

7.3 – Determinar el Presupuesto



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

7.3 – Determinar el Presupuesto

Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada.

El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas

1. Plan para la Dirección del Proyecto
2. Documentos del Proyecto
3. Documentos del Negocio
4. Acuerdos
5. Factores Ambientales de la Empresa
6. Activos de los Procesos de la Organización

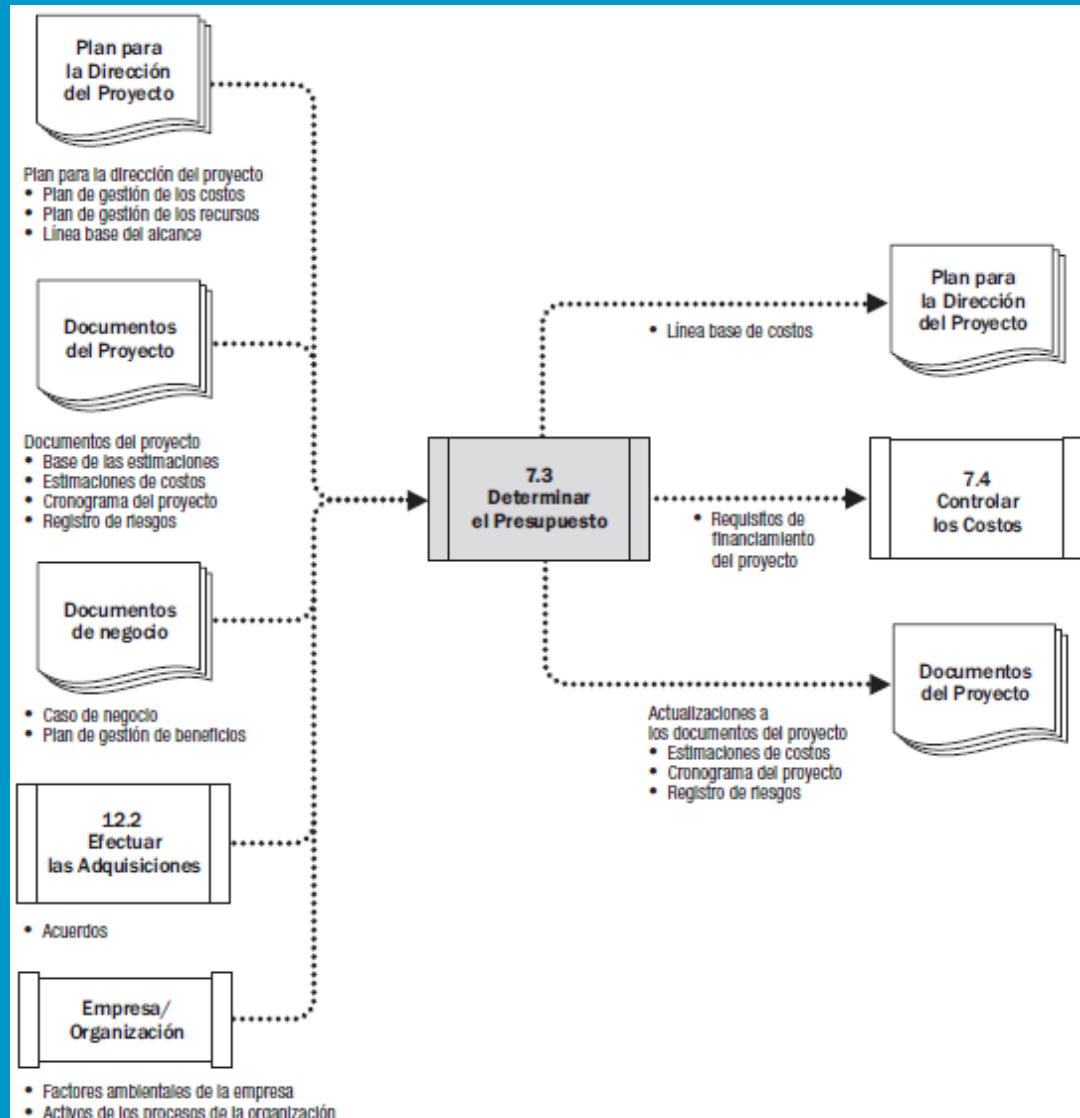
Técnicas y Herramientas

1. Juicio de Expertos
2. Costos Agregados
3. Análisis de Datos
4. Revisar la Información Histórica
5. Conciliación del límite de financiamiento
6. Financiamiento

Salidas

1. Línea Base de Costos
2. Requisitos de Financiamiento del Proyecto
3. Actualización a los Documentos del Proyecto

7.3 – Determinar el Presupuesto





7.3 – Determinar el Presupuesto

El presupuesto de un proyecto contempla todos los fondos autorizados para ejecutar el proyecto.

