

## A large graphic of a human silhouette, composed of various currency symbols such as the dollar sign (\$), pound sterling (£), and yen (¥). The symbols are arranged to form the shape of a person, with the head, torso, and limbs clearly defined by the density and placement of the characters. The background is a solid dark color, making the white and light-colored symbols stand out.

Mayo 1991

# **FINANCIACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS**

## **Guía de los Procedimientos Financieros del CIID**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION .....                                                       | 3  |
| FILOSOFIA FINANCIERA DEL CIID .....                                      | 5  |
| ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA<br>DE LOS PROYECTOS .....                  | 6  |
| CONTABILIDAD Y CONTROL<br>ADMINISTRATIVO E INTERNO DEL<br>PROYECTO ..... | 8  |
| INFORMES DE PROYECTO .....                                               | 10 |
| PAGOS DE PROYECTO .....                                                  | 14 |
| POLITICAS DE PROYECTO<br>GENERALES .....                                 | 16 |
| APÉNDICE:<br>EJEMPLO DE UN INFORME FINANCIERO ..                         | 20 |

## INTRODUCCION

El CIID espera que esta guía brinde a nuestros beneficiarios una mejor comprensión de las políticas del CIID y aclare algunas dudas y problemas muy frecuentes.

Esta publicación está complementada por otra en la cual se trata detenidamente el tema de los procedimientos presupuestarios.<sup>1</sup>

Los comentarios y preguntas que este folleto origine, pueden dirigirse a la:

Oficina del Tesorero  
IDRC  
P.O. Box 8500  
Ottawa, CANADA K1G 3H9

o al Contralor Regional para:

Asia Suroriental y Oriental  
IDRC  
Tanglin P.O. Box 101  
Singapore 9124  
REPUBLICA DE SINGAPUR

Africa Oriental y Meridional  
IDRC  
P.O. Box 62084  
Nairobi  
KENIA

Africa Occidental y Central  
IDRC  
B.P. 11007, CD Annexe  
Dakar  
SENEGAL

---

1. Presupuesto del Proyecto: Guía para los procedimientos del CIID.

América Latina y el Caribe  
CIID  
Casilla de Correos 6379  
Montevideo  
URUGUAY

o al Director Regional para :

Asia del Sur  
IDRC

11 Jor Bagh  
New Delhi 110003  
INDIA

Medio Oriente y Noráfrica  
IDRC

P.O. Box 14 Orman  
Giza, Cairo  
EGIPTO

## FILOSOFIA FINANCIERA DEL CIID

El CIID considera que la función básica de un organismo de investigación es realizar investigaciones y que el papel de la infraestructura administrativa es apoyar esa actividad.

Muy a menudo, la administración financiera es vista, o se considera a sí misma, como un instrumento cuyo objeto es verificar y controlar las actividades de investigación mediante reglamentos financieros y normas restrictivas.

El CIID prefiere fomentar un “enfoque de equipo”, en el cual la infraestructura administrativa sea un poderoso aliado administrativo de los investigadores y no su contendor. Con esto en mente, la información financiera se presenta a los Oficiales de Programa que trabajan estrechamente con el personal de la tesorería del CIID, y constituye un medio adicional útil de monitorear el progreso de un proyecto.

El informe financiero detallado y revisado regularmente también facilita al personal del CIID una mejor comprensión de la situación financiera de un proyecto, permitiendo una respuesta más rápida y favorable cuando se requiere una revisión del presupuesto.

El informe financiero presentado regularmente también permite monitorear el progreso del proyecto.

En consonancia con esta filosofía, una de las palabras claves en el enfoque del CIID a la administración presupuestaria de sus proyectos es **flexibilidad**. Las dificultades de mantener un presupuesto exacto para un proyecto a largo plazo, que por su misma naturaleza puede estar sometido a cambios inesperados, son comprendidas totalmente. A esto se suman problemas de tipos de

cambio, costos crecientes, demoras en la obtención del equipo y suministros, escasez de personal, etc. El Centro es conciente de estos problemas y de muchos otros y los tiene en cuenta todo lo posible en sus procedimientos administrativos.

