



# Curso Gestión Presupuestaria

---

**Sistema integral de apoyos para el  
fortalecimiento de organizaciones - IRPF 2022**



✓ POR SOLIDARIDAD  
**OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL**

# Indice

---

1. Marco normativo de la presupuestación.
2. Presupuestos.
  - 2.1. ¿Qué es un presupuesto?, ¿por qué presupuestar?
  - 2.2. Objetivos y funciones de los presupuestos.
  - 2.3. Características de un presupuesto.
  - 2.4. Clasificación de los presupuestos.
  - 2.5. Errores comunes en la presupuestación.
3. De los presupuestos a la gestión presupuestaria.
  - 3.1. Proceso de planificación y modelo de gestión económica.
  - 3.2. La gestión presupuestaria: la presupuestación como proceso.
  - 3.3. Elaboración del presupuesto. Fases y Calendario.
  - 3.4. Tipos de presupuestos
4. Presupuesto de Ingresos y Gastos.
  - 4.1. Previsión de Ingresos.
  - 4.2. Previsión de gastos.
  - 4.3. Integración presupuestaria: Cuenta de resultados previsional.
  - 4.4. Seguimiento y control presupuestario.
5. Presupuesto de Inversión-Financiación.
6. Presupuesto de Tesorería.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

## ASOCIACIONES

- Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación:
  - Art. 11. Régimen de las Asociaciones.
  - 2. (...) las asociaciones habrán de ajustar su funcionamiento a lo establecido en sus propios Estatutos (...).
  - Art. 14. Obligaciones documentales y contables.
    1. Las asociaciones han de (...) llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes y recoger en un libro las actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación. (...).
    2. Los asociados podrán acceder a toda la documentación que se relaciona en el apartado anterior (...).
    3. Las cuentas de la asociación se aprobarán anualmente por la Asamblea General.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

- R.D. 1740/2003, sobre procedimientos relativos a asociaciones declaradas de utilidad pública.
  1. Las cuentas anuales de las entidades declaradas de utilidad pública, comprensivas del balance de situación, la cuenta de resultados y la memoria económica, se formularán conforme a lo que determinen las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos (...)
  2. (...) presentarán ante el organismo encargado de verificar su constitución (...) las cuentas anuales del ejercicio anterior y una memoria descriptiva de las actividades realizadas durante aquel.
    1. Plazo: seis meses siguientes a la finalización del ejercicio económico correspondiente.
    2. A dicha documentación se acompañará una certificación del acuerdo de la asamblea general de socios que contenga la aprobación de las cuentas anuales y el nombramiento, en su caso, de auditores, expedida por las personas o cargos de la entidad con facultades para certificar acuerdos.
  3. (...) el balance de situación, la cuenta de resultados y la memoria económica se formularán conforme a lo que determinen las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

- ¿Es necesario tener un presupuesto en la Asociación?
  1. La elaboración de un presupuesto no nace en una obligación establecida legalmente por la Ley que rige las Asociaciones.
  2. Pero si podría establecerse por el interés de sus propios asociados, a través de su incorporación en el funcionamiento interno de la Asociación, trasladando esta obligación a sus estatutos.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

## ASOCIACIONES

- ¿Por qué buscar modelos de gestión adecuados?:
  - *Responsabilidad (Art. 15. (LODA, 1/2002).*
  - 1. Las asociaciones inscritas responden de sus obligaciones con todos sus bienes presentes y futuros.
  - 2. Los asociados no responden personalmente de las deudas de la asociación.
  - 3. Los miembros o titulares de los órganos de gobierno, y las demás personas que obren en nombre y representación de la asociación, responderán ante la asociación, ante los asociados y ante terceros por los daños causados y las deudas contraídas por actos dolosos, culposos o negligentes.
  - 4. Las personas a las que se refiere el apartado anterior responderán civil y administrativamente por los actos y omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones, y por los acuerdos que tuviesen votado, frente a terceros, a la asociación y a los asociados.
- *Anticiparse al futuro.*
- *Eficiencia en la gestión.*

# 1. Marco normativo de la presupuestación

## FUNDACIONES

- Ley 50/2002, de Fundaciones:
  - Art. 25.
    1. Las Fundaciones deberán llevar una contabilidad ordenada (...), que permita un seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. (...) llevarán necesariamente un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
    2. El Presidente, (...), formulará las cuentas anuales, que deberán ser aprobadas en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio por el Patronato de la Fundación.

Las cuentas anuales, (...), deben ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la fundación.

La memoria, (...), incluirá las actividades fundacionales, los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas, los convenios (...), y el grado de cumplimiento de las reglas establecidas en el artículo 27 de la presente Ley.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

- Ley 50/2002, de Fundaciones:
  - Art. 25.
  - 8. El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.
  - 9. Cuando se realicen actividades económicas, la contabilidad de las fundaciones se ajustará a lo dispuesto en el Código de Comercio, debiendo formular cuentas anuales consolidadas cuando la fundación se encuentre en cualquiera de los supuestos allí previstos para la sociedad dominante.

En cualquier caso, se deberá incorporar información detallada en un apartado específico de la memoria, indicando los distintos elementos patrimoniales afectos a la actividad mercantil.

Ley 50/2002: sustituyó la obligación de aprobar un presupuesto anual (...) por la elaboración y presentación de un plan de actuación.