La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto desde la perspectiva de sus diferentes fases, **pero no incluye las reservas de gestión.**

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- **Plan de gestión de los costos.** Describe la manera en que los costos del proyecto se estructurarán en el presupuesto del proyecto.
- **Plan de gestión de los recursos.** Proporciona información sobre tarifas (personal y otros recursos), estimación de los gastos de viaje y otros costos previstos que son necesarios para estimar el presupuesto total del proyecto.
- **Línea base del alcance.** Contiene el enunciado del alcance del proyecto, la EDT/WBS y los detalles del diccionario de la EDT/WBS, que se utilizan para la estimación y la gestión de los costos.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

Los ejemplos de documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- **Base de las estimaciones.** El detalle que sustenta las estimaciones de costos contenido en la base de las estimaciones debería especificar los supuestos básicos adoptados relacionados con la inclusión o exclusión de los costos indirectos y otros costos del presupuesto del proyecto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Estimaciones de costos.** Las estimaciones del costo de cada actividad dentro de un paquete de trabajo se suman para obtener una estimación de costos de cada uno de los paquetes de trabajo.
- **Cronograma del proyecto.** Incluye las fechas planificadas de inicio y finalización de las actividades del proyecto, los hitos, los paquetes de trabajo y las cuentas de control. Esta información puede utilizarse para sumar los costos correspondientes a los periodos del calendario en los cuales se ha planificado incurrir en dichos costos.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Registro de riesgos.** Se debería revisar el registro de riesgos para tener en cuenta los costos correspondientes a las respuestas frente a riesgos. Las actualizaciones del registro de riesgos se incluyen entre las actualizaciones de los documentos del proyecto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 3. Documentos de Negocio

Los documentos de negocio que pueden considerarse como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- **Caso de negocio.** El caso de negocio identifica los factores críticos del éxito del proyecto, incluidos los factores de éxito financiero.
- **Plan de gestión de beneficios.** El plan de gestión de beneficios incluye los beneficios esperados, tales como cálculos del valor actual neto, el plazo para obtener los beneficios y las métricas asociadas a los beneficios.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 4. Acuerdos

Sección 12.2

La información aplicable relativa al contrato y los costos asociados a los productos, servicios o resultados que han sido o serán adquiridos, se incluyen durante la elaboración del presupuesto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 5. Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Estimar los Costos incluyen, entre otros, las tasas de cambio.

Para proyectos a gran escala que se extienden por varios años con múltiples divisas, las fluctuaciones de las divisas deben comprenderse e incorporarse al proceso Determinar el Presupuesto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Entradas – 6. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que influyen en el proceso de Determinar el Presupuesto se cuentan:

- las políticas, procedimientos y guías existentes, tanto formales como informales, relacionadas con la elaboración de presupuestos de costos;
- las herramientas para la elaboración de presupuestos de costos, y
- los métodos para la preparación de informes.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas– 1. Juicio de Expertos

La experiencia la puede proporcionar cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializados. El juicio de expertos puede provenir de diversas fuentes, entre otras:

- otras unidades dentro de la organización ejecutante,
- consultores,
- interesados, incluidos clientes,
- asociaciones profesionales y técnicas y
- grupos de la industria.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas– 2. Agregación de Costos