Además, las instituciones difieren tanto en sus sistemas de contabilidad y métodos de rendir cuentas, como en las prácticas administrativas generales. **Como organismo donante, el CIID espera que se observen ciertas normas básicas, pero no desea ver que los proyectos de investigación sufran como resultado de reglamentos demasiado rígidos.** Las siguientes directrices deben interpretarse a la luz de esta concepción.

---

## ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS

---

### Componentes Generales de los Presupuestos de Proyecto

Los componentes presupuestales de los proyectos financiados por el CIID varían según el tipo y la complejidad de la investigación que se realiza. Se pueden cubrir los gastos de personal contratado específicamente para el proyecto; sin embargo, el CIID no provee por regla general el pago de bonificaciones al personal existente. El CIID puede cubrir los gastos de reemplazo de personal y otros costos de operación, como la contratación de personal esporádico ó la adquisición de pequeñas herramientas e implementos, materiales para la construcción de prototipos, fertilizantes y suministros de campo, productos químicos y materiales de laboratorio, así como otros productos necesarios para llevar a cabo la investigación. También podrá solicitarse equipo capital. El proyecto puede demandar que los investigadores viajen localmente o al exterior para llevar a cabo trabajos de investigación o intercambio de información sobre la misma. También se podrán pedir servicios de información, algunos de los cuales se encuentran disponibles en la biblioteca del CIID. Entre estos servicios se puede citar la compra de libros, las búsquedas computarizadas y las suscripciones a revistas periódicas.

Según la complejidad de los asuntos involucrados, se podrán contratar servicios de consultoría a corto plazo sobre problemas específicos que se puedan prever. También podrá contemplarse la capacitación a corto plazo — preferiblemente dentro del país o la región — para el personal del proyecto. Se podrá prever la realización de seminarios en el país o la región como un medio para compartir los resultados de la investigación, ayudar a formular políticas oficiales, desarrollar nuevos programas de investigación o extender los resultados de la investigación a los beneficiarios pertinentes. También se podrán asignar fondos para la producción del informe final del proyecto. Además de esto, se podrán encontrar otras necesidades de la investigación no mencionadas en este informe, que podrán considerarse para inclusión en el presupuesto del proyecto. Sin embargo, el CIID tiene como política no financiar edificios u otras estructuras permanentes similares.

### Estructura Básica de los Presupuestos de Proyecto

El presupuesto de un proyecto financiado por el CIID consta de dos partes: la Parte Administrada por el Beneficiario (PAB) y la Parte Administrada por el Centro (PAC). El CIID prefiere que el beneficiario administre la donación, reduciendo todo lo posible la porción administrada por el CIID.

La PAB se refiere a aquella parte del presupuesto que será administrada totalmente por el beneficiario. Podrá incluir rubros tales como sueldos y salarios, gastos de investigación y equipo de capital. Para los fondos desembolsados por el CIID con base en el presupuesto de la PAB, el beneficiario tendrá total autoridad para contratar personal de proyecto de tiempo completo o tiempo parcial y comprar los suministros de campo y otros materiales necesarios, así como el equipo especificado en el presupuesto.

La PAC cubre aquellos gastos convenidos para el proyecto pero que, debido a su naturaleza, son administrados por el CIID. Estos fondos son generalmente desembolsados por el CIID en consulta con el beneficiario. Son ejemplos, la capacitación, las consultorías y la compra de equipo de capital que no se consigue localmente. La mayoría de los

gastos del PAC se someten a los representantes del beneficiario, con detalles completos sobre la actividad o compra presupuestada. Por ejemplo, bajo el rubro capacitación, el beneficiario deberá informar al CIID los nombres de los candidatos, el tipo de programas de entrenamiento requerido y el nombre de una institución de capacitación adecuada. Si el funcionario encargado del proyecto está de acuerdo con la solicitud, el CIID entrará directamente en contacto con la institución de capacitación y hará los pagos requeridos.

