

IDRC-MR63s

International Development Research Centre
MANUSCRIPT REPORTS

**Problemas Financieros y Administrativos
Percibidos por los Proyectos de
Investigación Apoyados por
el CIID en Asia**

October 1982



The International Development Research Centre is a public corporation created by the Parliament of Canada in 1970 to support research designed to adapt science and technology to the needs of developing countries. The Centre's activity is concentrated in five sectors: agriculture, food and nutrition sciences; health sciences; information sciences; social sciences; and communications. IDRC is financed solely by the Government of Canada; its policies, however, are set by an international Board of Governors. The Centre's headquarters are in Ottawa, Canada. Regional offices are located in Africa, Asia, Latin America, and the Middle East.

IDRC Manuscript Reports

This series includes meeting documents, internal reports, and preliminary technical documents that may later form the basis of a formal publication. Manuscript Reports are given a small distribution to a highly specialized audience.

IDRC-MR63s

PROBLEMAS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS
PERCIBIDOS POR LOS
PROYECTOS DE INVESTIGACION APOYADOS
POR EL CIID EN ASIA

Informe de las reuniones de trabajo de DEVFIAD
celebradas en Singapur
8 - 10 julio y 13 - 15 julio 1981

OCTOBER 1982

I N D I C E

	<u>Página</u>
PROLOGO	3
INTRODUCCION	5
COORDINACION Y COMUNICACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION	7
Dentro y entre instituciones y organismos gubernamentales	8
Entre el CIID y la institución beneficiaria	10
PERSONAL PARA PROYECTOS DE INVESTIGACION	12
Contratación de personal para proyectos	13
Escala de sueldos y subvenciones	13
PRESUPUESTOS PARA LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION	16
REGISTRO DE OPERACIONES E INFORMES FINANCIEROS	19
Registro	20
Informes	21
Requisitos de los informes	22
Demoras en los informes	23
UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES	25
PRIORIDADES PARA EL FUTURO	28
APENDICES	31
I. Juego normalizado para contabilidad de proyectos	31
II. Participantes en las reuniones de trabajo	42

PROLOGO

El mandato del CIID consiste en apoyar a los investigadores de los países en desarrollo para que alcancen con éxito los objetivos de sus proyectos de investigación. Durante la etapa operativa de cualquier investigación es de esperar que surjan problemas; toda vez que sea posible, el personal del CIID ayuda a los subvencionados a resolver las dificultades específicas relacionadas con el proyecto. Los problemas varían, pero el número de los que se refieren a determinados aspectos financieros y administrativos aumenta constantemente, como se demostró durante nuestras relaciones con los beneficiarios y también durante visitas de inspección hechas por personal del CIID. Para determinar el tipo y alcance de ciertos problemas financieros y administrativos en Asia y, mas aun, para formular soluciones visibles a estos problemas, la Oficina del Contralor General y Tesorero apoyó un proyecto específico titulado "Desarrollo de Capacidades Financieras y Administrativas de las Instituciones apoyadas por el CIID" (DEVFIAD).

Una parte del proyecto DEVFIAD consistió en organizar reuniones de trabajo con participación del personal de proyectos auspiciados por el CIID en Asia. El objetivo era permitir que el CIID recogiera directamente las experiencias de los proyectos de investigación que subvenciona. Se encargó a la Dra. Jessica Calfoforo-Salas, consultora filipina, la preparación de un informe acerca de estas reuniones de trabajo, en el que se incluyeran los resultados mas importantes y una síntesis de las discusiones, proposiciones y sugerencias. Por su ayuda en estas reuniones y en las otras fases del proyecto DEVFIAD le quedamos agradecidos.

Las reuniones de trabajo se beneficiaron mucho del libre y activo intercambio de experiencias y puntos de vista. En ambas reuniones se hizo énfasis en la importancia fundamental de la "asociación en la investigación" para los coordinadores de proyectos y los funcionarios financieros. Además, la dinámica participación del personal de programas, tesorería y comunicaciones del CIID en su Oficina Regional de Asia, en Singapur, demostró el valor excepcional del tema de la asociación en la investigación

dentro del mismo organismo.