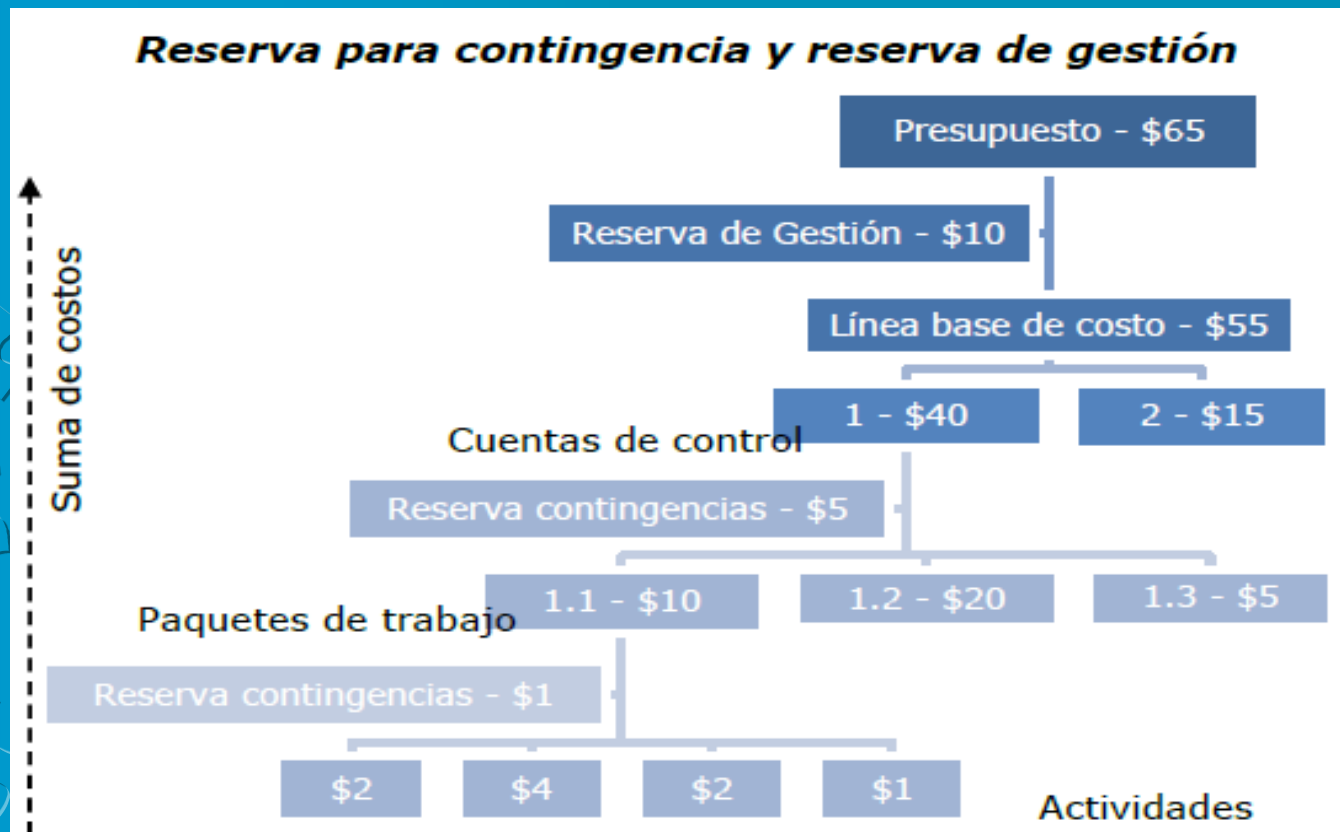
Las estimaciones de costos se suman por paquetes de trabajo, de acuerdo con la EDT/WBS.

Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de componentes de la EDT/WBS (tales como las cuentas de control) y finalmente para todo el proyecto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas– 3. Análisis de Datos

El análisis de reserva del presupuesto puede establecer tanto las reservas para contingencias como las reservas de gestión del proyecto (Sección 7.2).



7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas – 4. Análisis de Información Histórica

Cualquier relación histórica que dé como resultado estimaciones paramétricas o análogas implica el uso de características (parámetros) del proyecto para desarrollar modelos matemáticos que permitan predecir los costos totales del proyecto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas– 5. Conciliación del Límite de Financiamiento

El gasto de fondos debe conciliarse con los límites de financiamiento comprometidos en relación con la financiación del proyecto.

Una variación entre los límites de financiamiento y los gastos planificados requerirá en algunos casos volver a planificar el trabajo para equilibrar dicha tasa de gastos.

Esto se consigue mediante la aplicación de restricciones de fechas impuestas para el trabajo incluido en el cronograma del proyecto.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Técnicas y Herramientas– 6. Financiamiento

El financiamiento implica la adquisición de fondos para los proyectos.

Es común que los proyectos de infraestructura, industriales y de servicios públicos a largo plazo procuren fondos de fuentes externas.

Si un proyecto es financiado externamente, la entidad financiera puede tener ciertos requisitos que deben cumplirse.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Salidas – 1. Línea Base de Costos

La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto por fases del proyecto, excluida cualquier reserva de gestión, que sólo se puede cambiar a través de procedimientos formales de control de cambios, y se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

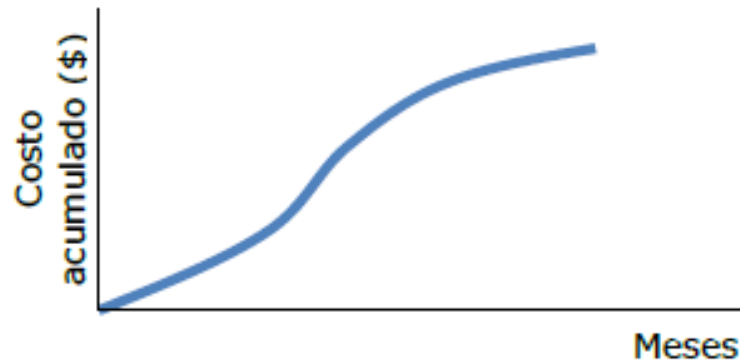
Se desarrolla como la suma de los presupuestos aprobados para las diferentes actividades del cronograma.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Salidas – 1. Línea Base de Costos