### **Naturaleza de las Contribuciones Locales**

El Memorando de Condiciones de la Donación es el contrato legal celebrado entre el CIID y el beneficiario; en él se indica tanto la administración de la donación como sus condiciones. Además de las contribuciones del CIID, el Memorando de Condiciones de la Donación incluye también una sección con el presupuesto que será financiado con contribuciones locales, que representa el compromiso financiero propio del beneficiario con el proyecto. Las cifras pueden representar tanto una asignación concreta de fondos (contribución en efectivo) por parte del beneficiario o un equivalente en personal e insumos materiales (contribución en especie). Esta distinción deberá indicarse claramente en el presupuesto.

---

## **CONTABILIDAD Y CONTROL ADMINISTRATIVO E INTERNO DEL PROYECTO**

---

### **Contador**

Idealmente, la persona encargada de mantener los Registros contables del proyecto debería ser un Contador calificado, que trabaje preferiblemente bajo la supervisión del encargado financiero del beneficiario.

### **Sistema de Contabilidad**

El sistema contable de un proyecto debe ser eficaz y constituir un medio apropiado de información para los informes financieros. El beneficiario debe contabilizar por separado los fondos recibidos

y los gastos de cada proyecto. Por lo tanto, los registros contables de la institución deberán reflejar claramente la información de cada proyecto por separado. Cada institución tiene su propio sistema. En algunas universidades, un grupo de contadores del departamento de contabilidad lleva los libros de contabilidad de todos los proyectos de investigación financiados por el CIID y otros donantes. En otras universidades, los fondos entran a un sistema central que luego los transfiere a la facultad o departamento del caso que se encarga entonces de la investigación y de mantener la contabilidad del proyecto.

### **Registros Contables**

El Registro básico que guarda la mayoría de los beneficiarios es un libro de contabilidad del proyecto, donde se asientan los gastos diarios bajo los rubros presupuestarios del proyecto. Otros beneficiarios emplean un archivo de control presupuestario donde se comparan los gastos proyectados con los verdaderos, durante periodos regulares, por ej., mensualmente. Una variación más detallada del control presupuestario es el registro de saldos de los fondos donde aparece el saldo de cada rubro después de cada gasto. Algunos beneficiarios consideran también útil llevar un libro de caja para estos fines.

### **Tratamiento de los Gastos Comunes en un Proyecto Conjunto**

Para proyectos en que el CIID es uno de los varios donantes, el tratamiento de la contabilidad para gastos comunes (es decir, el tipo de gastos compartidos por dos o más donantes) puede hacerse de varias formas. Por ejemplo, los gastos en renglones específicos pueden ser divididos proporcionalmente con base en el presupuesto aprobado para estos renglones por cada organismo donante (por ejemplo, si para un gasto de \$30.000, el donante A contribuye con \$20.000 y el CIID con \$10.000, la proporción sería de 2 a 1. También se puede dividir los gastos con base en los costos totales del proyecto. Este método simplifica la contabilidad porque los costos totales se dividen sencillamente en proporción al nivel de financiación.

En ambos casos, sin embargo, los gastos deben anotarse a diario bajo los respectivos rubros sin dividirse entre los donantes. El ejercicio de reparto sólo debe hacerse cuando se preparan los informes financieros. Esto facilita la rutina de la contabilización.

### **Propiedad del Equipo del Proyecto**

El equipo comprado con fondos suministrados por el CIID se convierte en propiedad de la institución beneficiaria. En tales condiciones, ésta es responsable por su conservación, mantenimiento y uso adecuados, aunque se espera que durante el transcurso del proyecto el equipo esté dedicado exclusivamente a éste. Al terminar el proyecto, todos los gastos asociados con el equipo estarán a cargo del beneficiario.