# 1. Marco normativo de la presupuestación

- , (...), por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación (...):
  - Aplicación obligatoria para Fundaciones de ámbito estatal y autonómico (salvo Cataluña).
  - Queda derogado el Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban (...) las normas de información presupuestaria de las entidades sin fines lucrativos.
  - El presupuesto como antecedente al plan de actuación.
  - Modelo plan de actuación (<https://abc.fundaciones.org/portfolio/plan-de-actuacion/> )
  - Conveniencia de que la información financiera y económica se emplee también para desarrollar tareas de gestión interna de las fundaciones.

# 1. Marco normativo de la presupuestación

## CONCLUSIONES FINALES

- Empleo creciente del presupuesto y su liquidación como documentación legal de las ONL en su relación con los Registros Oficiales.
- Como marca la Ley 50/2002, en las Fundaciones estatales se ha pasado del presupuesto al plan de actuación.
- Las Asociaciones declaradas de utilidad pública están obligadas a presentar la liquidación pero no el presupuesto....obviamente tendrán que tener un presupuesto para poder liquidarlo.
- Los estatutos de la entidad pueden contener la obligación de elaboración y presentación del presupuesto.

## 2. Presupuestos

### 2.1 ¿Qué es un presupuesto?

- Documento de gestión y planificación económica dirigido al cumplimiento de unas metas determinadas por la entidad.
- Expresado en valores y términos monetarios.
- Para un período de tiempo concreto (ejercicio, año, curso...) con el desarrollo de una serie de actividades.
- Elaborador bajo unas condiciones previstas: internas y externas.
- En un ámbito parcial (centro, proyecto, actividad...) o global (toda la organización).
- Que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas.
- Liquidación del presupuesto: comprobamos el nivel de cumplimiento de las previsiones, analizamos las desviaciones producidas y tomamos o no decisiones para corregirlas en el futuro.



## 2. Presupuestos

### 2.1 ¿Por qué presupuestar?

Prepararse para el futuro:

Se minimizan los riesgos de la ONL ya que nos anticipamos al futuro y podemos tomar decisiones.

Asignación de recursos:

Repartir los recursos de la ONL entre las distintas actividades para que sepan lo que pueden hacer y hasta dónde pueden llegar.

Eficiencia:

Con presupuestación es más fácil conseguir los objetivos con los mejores recursos (y menores).

Responsabilidad compartida:

La descentralización y por tanto la delegación de responsabilidades dentro de la ONL y hace protagonistas a las personas que lo elaboran de la gestión económica. El presupuesto de todos, no es sólo del tesorero o del gerente.

## 2. Presupuestos

### 2.1 ¿Por qué presupuestar?

Agiliza la toma de decisiones:

Ante variaciones en las circunstancias o los datos que dieron lugar al presupuesto puedo tomar decisiones y modificarlo.

Documento de comunicación:

Interna hacia nuestros socios y externa hacia stakeholders y terceros.

Formalidad:

Derivada de normativa interna o externa o de peticiones por parte de terceros.

## 2. Presupuestos

### 2.3. Objetivos y funciones de los presupuestos

#### *Objetivos:*

- Planificar integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Implicar a los equipos en la gestión económica de los recursos que manejan y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar e integrar los diferentes centros de coste para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.



## 2. Presupuestos

### 2.3. Objetivos y funciones de los presupuestos

#### *Funciones:*

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control económico-financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## 2. Presupuestos

### 2.4 Características de los presupuestos

- *Expresión de objetivos y medios.*- sociales, así como económicos, humanos y materiales.
- *Equilibrio a nivel interno.*- debe buscar el equilibrio a corto plazo, o por lo menos a medio plazo.
- *Integrados con la gestión contable.*- la partidas presupuestarias debe estar alineadas con las partidas de registro contable.
- *Relación constante con la evolución económico-social.*- para adaptarse a los cambios que se sucedan.



## 2. Presupuestos

### 2.5 Clasificación de los presupuestos

Según su flexibilidad:

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

Según el período de tiempo:

- A corto plazo.
- A largo plazo.

Según el campo de aplicación de la empresa:

- De operación o económicos.
- Financieros.

Según el sector de la economía en el cual se utilizan:

- Del Sector Público.
- Del Sector Privado.

## 2. Presupuestos

### 2.5 Clasificación de los presupuestos

Según su flexibilidad:

Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Flexibles o variables.

Según el período de tiempo:

A corto plazo.

A largo plazo.

Según el campo de aplicación de la empresa:

De operación o económicos.

Financieros.

Según el sector de la economía en el cual se utilizan:

Del Sector Público.

Del Sector Privado.