Línea base de costo (Presupuesto)

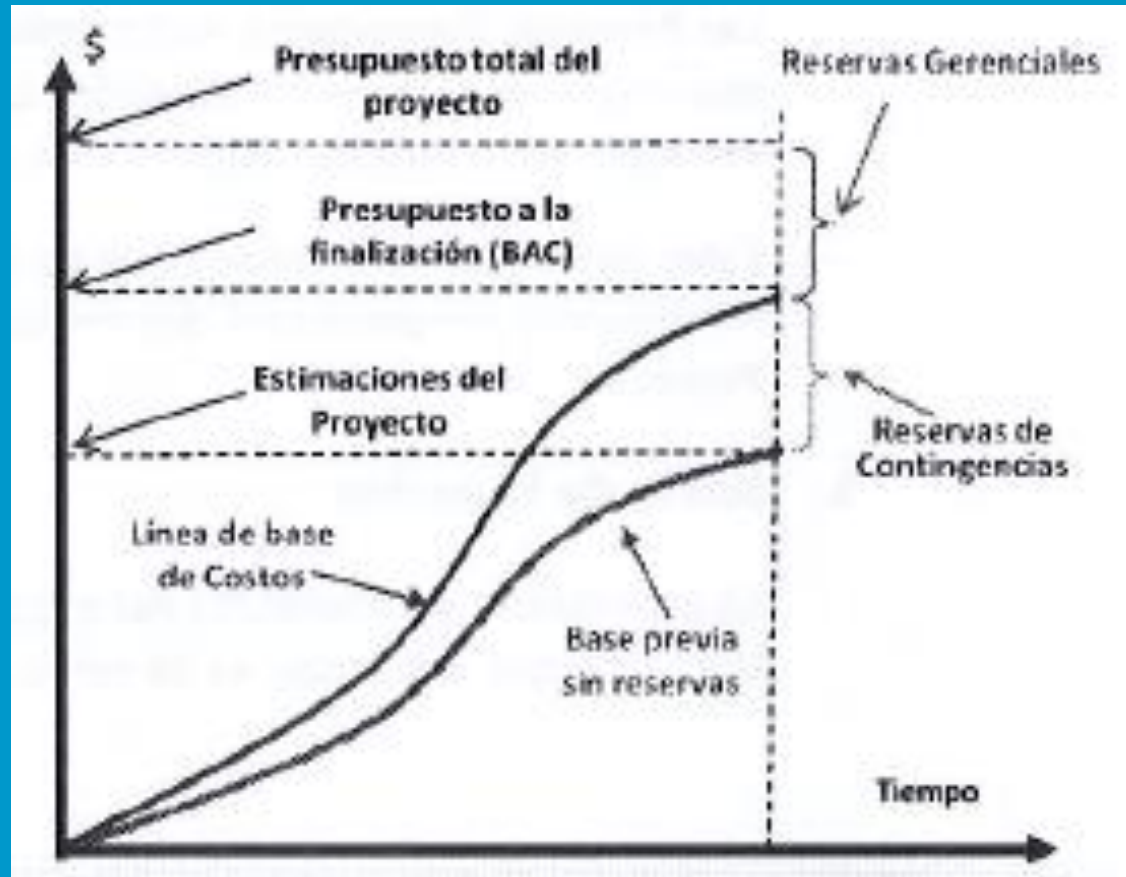
Entregable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
A	300	400	500	500	500	200
B	100	150	200	100	100	50
TOTAL	400	550	700	600	600	250
Acumulado	400	950	1650	2250	2850	3100



Se representa en forma de “S” por ser acumulado. Las reservas de la gestión no deben estar incluidas.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Salidas – 1. Línea Base de Costos