### **Control Administrativo e Interno**

Como organismo donante, el CIID insiste en que los beneficiarios tengan controles administrativos e financieros, pero sin que éstos lleguen a obstaculizar el proyecto. Los procedimientos administrativos rutinarios (en aspectos como la contratación de personal y la compra de equipo y suministros), así como los controles internos (como documentación y aprobación de pagos, y autorización de cheques) para las operaciones del beneficiario deben demostrar que son adecuados a los proyectos financiados por el CIID. En caso de dificultades, el CIID podrá solicitar al beneficiario que examine determinadas operaciones financieras o administrativas en busca de una posible mejora.

---

## **INFORMES DE PROYECTO**

---

### **Naturaleza y Presentación de Informes de Proyecto**

El Memorando de Condiciones de la Donación especifica la regularidad de la presentación de informes al CIID. Normalmente se especifican dos informes anuales a ser presentados al CIID, uno de progreso técnico del proyecto y otro sobre su estado financiero. Generalmente estos informes se presentan al mismo tiempo, pero previa consulta

con el personal del CIID, el beneficiario puede presentarlos separadamente. Por ejemplo, un beneficiario puede solicitar fechas separadas si el año agrícola finaliza el 31 de diciembre y el ejercicio fiscal el 31 de marzo. Este folleto sólo suministra información sobre el informe financiero que debe presentarse en la fecha estipulada en el Memorando de Condiciones de la Donación o antes, a menos que se acuerde una nueva fecha con el CIID. **Los beneficiarios que experimenten problemas de caja antes de la fecha de pago programada, deberían presentar su informe financiero tan pronto como sea posible.**

### **Utilidad**

Huelga subrayar la importancia de los informes financieros. Los directores de proyecto deben estar permanentemente al tanto del estado financiero de sus proyectos. Un exceso de fondos significa que las actividades han sido sobrepresupuestadas o que no se han realizado a tiempo. Los déficits de fondos significan una subestimación de los gastos (tal vez por las condiciones económicas externas a la institución) o que durante el curso del proyecto se han emprendido actividades no planificadas.

Cuando aparecen discrepancias en el presupuesto, los directores de proyecto deben examinar las otras actividades del proyecto porque el cambio en un área afecta por lo general a todo el proyecto. Por consiguiente, los directores de proyecto pueden utilizar la información financiera como indicador del progreso general del proyecto y como mecanismo de alerta sobre la necesidad de tomar medidas correctivas.

### **Contenido**

El informe financiero debe suministrar detalles suficientes para que tanto el beneficiario como el CIID puedan evaluar adecuadamente la situación financiera del proyecto. Este informe debe:

- Presentarse en el mismo formato (es decir, utilizando los mismos rubros presupuestales) que la sección presupuesto del Memorando (Anexo: Ejemplo de un Informe Financiero).
- Indicar claramente el período cubierto (es decir, del 1 de enero al 31 de diciembre del año

correspondiente); si las fechas de iniciación y culminación del informe difieren de las fechas descritas en el Memorando, se deberá ofrecer una explicación.

- Informar los gastos con base en los gastos por caja. Las obligaciones incurridas pero aún no pagadas, como facturas de artículos enviados por los proveedores y servicios prestados al proyecto, deben ser incluidos en las estimaciones de gastos para el siguiente período.
- Informar los gastos en la moneda local del beneficiario, indicando la denominación de la moneda. En el caso de instituciones que mantienen sus cuentas y pagos en dólares de EE.UU., se considerará esta moneda como la moneda local.
- Incluir un resumen de los fondos recibidos del CIID, indicando tanto los montos en dólares canadienses y su equivalente en la moneda local. El resumen puede ser tanto una lista de pagos recibidos, especificando la fecha de recepción de cada pago, o una lista resumen mensual o cada tres meses de las transferencias desde una cuenta en moneda extranjera (por ej U\$S) a la cuenta en moneda local.
- El beneficiario debe estar en condiciones de suministrar detalles de cada transferencia, si el CIID lo solicitara. Esta información confirma que el beneficiario ha recibido las remesas correctas y sirve de base al CIID para calcular la tasa promedio de cambio ponderada para convertir los gastos en moneda local a dólares canadienses.
- Incluir los gastos estimados para el siguiente período de pago.
- Incluir una lista del equipo comprado.
- Incluir un análisis de las variaciones entre los gastos presupuestados y los gastos reales, así como las explicaciones de las variaciones principales (más del 10% y \$ 1.000 CAD) en un período dado.
- Incluir otros ingresos del proyecto, cuando sea del caso.

