestión estratégica.

8000. Gestión administrativa y de soporte.

Para estructurar el código de los centros de costos, se cuenta con un total de 4 dígitos los cuales identifican cada una de las áreas. Una vez definida la estructura deberá continuarse con la misma secuencia para todo el departamento y todo el periodo a presupuestar.

Esta conformación de códigos debe hacerse cuidadosamente para facilitar la creación de estadísticas a través de los sistemas de software a través de los sistemas que posee la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño.

- a. Será una meta permanente el ejecutar todo lo presupuestado con menos del 100% de los recursos asignados, en pro del principio de austeridad antes enunciado.
- b. los programas deberán ejecutarse de acuerdo con el cronograma trazado por cada área y sus variaciones deben ser sustentadas y comunicadas a la Dirección Administrativa y Financiera para control de sus efectos en el flujo de fondos.
- c. **Flujo de Fondos:** Es un mecanismo que sirve para determinar las necesidades o excesos de fondos en un determinado momento o periodo fiscal (disponibilidad de fondos). Obtener un adecuado flujo de fondos es una de las prioridades de la administración y para ello es necesario un adecuado control presupuestario.
- d. **Traslado Presupuestal:** Todas las erogaciones que se realicen deben tener su partida presupuestal correspondiente. De no ser así será necesario un traslado presupuestal que consiste en utilizar las partidas presupuestadas para otros programas o actividades, ocasionando en estos recortes dentro de las actividades del programa o su desaparición.

Traslados presupuestales

Los traslados presupuestales se clasifican:

- ▣ Adición de ingresos por mayor valor ejecutado, en este caso realiza la respectiva adición y se informa a la junta directiva de esta situación, así mismo, se tendrá en cuenta este mayor recaudo para el pago de la contribución del 1% a la SIC.

- ❏ Traslado de fondos entre cuentas mayores (adición o disminución), se debe informar a la junta directiva explicando el porqué de la situación y la junta debe aprobar dichas modificaciones.
- ❏ Traslado de fondos entre auxiliares, este traslado no requiere autorización de la junta directiva, solo la respectiva discusión y aprobación de la presidencia ejecutiva, en el área financiera y las demás áreas de dirección involucradas.
- ❏ Se deben incorporar al presupuesto de la entidad los ingresos y gastos provenientes de la ejecución de recursos de los aliados en los convenios de cooperación.
- ❏ Cuando dentro de la realización de un programa sean necesarios algunos servicios que deban ser requeridos a través de otras áreas, cada servicio debe contar con su partida presupuestal dentro de su propio programa; es decir, el gasto no será cubierto por el presupuesto del departamento que presta el servicio.