Los diversos problemas y soluciones discutidos durante las reuniones habrán de ser examinados cuidadosamente por las instituciones donde se alberga el proyecto, por determinados organismos gubernamentales y por el personal de los proyectos mismos, para determinar los méritos y la posibilidad de cambiar ciertas líneas de acción y procedimientos de los proyectos, especialmente cuando conducen claramente a problemas internos para nuestros beneficiarios. Aunque las observaciones de las reuniones de trabajo provienen necesariamente del punto de vista de los proyectos individuales dentro de las diferentes instituciones de investigación y países, el Centro debe adoptar una perspectiva general que destaque cualquier tendencia subyacente importante que surja de tales observaciones.

Ciertas proposiciones y sugerencias reflejan una desafortunada incomprensión de las reglas de conducta del CIID, que resultan de las diferentes aplicaciones de tales reglas por las divisiones de programa del Centro. Esta perspectiva incorrecta de los beneficiarios del CIID debe ser motivo de preocupación para el Centro. En consecuencia, este informe sobre las reuniones será un documento de trabajo para discusión interna. Su contenido será examinado en equipo por las divisiones tanto de programa como financiera y administrativa del CIID, para determinar el grado de cambio en sus reglas.

Recomiendo de manera especial esta publicación como un material útil para el personal del Centro encargado del desarrollo e inspección de proyectos. Su lectura proporciona un conocimiento directo de los puntos de interés del personal de los proyectos apoyados por el CIID en Asia. Esperamos que los lectores reflexionen sobre las sugerencias y propuestas que aquí se incluyen, dejando que éstas influyan en su actual administración de los proyectos. No debemos perder de vista que nuestro objetivo es reforzar la capacidad para dirigir las investigaciones, aumentando con ello sus probabilidades de éxito. La investigación científica es una actividad especial que requiere del espíritu cooperativo y la atención de muchos sectores para tener éxito; el CIID está sujeto a las mismas demandas.

Raymond J. Audet
Contralor General y Tesorero

INTRODUCCION

El Desarrollo de la Capacidad Financiera y Administrativa de las instituciones apoyadas por el CIID (DEVFIAD) fue un proyecto emprendido por la Oficina del Contralor General y Tesorero del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). Su objetivo central fue idear un sistema mediante el cual el CIID, las instituciones beneficiarias, los investigadores y el personal financiero y administrativo pudieran colaborar para alcanzar eficazmente los objetivos de los programas de investigación auspiciados por el CIID.

El DEVFIAD fue resultado de una evaluación interna de datos recogidos durante las visitas hechas a los proyectos por funcionarios de programas y de la tesorería del CIID, los cuales indicaban que los beneficiarios del CIID encaraban gran cantidad de problemas. La base para el trabajo del DEVFIAD quedó trazada en Singapur en 1979, cuando los funcionarios de finanzas de instituciones asiáticas que recibían fondos del CIID se reunieron para expresar sus problemas y preocupaciones. En esta reunión, los participantes subrayaron la necesidad de una mayor cooperación entre el personal de finanzas y el de los proyectos.

Como parte del proyecto DEVFIAD, se organizaron dos reuniones de trabajo en Singapur para identificar los problemas administrativos y financieros de los proyectos asistidos por el CIID en Asia y determinar si los organismos donantes podrían ayudar al desarrollo y mejoramiento de los servicios financieros y administrativos de las instituciones beneficiarias. También se debía estudiar la posible colaboración del CIID y los organismos oficiales de los países respectivos para ayudar a las instituciones investigadoras a poner en práctica soluciones a problemas específicos. Además, como se esperaba que algunos problemas giraran alrededor del registro de funcionamiento y los informes financieros, se preparó un juego de documentos de contabilidad para proyectos de investigación, que había de ser evaluado por los participantes en las reuniones.

Estas dos reuniones de trabajo del DEVFIAD tuvieron lugar en

Singapur y a ellas asistieron 45 participantes de nueve países -- Bangladesh, India, Indonesia, Malasia, Paquistán Filipinas, Singapur, Sri Lanka y Tailandia. En las mismas reuniones tomaron parte activa funcionarios de programas y personal de la tesorería de la Oficina Regional del CIID en Asia y el Contralor General y Tesorero de este organismo.