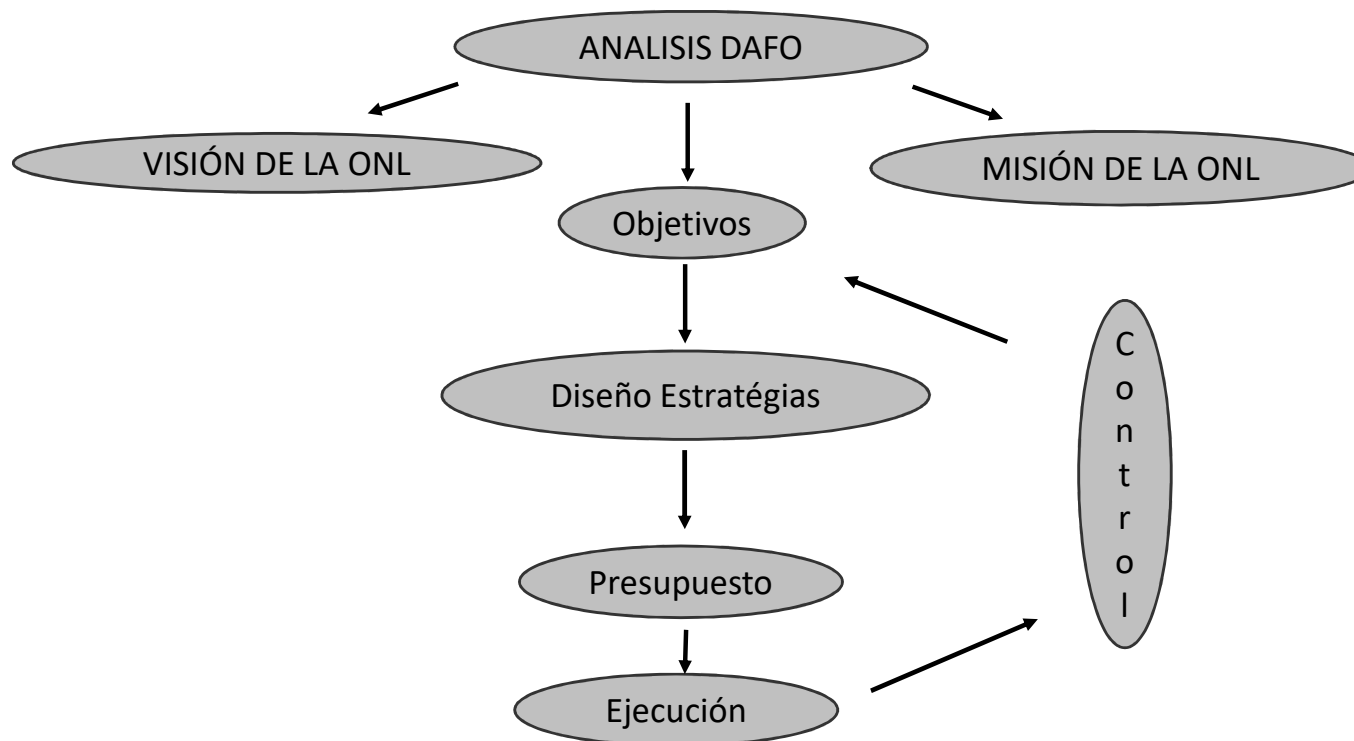
## 2. Presupuestos

### 2.6 Errores comunes en la presupuestación

- Solo se estudian datos históricos, sin información sobre las causas o antecedentes.
- Las partes de la organización desconocen su responsabilidad en el logro del presupuesto.
- Falta de coordinación entre las partes.
- Comunicación viciada y con resquemores.
- Contabilidad no creíble y desconfiable.
- Si no se hace control o este no es efectivo.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

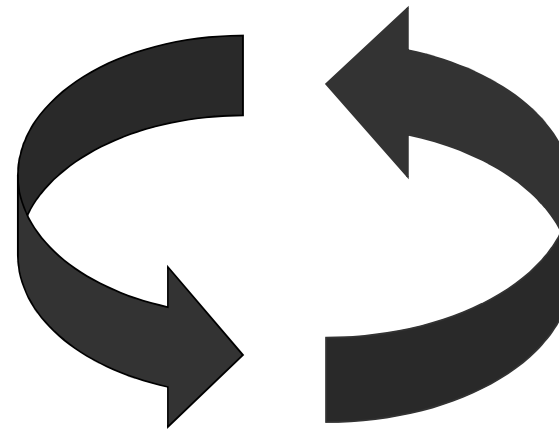
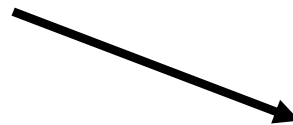
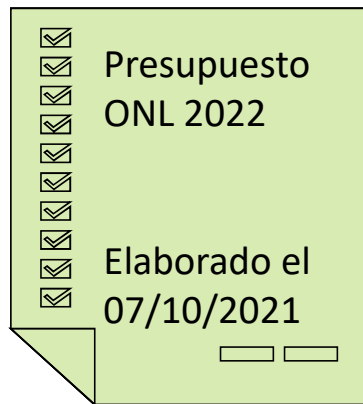
## 3.1 Proceso de planificación y modelo de gestión económica



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

## 3.2 La gestión presupuestaria: la presupuestación como proceso

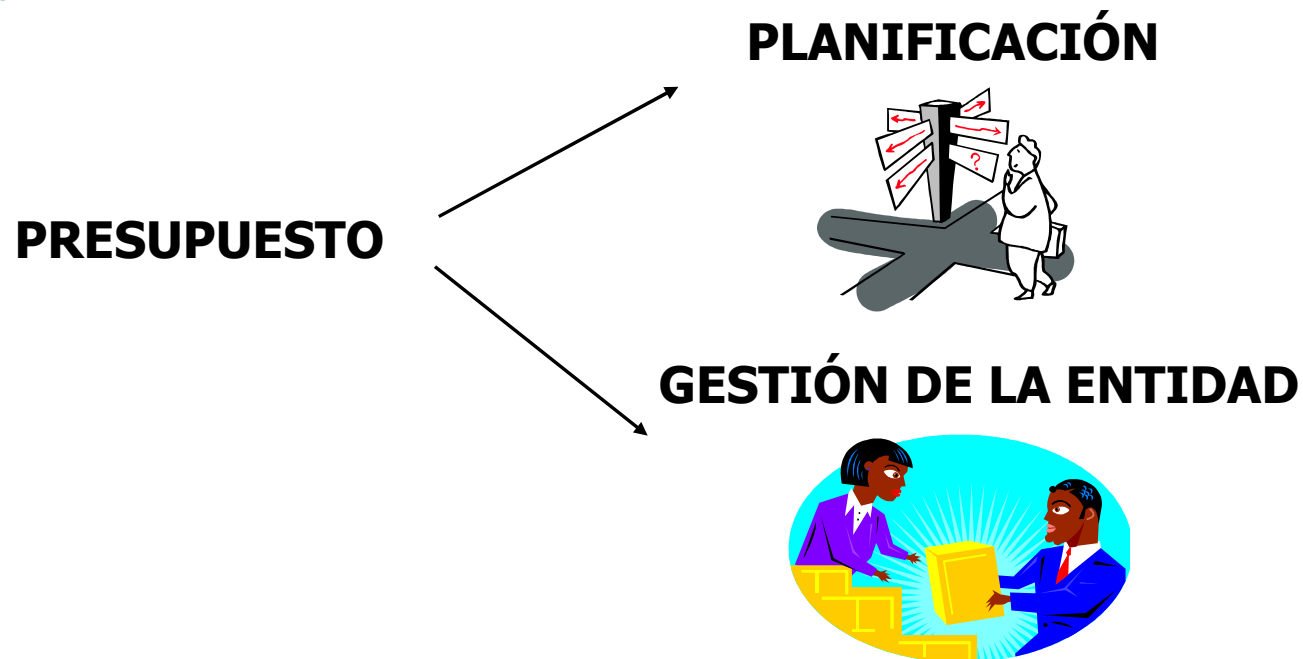
El presupuesto parece un documento...