7.3 – Determinar el Presupuesto

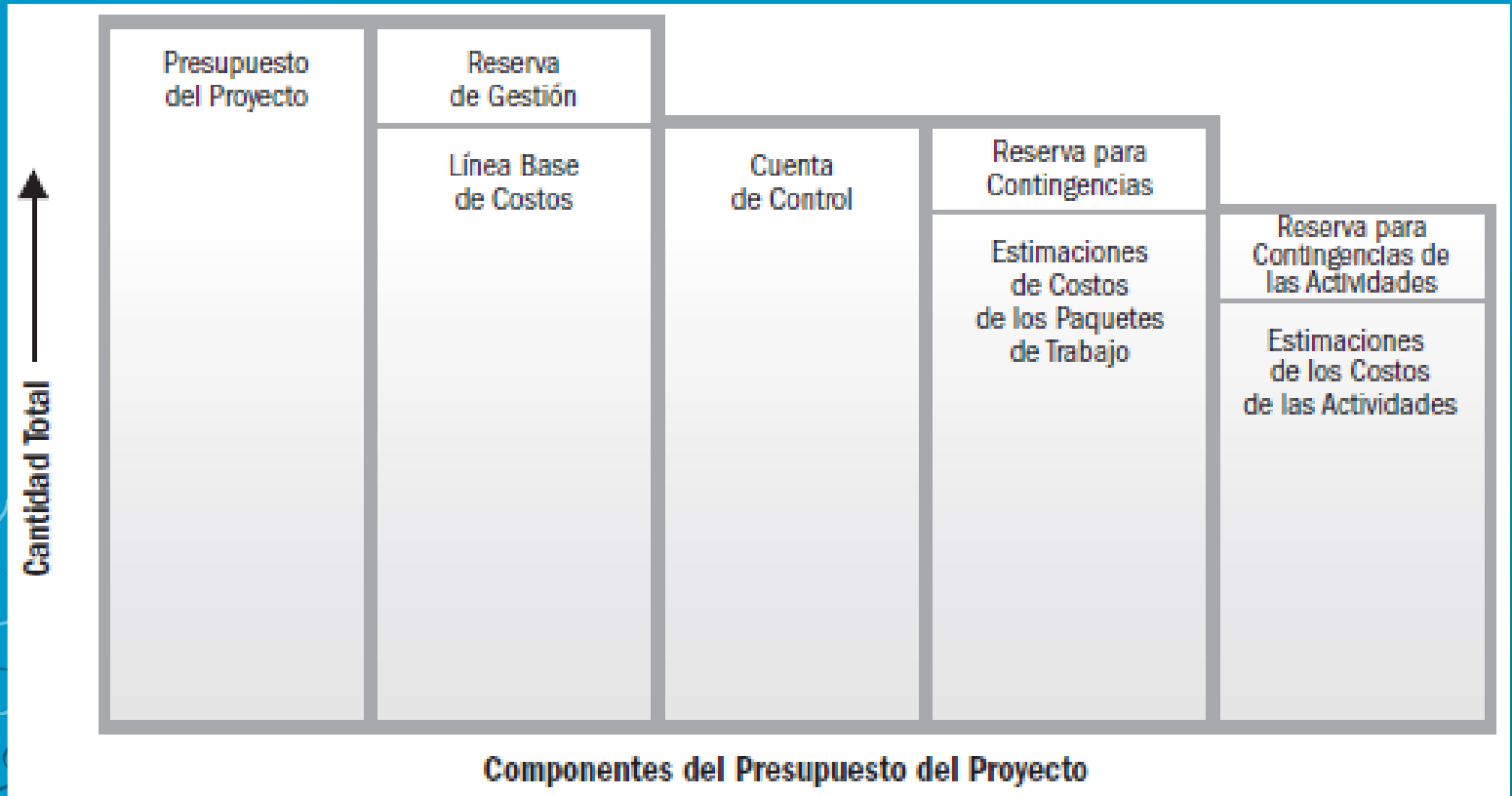
Salidas – 1. Línea Base de Costos

Se suman las reservas de gestión (Sección 7.2) a la línea base de costos para obtener el presupuesto del proyecto.

A medida que van surgiendo cambios para garantizar el uso de las reservas de gestión, se utiliza el proceso de control de cambios para obtener la aprobación para pasar los fondos de la reserva de gestión aplicables a la línea base de costos.

7.3 – Determinar el Presupuesto

Salidas – 1. Línea Base de Costos



7.3 – Determinar el Presupuesto

Salidas – 2. Requisitos de Financiamiento del Proyecto

Los requisitos de financiamiento totales y periódicos (p.ej., trimestrales, anuales) se derivan de la línea base de costos.

La línea base de costos incluirá los gastos proyectados más las deudas anticipadas.

A menudo, el financiamiento tiene lugar en cantidades incrementales que no son continuas y que pueden no estar distribuidas de manera homogénea.

7.3 Determinar el Presupuesto

Salidas → 3. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de ser actualizados se cuentan:

- el registro de riesgos,
- la estimación de costos de la actividad y
- el cronograma del proyecto.