Las reuniones se hicieron en pequeños grupos formados por funcionarios de finanzas e investigación, un presidente y un relator. Los grupos tenían un número igual de investigadores y funcionarios de finanzas, procurando que no hubiera un grupo con dos participantes de la misma institución. La idea era aumentar el intercambio de opiniones entre los funcionarios financieros y administrativos por una parte, y los investigadores por otra. Durante las discusiones, estos grupos escucharon sus problemas mutuos con interés y comprensión. Las sugerencias hechas subrayaron el deseo de ambas partes de que las investigaciones resulten lo mas eficaces posible.

Además, se celebró una sesión conjunta para discutir el juego de formularios de contabilidad para el proyecto. Se recogieron reacciones, evaluaciones y sugerencias de los participantes para el mejoramiento de los formularios. Las reuniones de trabajo terminaron con una sesión plenaria en la que se presentaron, discutieron y adoptaron informes de los diversos grupos. Los problemas discutidos por los participantes y las alternativas propuestas aparecen en el texto de este informe.

COORDINACION Y COMUNICACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION

La administración de las investigaciones comprende la coordinación de recursos humanos y económicos adecuados para lograr los objetivos señalados en una labor específica de investigación. Las actividades necesarias para conseguir esta coordinación son variadas y, sin embargo, se complementan. Las personas capaces de ejecutar con pericia estas actividades específicas deben tener años de entrenamiento y estudio. La tarea de coordinar las diversas actividades para lograr los objetivos del proyecto es generalmente labor del administrador o director de investigaciones. Las reuniones de trabajo de DEVFIAD indicaron que todos los administradores de investigaciones en los proyectos apoyados por el CIID en Asia son científicos o investigadores. Algunos son buenos administradores, otros tratan de serlo.

Coordinar los esfuerzos de diferentes personas en múltiples áreas no es tarea fácil. Los científicos, técnicos y el personal financiero y administrativo experimentan todas ciertas dificultades al trabajar juntos en un proyecto de investigación. Las discusiones, informes y declaraciones hechas durante las reuniones de trabajo de DEVFIAD señalaron:

"A menudo el control financiero ejercido por la dirección de la institución es erróneamente interpretado por el personal del proyecto como interferencia indebida en la marcha del mismo."

"La mala interpretación e incomprensión de algunas actividades del proyecto de investigación por el personal financiero se debe a que éste no se halla envuelto directamente en tales actividades."

"Los científicos también debieran cooperar en mayor grado, con objeto de que los informes sean sometidos a tiempo y se asignen fondos para la siguiente etapa."

La falta de comunicación entre el personal del proyecto y los

administradores financieros ocasiona dificultades para ambos grupos y retrasa el progreso del proyecto. Los miembros del personal técnico crean a menudo confusión para la sección de finanzas y convierten los informes financieros en tarea difícil de cumplir. De igual modo, un personal contable indiferente no comprende a veces las necesidades del personal técnico.

Dentro y entre instituciones y organismos gubernamentales

La coordinación y las comunicaciones son la clave para que un proyecto de investigación avance hacia su meta. Además de la importancia de las actividades coordinadas dentro de un proyecto de investigación, éste debe ser reconocido como parte de un sistema mas amplio y debe establecer vínculos con otros grupos dentro del sistema. Las reuniones de trabajo de DEVFIAD clasificaron dichos grupos como sigue: (1) otros departamentos dentro de la albergadora organización; (2) instituciones relacionadas con la albergadora institución; y (3) instituciones donantes.

Las discusiones de grupo señalaron los problemas percibidos resultantes de:

Pérdida de tiempo y esfuerzo conducentes a prácticas burocráticas dentro de una institución. Se subrayaron los lentos trámites que requiere la aprobación de un proyecto por organismos y ministerios cuyos procedimientos, considerados normalmente "formalidades", exigen de 4 a 6 meses antes de obtenerse la aprobación.

El tiempo transcurrido entre la formulación y la aprobación del proyecto también puede afectar la eficacia de la investigación pues las condiciones pueden haber cambiado. Esta demora afecta el presupuesto porque las cifras calculadas pueden perder vigencia debido a la inflación y otras causas.

El descuido en la administración de los fondos de un proyecto lleva a problemas logísticos causados por la falta de dinero efectivo o

las demoras en la adquisición de materiales y otros gastos.