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

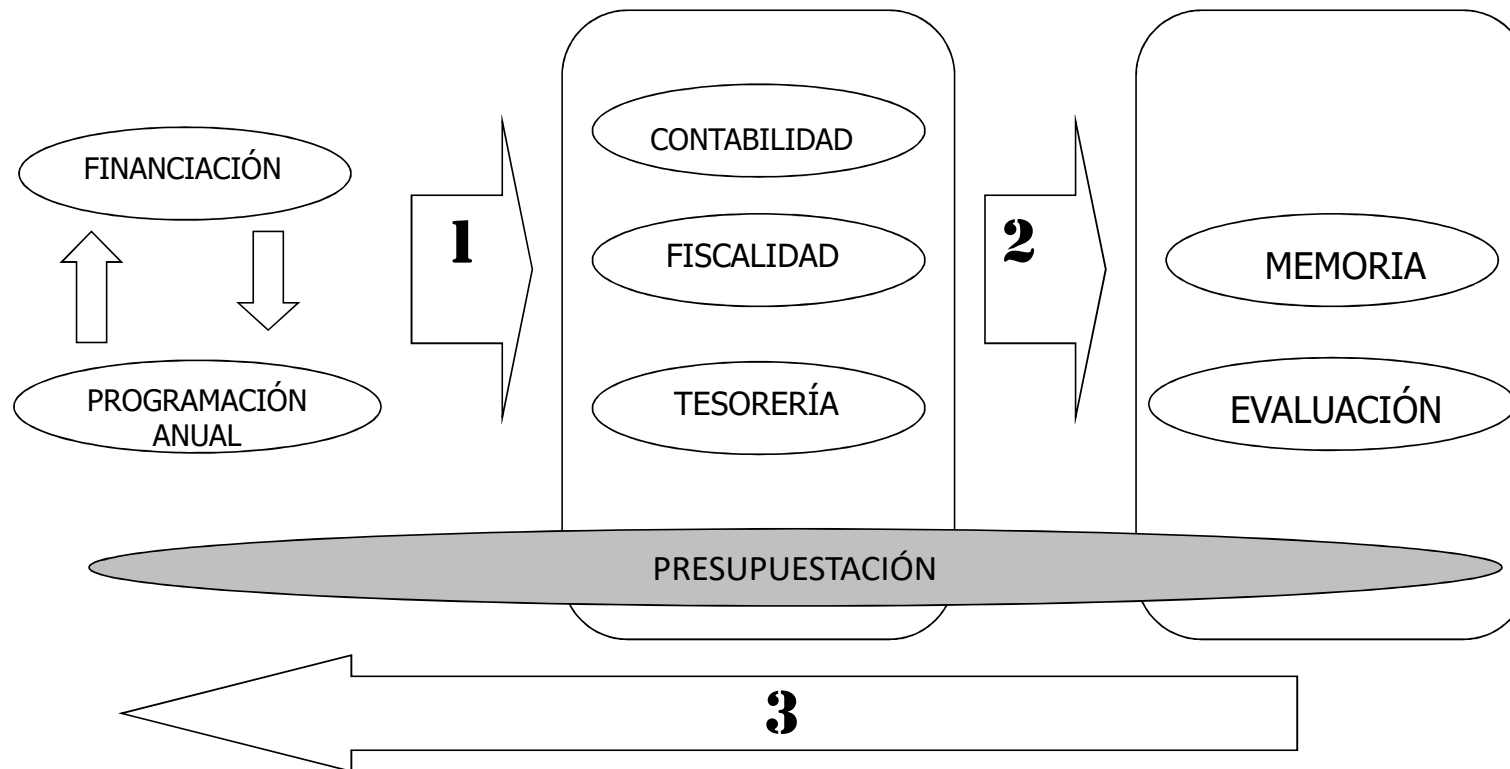
## 3.2 La gestión presupuestaria: la presupuestación como proceso

...pero, realmente, es un PROCESO.