- Suministrar un análisis de la situación de caja en la fecha de cierre.
- **Estar firmado tanto por el director de proyecto como por el responsable financiero del beneficiario.**

#### **Gastos Estimados para el Siguiende Período de Pago**

La estimación de gastos (que incluye los gastos incurridos y aún no pagados), contenido en cada informe financiero, ofrece a los beneficiarios la flexibilidad necesaria para modificar el cronograma de actividades. Sin embargo, el monto total de los pagos presentes y futuros no debe superar el monto de la donación aprobada. La presentación de gastos estimados permite asimismo al beneficiario solicitar la aprobación de cualquier cambio importante que prevea como necesario en el presupuesto. **Por consiguiente, es importante presentar las estimaciones de gastos para el siguiente período junto con el informe de los gastos realizados en el período que finalizó.**

#### **Procesamiento del Informe Financiero del Beneficiario**

Una vez en el CIID, el informe es analizado por la Oficina del Tesorero donde:

- se determina la tasa promedio de cambio ponderada y se convierte la moneda local en dólares canadienses;
- se comparan los gastos reales con el presupuesto - un análisis de varianza tanto en moneda local como en dólares canadienses;
- se examinan los gastos estimados para ver cómo pueden afectar la perspectiva financiera del siguiente período de pagos;
- se analizan las carpetas del proyecto, con especial atención a la manera cómo el proyecto evoluciona en términos de la fecha de culminación prevista;
- se revisan los antecedentes y el calendario de pagos; y
- se estudia la situación de caja del proyecto.

Los resultados del análisis, que podrá incluir

observaciones y preguntas sobre los resultados financieros del proyecto, así como acciones de pago o no pago, son comunicados a la respectiva división de programas del CIID. El personal de programa discute los resultados del análisis con el representante de la Oficina del Tesorero y posteriormente se envía una carta al beneficiario.

La rapidez con que los fondos sean enviados al beneficiario depende en gran medida de la presentación de los informes financieros. En muchos casos, hay que formular preguntas y esperar las respuestas (lo que puede implicar un tiempo considerable) antes de que el CIID pueda proseguir con la evaluación adecuada de la situación financiera del proyecto y proceda con los pagos. **Es indispensable presentar los informes puntualmente y con información completa.**

---

## PAGOS DE PROYECTO

---

### Plan Básico

El Memorando de Condiciones de la Donación incluye un calendario de informes y pagos que sirve de guía para la entrega de fondos al proyecto. Los pagos se realizan normalmente cada seis meses. Básicamente existen dos tipos de pagos: pagos automáticos, y pagos que requieren la presentación de informes. El pago inicial y los de número par son por lo general automáticos; los impares requieren por lo común la presentación previa de informes sobre el avance técnico y financiero del proyecto. **El pago sólo se realizará después que el CIID analice los informes técnicos y financieros y dependerá de la situación de caja del proyecto, los gastos futuros estimados y la capacidad del beneficiario de responder satisfactoriamente a las consultas surgidas durante el análisis.**

### Modalidad

Los métodos comunes que el CIID emplea para remitir fondos son las transferencias telegráficas, los giros y los cheques. El uso del método más conveniente para un proyecto o país determinado es esencial por cuanto evita demoras innecesarias en

el recibo de fondos por el proyecto. Por consiguiente, el beneficiario debe discutir este punto con su banco y determinar la vía más conveniente para recibir el pago. Luego, en el momento de firmar el Memorando de Condiciones de la Donación, el beneficiario debe informar al CIID los detalles del procedimiento seleccionado.