Proposiciones

Durante las discusiones se hicieron las siguientes sugerencias y propuestas:

1. Celebrar una serie de seminarios nacionales con participación de administradores y jefes de proyecto de diferentes instituciones dentro de un determinado país y representantes de organismos gubernamentales y otras instituciones cuyas actividades afecten directamente los proyectos de investigación. De esta manera, cada grupo podría apreciar la posición de los otros y tal vez llegar a soluciones de los problemas reales o imaginarios (como los que resultan por la ignorancia de los procedimientos normales de las instituciones o del gobierno).
2. Sugerir a las instituciones beneficiarias que traten de aumentar su habilidad para conseguir los equipos de los proyectos, incluyendo actualización en los procedimientos oficiales que les permitan importarlos de un modo eficaz. De ser absolutamente necesario, el CIID continuaría facilitando estos trámites, especialmente si el equipo no se puede conseguir localmente o si, pudiéndose obtener, resultara costoso y complicado por restricciones de las instituciones o gobiernos o por demoras. Las diversas alternativas deben ser canceladas durante la etapa de desarrollo del proyecto.
3. Aplicar un enfoque de trabajo en equipo a las investigaciones. En otras palabras, los científicos y los funcionarios financieros de la institución donante y la beneficiaria deben constituir un equipo para estudiar las propuestas de investigación, de manera que puedan anticiparse las necesidades financieras y disponer los pagos oportunamente. Otra alternativa sería el adiestramiento específico en las diversas etapas de la dirección de las investigaciones, particularmente en sus aspectos financiero y administrativo, suponiendo que se pueda hallar un instituto o curso de entrenamiento apropiado.

Ambas alternativas tienen pros y contras que deben considerarse. El trabajar como equipo tiene la ventaja de la especialización. Los funcionarios de programas del CIID y los jefes de proyecto se concentran en el aspecto técnico, mientras que los funcionarios contables se concentran en los aspectos financieros. La coordinación del CIID también mejoraría de esta manera, aunque ello podría aumentar las exigencias para su personal de programas y su tesorería. El segundo método tiene la ventaja de enfocar la dirección de las investigaciones como un sistema que integra los aspectos técnicos u operativos de la investigación con los aspectos administrativos y financieros. La desventaja de este método es que requiere tiempo y recursos para capacitar debidamente al personal de programas y proyectos.

Entre el CIID y la institución beneficiaria

Se vió que existía falta de conocimiento general sobre los requisitos del CIID para presupuestos y contabilidad de proyectos y sobre la estructura organizativa del mismo. Esto, a su vez, producía demoras anormales en el pago de subvenciones con las consecuencias resultantes: Varios informes mencionaron también la falta de comprensión de los procedimientos del CIID para la evaluación de proyectos.

Proposiciones

Para hacer frente a estos problemas se sugirió lo siguiente:

1. Teniendo en mente el principio de la eficacia de costos, el CIID o la institución beneficiaria deberían organizar reuniones de orientación para el personal de programas y contabilidad de ambas instituciones, antes de iniciar las actividades de un proyecto. En esta etapa se puede definir muy claramente el plan de trabajo del proyecto e incluir los acuerdos en el memorandum formal del CIID sobre condiciones de la subvención. En este punto puede iniciarse una labor de equipo para que el coordinador del proyecto y el funcionario financiero de la institución beneficiaria participen en las etapas iniciales de la formulación de un proyecto, especialmente en la preparación del presupuesto. El CIID debería considerar

también la exigencia de que el presupuesto de un proyecto sea aprobado por el funcionario de finanzas de la institución involucrada. Esta medida permitiría a los científicos dedicar mas tiempo a sus tareas de investigación y menos a los detalles financieros y administrativos que pueden ser confiados a funcionarios contables o de administración.

2. El CIID podría considerar la preparación de un folleto que ayude a los dirigentes de un proyecto y al personal de finanzas a apreciar y comprender mejor las investigaciones esperadas y los conceptos financieros y administrativos que deben satisfacerse como parte de la propuesta de investigación sometida al CIID.
3. Se debería organizar conferencias o seminarios explicativos sobre los proyectos, así como visitas periódicas a los mismos por parte de los representantes financieros del CIID.