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

## 3.2 La gestión presupuestaria: la presupuestación como proceso



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria



## 3.3 Elaboración del presupuesto: Fases y Calendario

- **Elaboración de la planificación:**
  - Planificación estratégica – Planificación operativa anual.
  - Prioridades estratégicas – Objetivos genéricos – Objetivos específicos.
- **Elaboración del presupuesto por centros:**
  - Descentralización y participación.
- **Negociación con cada centro de responsabilidad:**
  - Coherencia con el programa y con los propios centros.
- **Consolidación de los diferentes presupuestos parciales:**
  - Ajustes de los presupuestos parciales sobre la coherencia global.



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria



## 3.3 Elaboración del presupuesto: Fases y Calendario

- Aprobación del presupuesto consolidado:
  - Normalmente en asamblea o patronato.
  - Pistoletazo de salida del presupuesto y comienzo de la actividad de la ONL.
- Ejecución y seguimiento.
- Liquidación y evaluación.

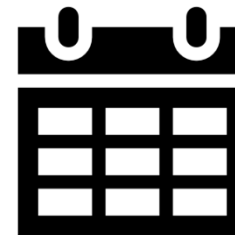
### ***ELABORACIÓN DE LA AGENDA PRESUPUESTARIA***

# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

## 3.3 Elaboración del presupuesto: Fases y Calendario

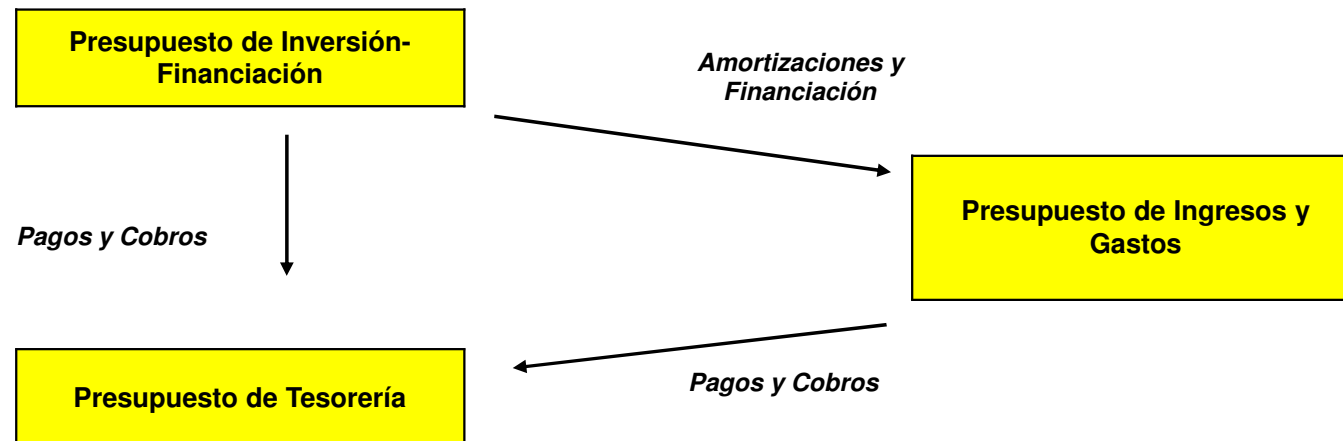
### Agenda presupuestaria:

- Agenda en la cual se definen, a través del tiempo, la planificación, la ejecución y el control del presupuesto (evaluación).
- Depende del tipo de organización.
- Se debe determinar:
  - Periodicidad de la revisión.
  - Responsables.
  - Items de revisión.



# 3. De los Presupuestos a la Gestión Presupuestaria

## 3.4 Tipos de presupuestos



# 4. Presupuesto de ingresos y gastos

## 4.1 Previsión de ingresos

1. Detectar y clasificar los tipos de ingreso:

Detección al detalle, de arriba abajo: de las cuentas contables a las subcuentas.

2. Determinar los departamentos/unidades de presupuestación:

Detección de los departamentos presupuestarios.

Cuenta	Descripción
700	VENTAS DE MERCADERÍAS
701	VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS
702	VENTAS DE PRODUCTOS SEMITERMIN
703	VENTAS DE SUBPRODUCTOS Y RESID
704	VENTAS DE ENVASES Y EMBALAJES
705	PRESTACIONES DE SERVICIOS
706	DESCUENTOS SOBRE VENTAS POR PR
708	DEVOLUCIONES VTAS.Y OP. SIMIL.
709	"RAPPELS" SOBRE VENTAS
710	VARIA. EXISTENCIAS PROD. CURSO
711	VARIA. EXISTENCIAS PROD. SEMI.
712	VARIA. EXISTENCIAS PROD. TERM.
713	VARIA. EXIST. SUBPRO.,RESIDUOS
720	CUOTAS DE AFILIADOS
721	CUOTAS DE USUARIOS
722	PROMOCIONES PARA CAPTACIÓN DE RECURSOS
723	INGRESOS DE PATROCINADORES Y COLABORADORES
728	REINTEGRO DE AYUDAS Y ASIGNACIONES
740	SUBVENCIONES A LA ACTIVIDAD
745	SUBVENCIONES DE CAPITAL TRANSFERIDAS AL EXCEDENTE DEL EJ.
746	DONACIONES DE CAPITAL TRANSFERIDAS AL EXCEDENTE DEL EJ.
747	OTRAS DONACIONES TRANSFERIDAS AL RTDO EJ
748	OTRAS SUBVENCIONES TRANSFERIDAS AL RTDO EJ
752	INGRESOS POR ARRENDAMIENTOS
755	INGRESOS POR SERVICIOS AL PERSONAL
759	INGRESOS POR SERVICIOS DIVERSOS
760	INGRESOS PARTI. INSTRU. PATR.
761	INGR.VALORES REPRESENTA. DEUDA
762	INGRESOS DE CRÉDITOS
766	B PARTI. Y VAL. REPRESENTA. DEUDA
769	OTROS INGRESOS FINANCIEROS
778	INGRESOS EXCEPCIONALES
794	REVER. DETER. CRED. OP. COMER.