### Cuenta Bancaria del Proyecto

Los pagos de la subvención del CIID sólo pueden efectuarse a **cuentas institucionales**. Si se generan ingresos por intereses, éstos deben ser registrados como ingresos del proyecto.

### Fondos no Utilizados

Como se mencionara en el Memorando de Condiciones de la Donación, al finalizar el proyecto deberán devolverse al Centro la totalidad de los fondos no utilizados.

### Informe de la Parte Administrada por el Centro

Algunos beneficiarios necesitan la información sobre los pagos efectuados por el CIID con la parte PAC, para responder a las solicitudes de información de sus gobiernos sobre la ayuda externa. Otros necesitan la información con miras a la planificación del proyecto (es decir, ¿existen fondos disponibles para otros viajes internacionales o consultorías?). En cualquiera de los casos, la información está a disposición y debe solicitarse al oficial de programa, en cualquier momento de la ejecución del proyecto.

### Fluctuación de la divisa

Los beneficiarios que sufran una pérdida debida a una depreciación del dólar canadiense, pueden solicitar al Centro una compensación si los fondos del proyecto resultan insuficientes para cubrir el déficit. Por otra parte, si el valor del dólar canadiense sube, el CIID espera que se produzcan ahorros en la moneda local para los gastos programados. Estas posibilidades destacan la importancia de preparar el presupuesto, avisar el recibo de fondos e informar sobre los gastos **en moneda local**. Con esta información, tanto el beneficiario como el CIID están en condiciones de

determinar el efecto de las diferencias de cambio sobre el presupuesto del proyecto.

## POLITICAS GENERALES DEL PROYECTO

### Demoras para Comenzar

Desde el punto de vista del CIID, un proyecto comienza en la fecha en que se firma el Memorando de Condiciones de la Donación o en la fecha que éste especifica. No obstante, un proyecto puede a veces demorarse por dificultades en la contratación del personal, la preparación de instalaciones o a la compra de equipo básico. En estos casos, los beneficiarios deben notificar de inmediato al CIID, para que éste considere un cambio en la fecha de culminación del proyecto.

### Gastos Anteriores a la Fecha de Iniciación

Como política general, el CIID no cubre gastos realizados antes de formalizar el compromiso de financiamiento, o sea, antes de la fecha de firma del Memorando por parte del beneficiario. Sin embargo, en casos especiales, estos gastos pueden presentarse al CIID, pero sin compromiso de que serán aprobados. La aprobación del CIID debe obtenerse por anticipado.

### Revisiones Presupuestales

Los gastos del proyecto deben mantenerse dentro del presupuesto aprobado. En algunos casos, sin embargo, circunstancias imprevistas exigen cambios para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto. Normalmente existen tres tipos de cambios presupuestales:

- **Transferencias horizontales**, cuando el presupuesto necesita cambiarse para coincidir con los cambios en el calendario de actividades. Estas transferencias pueden ser efectuadas por los beneficiarios sin previa aprobación formal del CIID, siempre que ello no implique una extensión de la duración del proyecto. Cuando los gastos de una partida presupuestal (p. ej. salarios) para un determinado período de tiempo difieren del presupuesto, el presupuesto para el período restante deberá disminuir o aumentar en forma

concomitante. Mientras no se sobrepase el presupuesto total de un rubro, el cambio es aceptable para el CIID desde el punto de vista meramente financiero. **Sin embargo, el beneficiario deberá incluir una explicación en el siguiente informe financiero para mostrar que los objetivos globales del proyecto permanecen inalterados.** Como ejemplo, un presupuesto de proyecto puede ser:

|                         | 000s moneda local |       |       |
|-------------------------|-------------------|-------|-------|
|                         | Año 1             | Año 2 | Total |
| Salarios                |                   |       |       |
| Investigador auxiliar   | 200               | 200   | 400   |
| Gastos de investigación |                   |       |       |
| Trabajo esporádico      | 100               | 80    | 180   |
| Suministros de campo    | 80                | 70    | 150   |
|                         | 180               | 150   | 330   |
| Total                   | 380               | 350   | 730   |