PERSONAL PARA PROYECTOS DE INVESTIGACION

Una de las funciones de la administración de la investigación consiste en dotar de personal a la estructura organizativa de la investigación, mediante el reclutamiento eficaz, la capacitación y la evaluación del personal. La estructura organizativa de un proyecto o de instituto de investigación consta de los cargos y líneas de autoridad y responsabilidad requeridas para lograr los objetivos del proyecto o instituto. Es claro que la sola estructura no puede alcanzar los objetivos. Se necesita de personas debidamente motivadas respecto a sus funciones en la estructura. La eficacia debe ser resultado de la buena organización y administración de los recursos, en especial de los recursos humanos. La falta de personal competente, tanto para apoyar la labor de investigación como para manejar las obligaciones financieras de los proyectos fue uno de los problemas serios enfrentados por los participantes en DEVFIAD.

Un ejemplo típico de los problemas que afrontan los proyectos del CIID en Asia es el caso en que una división del CIID empleó un procedimiento por el cual se proveen fondos solo para el personal adicional que trabaja jornadas completas, cuando el caso es que, por lo general, los profesionales solo pueden trabajar jornadas parciales en los proyectos. El empleo de trabajadores parciales presenta en sí un problema. La información recogida en trabajos de campo, así como la elaboración de "paquetes" con esta información, requiere plena atención; sin embargo, el personal del proyecto no puede hacerlo sino en sus ratos libres ya que tiene obligaciones regulares que cumplir en sus propias instituciones.

En cuanto al personal de finanzas, se comentó que los institutos y proyectos de investigación tienen a menudo personal que carece de la competencia necesaria para desempeñar estas funciones; se percibe la necesidad de información y adiestramiento para un mejor manejo de los problemas financieros de los proyectos. Esta carencia de personal calificado no sólo se advierte en las operaciones de registro y costos de los proyectos, sino en el personal financiero que ayuda a vigilar el estado contable de los proyectos. Sin estas facilidades, los científicos tendrán que pasar tiempo comprobando, contabilizando, desembolsando fondos y preparando informes

financieros.

Contratación de personal para proyectos

El reclutamiento de personal para un proyecto de investigación puede ser difícil y lento porque las personas bien calificadas no encuentran muy atractivo trabajar en proyectos de investigación a corto plazo. Con frecuencia esto produce demoras en el comienzo de los trabajos. El problema se complica por las reglas y trámites rígidos adoptados por las instituciones de investigación para la vinculación de personal. El problema se agrava cuando un instituto de investigación se encarga de coordinar una investigación de índole regional o incluso provincial: las decisiones sobre contratación de personal no quedan, por lo general, bajo su autoridad.

Escala de sueldos y subvenciones

La escala de sueldos crea dificultades en la provisión de personal para los proyectos de investigación, por lo menos en Asia. Proyectos como los que subvenciona el CIID tropiezan con dificultades cuando compiten con proyectos de investigación del sector privado (especialmente en investigación industrial) en la obtención de personal altamente calificado, debido a la remuneración mayor que ofrecen estos establecimientos dedicados al lucro.

Otro problema surge como consecuencia de que los proyectos apoyados por el CIID tienen que ser auspiciados por una institución albergadora. Esto produce a veces actitudes contrapuestas y conflictivas entre el CIID y la institución del caso. Por ejemplo, el personal del proyecto que ya está empleado por la institución, podría ser asignado al proyecto del CIID. Esta asignación es, por lo general, una responsabilidad adicional a las labores ordinarias dentro de la institución, sin que se ofrezca mayor remuneración.

La mayoría de los participantes indicaron que las subvenciones y viáticos pagados para viajar dentro y fuera del país eran poco realistas. Generalmente, la persona que viaja tiene que poner dinero de su bolsillo para cubrir necesidades básicas del viaje.

Proposiciones

Casi todas las sugerencias que siguen reflejan métodos que otras instituciones han empleado para hacer frente a algunos de estos problemas de personal. A los participantes corresponde determinar cómo adoptar estas posibles soluciones en sus respectivas instituciones de investigación.