# 4. Presupuesto de ingresos y gastos

## 4.1 Previsión de ingresos

En función de la naturaleza y tipología del ingreso efectuaremos la previsión mediante:

3. Tendencia histórica:

Datos contables históricos y explicación de los mismos.

4. Suposiciones y proyecciones de futuro:

¿Qué cambia para el año?, ¿qué vamos a hacer nuevo? ¿qué vamos a hacer diferente?

**Acumulación de partidas de ingreso = presupuesto de ingresos**

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.2 Previsión de gastos

1. Detectar y clasificar los tipos de gasto:

Detección al detalle, de arriba a abajo. De las cuentas contables a las subcuentas.

Especial atención al gasto de personal y las amortizaciones.

2. Determinar los departamentos/unidades de presupuestación:

Detección de los departamentos presupuestarios.

Ojo con la imputación de los gastos comunes.  
Criterios de imputación.

600	COMPRAS DE MERCADERÍAS
601	COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS
602	COMPRAS DE OTROS APROVISIONAMIENTOS
606	DESCUENTOS SOBRE COMPRAS POR PRONTO PAGO
607	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS
608	DEVOLUCIONES DE COMPRAS Y OP. SIMILARES
609	"RAPPELS" POR COMPRAS
610	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE MERCADERÍAS
611	VARIACIÓN EXISTENCIAS M PRIMAS
612	VARIACIÓN EXISTENCIAS. OTROS APROV.
621	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES
622	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN
623	SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES
624	TRANSPORTES
625	PRIMAS DE SEGUROS
626	SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES
627	PUBLICID., PROPAGANDA Y RR.PP.
628	SUMINISTROS
631	OTROS TRIBUTOS
640	SUELDOS Y SALARIOS
641	INDEMNIZACIONES
642	SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA ENTIDAD
649	OTROS GASTOS SOCIALES
649	AYUDAS MONETARIAS
651	AYUDAS NO MONETARIAS
653	COMPENSACION DE GASTOS POR PRESTACIONES COLAB.
654	REEMBOLSO DE GASTOS A ÓRGANOS DE GOBIERNO
655	PERDIDAS DE CREDITOS INCOBRABLES DE LA ACTIVIDAD
658	REINTEGRO DE SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS
662	INTERESES DE DEUDAS
667	PÉRDIDAS DE CRÉDITOS NO COMERCIALES
669	OTROS GASTOS FINANCIEROS
670	PÉRD. PROCED. INMOVILIZADO INTANGIBLE
671	PÉRD. PROCED. INMOVILIZADO MATERIAL
678	GASTOS EXCEPCIONALES
680	AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO INMATERIAL
681	AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL
695	DOTACIÓN A LA PROVISION POR OP. DE LA ACTIVIDAD

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.2 Previsión de gastos

En función de la naturaleza y tipología del ingreso efectuaremos la previsión mediante:

3. Tendencia histórica:

Datos contables históricos y explicación de los mismos.

4. Suposiciones y proyecciones de futuro:

¿Qué cambia para el año? ¿qué vamos a hacer nuevo? ¿qué vamos a hacer diferente?

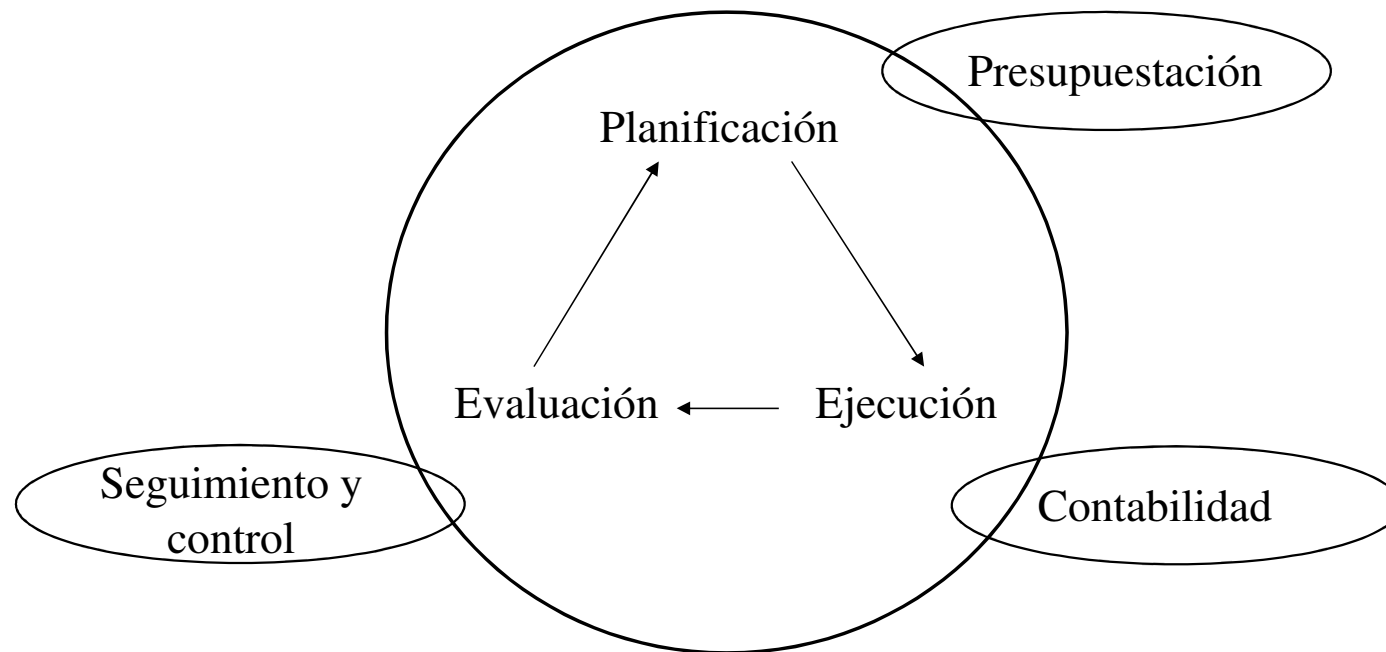
5. Estableciendo contingencias:

Para crecimiento de costes, como reserva de gestión.

**Acumulación de partidas de gasto = presupuesto de gasto**

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.3 Integración presupuestaria. Cuenta de resultados previsional





## 4. Presupuestos de ingresos y gastos

### 4.3 Integración presupuestaria. Cuenta de resultados previsional

#### Cuenta de resultados previsional

- Se trata de un documento estimativo en el que se incorporan las **previsiones de ingresos y gastos** durante un plazo determinado.
- Generalmente se realiza en un horizonte temporal amplio.
- Este documento es interno, por lo que hay libertad para ajustarlo en función de las necesidades de la empresa.
- Los ingresos engloban el desglose previsto de entradas de fondos que prevé alcanzar la empresa.
- Los gastos incluyen todas las partidas necesarias para desarrollar la actividad.

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.3 Integración presupuestaria. Cuenta de resultados previsional

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	2022
<b>A) EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	
<b>1. Ingresos de la entidad por la actividad propia</b>	
a) Cuotas de asociados y afiliados	
b) Aportaciones de usuarios	
c) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones	
d) Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio	
e) Donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio	
f) Reintegro de ayudas y asignaciones	
<b>2. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil</b>	
<b>3. Ayudas monetarias y otros</b>	
a) Ayudas monetarias	
b) Ayudas no monetarias	
c) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno	
d) Reintegro de subvenciones, donaciones y legados	
4. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
5. Trabajos realizados por la entidad para su activo	
<b>6. Aprovisionamientos</b>	
<b>7. Otros ingresos de la actividad</b>	
<b>8. Gastos de personal</b>	
a) Suelos, salarios y asimilados	
b) Cargas sociales	
c) Provisiones	
<b>9. Otros gastos de la actividad</b>	
a) Servicios exteriores	
b) Tributos	
c) Pérdidas, deterioros y variación de las provisiones por operaciones comerciales	
d) Otros gastos de gestión corriente	
<b>10. Amortización del Inmovilizado</b>	
<b>11. Subvenciones, donaciones y legados de capital y otros afectos a la actividad mercantil tras pasados a resultados del ejercicio</b>	
a) Subvenciones de capital tras pasadas al excedente del ejercicio	
b) Donaciones y legados de capital tras pasados al excedente del ejercicio	
<b>12. Excesos de provisiones</b>	
<b>13. Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado</b>	
a) Deterioros y pérdidas	
b) Resultados por enajenaciones y otras	
<b>A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)</b>	

<b>14. Ingresos financieros</b>	
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	
a.1) En entidades del grupo y asociadas	
a.2) En terceros	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	
b.1) De entidades del grupo y asociadas	
b.2) De terceros	
<b>15. Gastos financieros</b>	
a) Por deudas con entidades del grupo y asociadas	
b) Por deudas con terceros	
c) Por actualización de provisiones	
<b>16. Variaciones de valor razonable en instrumentos financieros</b>	
a) Cartera de negociación y otros	
b) Imputación al resultado por activos financieros disponibles para la venta	
<b>17. Diferencias de cambio</b>	
<b>18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	
a) Deterioros y pérdidas	
b) Resultados por enajenaciones y otras	
<b>A.2) EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (14+15+16+17+18)</b>	
<b>A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	
<b>19. Impuesto sobre beneficios</b>	
<b>A.4) VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO RECONOCIDA EN EL EXCEDENTE DEL EJERCICIO (A.3 + 19)</b>	
<b>B) INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO</b>	
1. Activos financieros disponibles para la venta	
2. Operaciones de cobertura de flujos de efectivo	
3. Subvenciones recibidas	
4. Donaciones y legados recibidos	
5. Ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes	
6. Efecto impositivo	
<b>B.1) VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO POR INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS DIRECTAMENTE EN EL PATRIMONIO NETO (1+2+3+4+5+6)</b>	
<b>C) RECLASIFICACIONES AL EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	
1. Activos financieros disponibles para la venta	
2. Operaciones de cobertura de flujos de efectivo	
3. Subvenciones recibidas	
4. Donaciones y legados recibidos	
5. Efecto impositivo	
<b>C.1) VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO POR RECLASIFICACIONES AL EXCEDENTE DEL EJERCICIO (1+2+3+4+5)</b>	
<b>D) VARIACIONES DE PATRIMONIO NETO POR INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO (B.1 + C.1)</b>	
<b>E) AJUSTES POR CAMBIO DE CRITERIO</b>	
<b>F) AJUSTES POR ERRORES</b>	
<b>G) VARIACIONES EN EL FONDO SOCIAL</b>	
<b>H) OTRAS VARIACIONES</b>	
<b>I) RESULTADO TOAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO EN EL EJERCICIO (A.4 + D + E+ F+ G+ H)</b>	

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.4 Seguimiento y control presupuestario

### Seguimiento del presupuesto

- Establecer el período de revisión
- Detectar las variables clave - Cuadro de mando.
- Seguir su evolución durante el período.
- Actuar frente las contingencias.