Si, durante el primer año, el beneficiario adelanta ciertas actividades planificadas originalmente para el segundo año, los gastos del primer año podrían aumentar: Investigador auxiliar, 250; Trabajo esporádico, 130; y Suministros de campo, 90. Sin embargo, en el segundo año, las partidas individuales del presupuesto tendrían que reducirse (Investigador auxiliar, 150; Trabajo esporádico, 50; Suministros de campo, 60) para conservar los presupuestos totales.

- **Transferencias verticales**, cuando un gasto **excede** el presupuesto debido a inflación, subestimación, cambios de programa, etc. Si la transferencia excede el presupuesto original en un 10% y por \$ 1,000 CAD o más, **el beneficiario debe presentar una justificación al CIID y obtener su aprobación previa.** El CIID estudiará posibles fuentes de transferencia, quizás ahorros de otras partidas dentro de la parte administrada por el beneficiario, o cambios en algunas partidas no utilizadas de la parte administrada por el Centro. En el ejemplo, si el beneficiario pensara que los cambios en las actividades del proyecto permitieran un aumento en el presupuesto total para el Investigador auxiliar, digamos a 500, y una disminución en el Trabajo

esporádico a 80, tendría que solicitar aprobación previa del CIID y suministrar una justificación detallada de los cambios propuestos.

- **Nuevas partidas.** Las solicitudes de nuevas partidas durante el transcurso del proyecto necesitan justificación previa y aprobación del CIID.

Cuando los cambios en el presupuesto por transferencias verticales o nuevas partidas exceda el monto total de la donación, el beneficiario y el CIID deberán examinar las estimaciones de los otros gastos en un intento por lograr algunos ahorros. Como último recurso, se puede considerar un subsidio suplementario luego de discutir largamente el punto con los representantes del CIID. Esto implica una justificación detallada del monto involucrado. En ocasiones, el beneficiario debe asumir el exceso de gastos.

Normalmente, los sobregastos presupuestarios pueden evitarse mediante una cuidadosa planificación en la etapa de diseño del proyecto. Por esta razón, el CIID recomienda e insiste en un esfuerzo total hacia una planificación y una estimación adecuadas del proyecto. Si se cometen errores, ya sean de planificación o de ejecución, se debe identificar la causa, de manera que el beneficiario y el CIID puedan buscar conjuntamente una solución.

### **Empleo de los Ingresos del Proyecto**

Algunos proyectos generan ingresos a partir de los intereses recibidos por los depósitos bancarios o la venta de ganado, granos, otros productos, alimentos procesados, o publicaciones. Todos los ingresos deberán ser claramente registrados en los libros, informados al CIID, e incluidos en el análisis de caja cuando se presenta el informe.

## APÉNDICE: EJEMPLO DE INFORME FINANCIERO

Título de proyecto:

No. de proyecto del CIID:

**Informe financiero para el período (1) del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_**

20

| Rubros (2)                          | Presupuesto (3) | Caja gastos (4) | Varianza (5) | Explicación de la Varianza (6) |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------------------------|
| <b>Salarios</b>                     |                 |                 |              |                                |
| Asistentes de investigación (2)     | 33,600          | 33,400          | 200          |                                |
| Secretaria/Asistente administrativo | <u>9,600</u>    | <u>9,600</u>    | <u>—</u>     |                                |
|                                     | 43,200          | 43,000          | 200          |                                |
| <b>Gastos de investigación</b>      |                 |                 |              |                                |
| Trabajo temporal                    | 12,800          | 12,000          | 800          |                                |
| Impresión y artículos de oficina    | 8,900           | 7,000           | 1,900        |                                |
| Suministros de campo                | 6,000           | 5,500           | 500          |                                |
| Viajes locales                      | 12,000          | 11,000          | 1,000        |                                |
| Herramientas e implementos pequeños | <u>4,000</u>    | <u>3,900</u>    | <u>100</u>   |                                |
|                                     | 43,700          | 39,400          | 4,300        |                                |
| <b>Conferencias</b>                 | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>0</u>     |                                |
| <b>Total</b>                        | <u>86,900</u>   | <u>82,400</u>   | <u>4,500</u> |                                |

Presentado por:

\_\_\_\_\_  
Director del proyecto

\_\_\_\_\_  
Responsable financiero de la institución

### Notas

(1) Cubre el año inmediato anterior (período de 12 meses).