1. Debido a las diferencias de método que emplean las diversas divisiones de programa del CIID, hay cierta confusión sobre la provisión de fondos para el personal de investigación. En general, la mayor parte de los investigadores podrían ser reclutados y remunerados con el presupuesto de un proyecto. Estos investigadores podrían ser profesores auxiliares, contratados de tiempo parcial. Se podría reclutar también estudiantes graduados y considerar la posibilidad de darles crédito en sus estudios por el hecho de trabajar en un proyecto del CIID. Debe darse mayor consideración a la idea de que los empleados calificados que trabajan jornadas parciales puedan ser escogidos para ocupar puestos de investigación. Aunque el trabajo parcial no es ideal, a veces resulta mejor alternativa que la de trabajadores no calificados de tiempo completo.
2. Dentro de lo posible, los empleados fijos de la institución albergadora debieran ser dispensados de sus obligaciones para poder dedicarse libremente al proyecto de investigación que se les asigne. Al concluir el proyecto, el personal podría volver a sus puestos o tener garantizado el empleo en la institución.
3. Los institutos de investigación debieran considerar el establecimiento de una reserva de científicos o técnicos para labores de investigación de corta duración, ya sea para el CIID u otros organismos donantes.
4. Hay que tratar de incluir cargos fijos para el personal financiero de un proyecto dentro del presupuesto que se haga en la propuesta del proyecto, o asignar subvenciones para contratar servicios financieros.
5. Se debe considerar la entrega de un suplemento sobre el sueldo normal pa-

gado por la institución albergadora al personal fijo o de tiempo completo. El CIID podrá considerar la idea de incluir en el presupuesto de un proyecto fondos para incentivos tales como asignaciones especiales u otros beneficios que normalmente no recibe el personal de un instituto (como contribución del proyecto a la retribución general del empleado). Se sugirió que el CIID considerase tal propuesta solamente bajo las siguientes condiciones:

- (a) Que no se violen las leyes y reglamentos del gobierno participante o de la institución albergadora.
 - (b) Que se informe al CIID la existencia de esta regla interna de la institución albergadora durante la etapa de planificación del proyecto.
 - (c) Que se premie a los trabajadores ocupados en proyectos a corto plazo. Si hay que acomodarse a la escala de pagos de un gobierno, deberá mejorarse el pago dentro de la escala de ser posible.
6. Para evitar que el reclutamiento demore un proyecto de investigación, se sugirió conceder suficiente tiempo para preparación o para cualquier contingencia durante la etapa de planificación del proyecto. Las condiciones del acuerdo entre el CIID y la institución beneficiaria, deben incluir un período para contratación de personal, que vaya hasta la fecha convenida para iniciar el proyecto. La actual práctica del CIID, a menos que se exprese de otro modo, presupone que la fecha de comienzo del proyecto es la de firma del Memorandum de Condiciones de la Subvención por parte de la institución beneficiaria.
7. Respecto a la necesidad de proporcionar entrenamiento y capacitación, el CIID debiera considerar el ofrecimiento, a becas locales para doctorado, seguidas de becas para post-doctorado en el extranjero; el CIID también debiera considerar las subvenciones post-doctorales para personas con un doctorado adquirido en el extranjero, si se requiere un adiestramiento especializado para el proyecto. El CIID también debe planificar un programa amplio de entrenamiento y capacitación para el personal de las instituciones beneficiarias, y designar los adecuados centros de adiestramiento.

PRESUPUESTOS PARA LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION

Un presupuesto bien definido es uno de los instrumentos claves de administración con que debe contar el director de un proyecto. El presupuesto se define comúnmente como aquella parte de la propuesta de proyecto que traduce las actividades científicas del programa a términos cuantitativos o monetarios. En realidad, es mucho más. Aunque un presupuesto es conocido generalmente como un instrumento de planificación, también puede utilizarse para comunicar planes, motivar a los directores de proyectos y evaluar las realizaciones de un proyecto. Sin embargo, el servicio que el presupuesto presta a la administración de una investigación se encara con dificultades en la práctica. Quizás esto ocurra por falta de apreciación del presupuesto como instrumento de administración e ignorancia sobre la manera de usarlo. Las reuniones de trabajo revelaron gran variedad de problemas posibles con la administración financiera de los proyectos de investigación.

1. Existe falta de pericia para preparar presupuestos en algunos institutos y se necesitan mejoras en los sistemas de control presupuestario. La preparación de un presupuesto no debe ser labor de una persona, sino resultado de un trabajo coordinado; sin embargo, con frecuencia el presupuesto de un proyecto subvencionado por el CIID es preparado por una sola persona y luego entra a formar parte de la propuesta del proyecto. A veces ni siquiera se consulta con el personal financiero.
2. El personal financiero de una institución beneficiaria no siempre está seguro de cómo consignar los costos específicos en las partidas del presupuesto. Además, cuando se informa al CIID sobre estas partidas, éste suele interpretarla de un modo diferente.
3. Se mencionó con frecuencia que la inflación y los cambios económicos y de funcionamiento a menudo vuelven ineficaz el presupuesto de un proyecto. En el tiempo transcurrido entre la proposición y la disposición, cambian muchas situaciones y fluctúan los costos.
4. En las reuniones de trabajo se indicó que los procedimientos y requisitos del CIID resultan mucho más estrictos e inflexibles que los de otros donantes.
5. Un grupo participante anotó cierta falta de comprensión por parte de las

instituciones beneficiarias sobre el modo de disponer de los saldos en un renglón usado para gastos bajo otra partida del presupuesto.