### Registro de información

- Mediante la contabilidad.
- Las variables del presupuesto serán las de la contabilidad analítica.

# 4. Presupuestos de ingresos y gastos

## 4.4 Seguimiento y control presupuestario

### Evaluación y control: ¿cómo hacerla?

- En plazos adecuados.
- Mediante las variables de la contabilidad.
- Calculando las desviaciones, tanto relativas como absolutas.

### Características del control del presupuesto

- Esencial.
- Descentralizado.
- Se compara con los objetivos.
- Posterior a la acción.
- No controlan las personas.
- Continuo.
- Operativo.

# 5. Presupuesto de Inversión-Financiación

- Presupuesto de Capital:
  - Recoge monetariamente la diferencia entre la previsión futura de inversiones y los recursos financieros previstos para realizarlas.
- Elementos:
  - Presupuesto de inversión.- adquisición de activos que van a permanecer en la entidad más de un año.
  - Presupuesto de financiación.- fuentes de financiación de los activos.

# 5. Presupuesto de Inversión-Financiación

- Presupuesto de Inversión:
  - Recoge inversiones permanentes de carácter económico.
  - Proyectos de renovación, expansión o innovación (I+D).
  - Proyectos de carácter financiero.
- Presupuesto de Financiación:
  - Fuentes de financiación interna (aportaciones, autofinanciación...)
  - Fuentes de financiación ajenas (bancaria, subvenciones...)

# 5. Presupuesto de Inversión-Financiación

PRESUPUESTO DE CAPITAL	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO.....	PERÍODO n
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (Aplicación de recursos) ..... .....				
TOTAL NECESIDAD DE FONDOS PREVISTA				
PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN (Origen de recursos) ..... .....				
TOTAL OBTENCIÓN DE FONDOS PREVISTA				
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL PERÍODO =Origen de recursos-Aplicación de recursos.				
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO				

## 6. Presupuesto de Tesorería

- El **presupuesto de tesorería** o **presupuesto de caja** es un documento que recoge las previsiones de entradas y salidas de dinero a corto y medio plazo y cuyo objetivo consiste en asegurar la buena salud financiera de liquidez de la compañía en el corto y medio plazo.
- Permite identificar, anticipar y evitar posibles incidencias y darles solución antes de que lleguen a producirse.

### IMPORTANCIA

- Una ONL puede morir a causa de una **falta de liquidez** si no tiene dinero suficiente para atender sus obligaciones de pago y no consigue financiación externa ni interna.
- El objetivo es desahogar la empresa espaciando fechas para recibir los cobros antes que efectuar los pagos.



## 6. Presupuesto de Tesorería

### PRINCIPALES ELEMENTOS

- Cada empresa deberá identificar sus partidas principales, según su actividad y gestión propias:
  - **Identificar todas las operaciones de la actividad de la entidad** que generan movimientos de dinero y anticipar adecuadamente las fechas de cobro de los clientes.
  - **Fechas de cobros** de las operaciones de las distintas unidades.
  - **Pagos relacionados con la actividad ordinaria** de la entidad, como **proveedores**, acreedores, campañas de publicidad.
  - **Costes recurrentes internos** como nóminas, seguridad social, nuevas contrataciones, recibos, etc.
  - **Elementos extraordinarios y puntuales**, los cuales pueden degradar la situación de liquidez de la entidad si son importes muy elevados e imprevistos y provocar situaciones de tensión. Por ejemplo, una multa.
  - **Fecha de pago de intereses** de deuda.
  - **Impuestos** y fechas de pago asociadas.

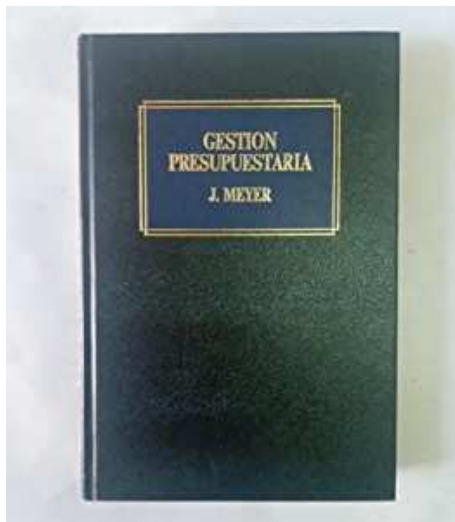
## 6. Presupuesto de Tesorería

### ¿Cómo se hace?

**Saldo neto = saldo inicial + ingresos – gastos**

- Se puede establecer un calendario mensual o diario, asociando los movimientos de tesorería previstos.
- El presupuesto de tesorería es un documento vivo que hay que actualizar periódicamente para añadir o eliminar cantidades de dinero o modificar fechas de cobros o pagos.
- Además, es recomendable contemplar posibles riesgos y mantener reservas de tesorería o alternativas de financiación de las que poder echar mano sin mayor complicación.
- El presupuesto de tesorería es independiente de la cuenta de resultados o pérdidas y ganancias. No recoge apuntes contables sino movimientos reales de dinero.

# Para bibliografía o contenidos complementarios



Gestión Presupuestaria



Control presupuestario



Técnicas de gestión presupuestaria



[www.plenainclusion.org](http://www.plenainclusion.org)

[info@plenainclusion.org](mailto:info@plenainclusion.org)

Fecha