(2) Utilice el título exacto de los rubros presupuestales (incluyendo rubros presupuestales específicos) utilizados en el Memorando de Condiciones de la Donación. Sin embargo, las nuevas líneas presupuestales deben mostrarse separadamente.

(3) Utilice las cifras presupuestarias del Memorando de Condiciones de la Donación.

(4) Cifras en moneda local.

(5) Diferencia entre el presupuesto (3) y el gasto real (4).

(6) Motivos de los sobregastos / gastos menores de lo presupuestado / nuevas líneas. Utilice una hoja complementaria si es necesario.

21

### Resumen de las remesas enviadas por el CIID

| Fecha de recibo | Monto          |                          |
|-----------------|----------------|--------------------------|
|                 | \$ Canadienses | Moneda local equivalente |
| Enero 4, 19__   | 6,700          | 44,220                   |
| Junio 1, 19__   | 6,700          | 44,890                   |

Titulo del proyecto:  
No. de proyecto del CIID:

**Declaración de gastos proyectados para el período (1) del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_**

22

| Rubros (2)                          | Presupuesto (3) | Caja gastos (4) | Varianza (5)   | Explicación de la Varianza (6) |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------------------|
| <b>Salarios</b>                     |                 |                 |                |                                |
| Asistentes de investigación (2)     | 36,960          | 36,700          | 260            |                                |
| Secretaria/Asistente administrativo | <u>10,560</u>   | <u>10,560</u>   | <u>—</u>       |                                |
|                                     | 47,520          | 47,260          | 260            |                                |
| <b>Gastos de Investigación</b>      |                 |                 |                |                                |
| Trabajo temporal                    | 8,000           | 7,500           | 500            |                                |
| Impresión y artículos de oficina    | 500             | 2,000           | (1,500)        |                                |
| Suministros de campo                | 4,000           | 4,000           | —              |                                |
| Viajes locales                      | 10,000          | 11,000          | (1,000)        |                                |
| Herramientas e implementos pequeños | <u>0</u>        | <u>—</u>        | <u>—</u>       |                                |
|                                     | 22,500          | 24,500          | (2,000)        |                                |
| <b>Conferencias</b>                 | <u>20,000</u>   | <u>20,000</u>   | <u>—</u>       |                                |
| <b>Total</b>                        | <u>90,020</u>   | <u>91,760</u>   | <u>(1,740)</u> |                                |

Presentado por:

\_\_\_\_\_  
Director del proyecto

\_\_\_\_\_  
Responsable financiero de la institución

#### Notas

- (1) Cubre el año siguiente (período de 12 meses) o el período de ejecución de proyecto restante si éste es menor a un año.
- (2) Utilice el título exacto de los rubros presupuestales (incluyendo rubros presupuestales específicos) utilizados en el Memorando de Condiciones de la Donación.
- (3) Utilice las cifras presupuestales de acuerdo con el Memorando de Condiciones de la Donación. Si el presupuesto original ha sido revisado previamente luego de la aprobación por parte del CIID, las cifras presupuestales aquí citadas deben referirse a las proyecciones revisadas.
- (4) Las proyecciones deben basarse en los planes de proyecto más actualizados y en las actuales expectativas de precios en moneda local.
- (5) Diferencia entre el presupuesto original (3) y los gastos proyectados (4).
- (6) Motivos de los sobregastos / gastos menores de lo presupuestado. Utilice una hoja complementaria si es necesario.

23