6. Por los comentarios hechos, parece que en algunas circunstancias las expectativas de la división de programa del CIID y las de la institución beneficiaria sobre las actividades de investigación, fueron diferentes aunque los objetivos señalados de antemano fueran los mismos. Se pidió tener esto en cuenta, ya que esta clase de situaciones puede suscitarse, y de hecho se suscita, en materia de investigación y es algo que debe considerarse con buena voluntad por parte de los organismos donantes.

Proposiciones

Para la mayor parte de los problemas anteriores las discusiones de grupo señalaron también ciertos cursos de acción que podría seguir el CIID:

1. Respecto a la contabilidad de los gastos de un presupuesto, la buena práctica presupuestaria requiere que, antes de calcular las cantidades asignadas a un artículo o subartículo del presupuesto, se defina cuidadosamente el artículo y que la declaración quede clara y aceptada por las partes involucradas --tanto el beneficiario como el donante.
2. Respecto a los factores externos incontrolables, la razón de que se prepare un presupuesto es, en realidad, la necesidad de hacer frente a acontecimientos imprevistos. Un presupuesto es a la vez una herramienta de planificación y ejecución que puede ayudar a dirigir los gastos diarios de las investigaciones para asegurar que los fondos se empleen eficazmente y las actividades de investigación continúen sin contratiempo. Las cifras de un presupuesto son calculadas y, aunque se ponga el mayor esfuerzo en mantener los gastos reales dentro de los límites de lo presupuestado, es preciso reconocer que esto no siempre se puede lograr. Aquí es donde el presupuesto debe desempeñar un papel esencial, mostrando al administrador del proyecto de investigación: (1) el posible impacto de las variaciones observadas o esperadas sobre todo el proyecto; (2) las áreas que puedan requerir modificación de las actividades; y (3) el modo de utilizar los recursos con provecho. En otras palabras, la revisión del presupuesto debe ir acompañada de una revisión de las actividades programadas de investigación, de manera que se puedan reconsiderar las asignacio-

nes presupuestarias o los cursos de acción para proteger el proyecto en su totalidad.

Como quiera que los gastos reales de las investigaciones bien pueden no coincidir con los cálculos originales, la revisión llega a ser una medida inevitable en el proceso presupuestario. Por eso es necesario reexaminar y consultar constantemente el presupuesto, y someter periódicamente informes y cálculos financieros para el período siguiente. Estos informes interinos señalan las áreas que causan problemas. Como se pueden encontrar grandes discrepancias entre el presupuesto y los gastos reales, el CIID y la institución subvencionada pueden planificar medidas alternativas. Así pues, los informes periódicos sirven de base para la revisión de los cálculos originales de un presupuesto.

3. Es necesario que el CIID defina su política presupuestaria sobre un proyecto y explique en detalle sus procedimientos al elaborar el presupuesto de investigación; el mismo CIID debe permitir que los beneficiarios transfieran el 15% de los fondos de un renglón del presupuesto a otro sin necesidad de contar con su conformidad, con tal de que no se sobrepase la cifra total del presupuesto.
4. Un grupo recomendó que el CIID dé libertad para distribuir los fondos de una subvención, después de un completo análisis de los cálculos del presupuesto. Esto significaría que el CIID aprueba una suma global como subvención para un proyecto y permite a los beneficiarios cambiar lo asignado a cada partida, mientras no se exceda el total de la subvención. Se indicó que otros donantes siguen este método, requiriendo sólo un informe financiero al final del período de la subvención.
5. Con respecto al tratamiento del exceso de gastos, se sugirió que el CIID considere la idea de asignar directamente ciertas cantidades para contingencias dentro del presupuesto por cada grupo de gastos de investigación del proyecto, o que cree una sección aparte dentro del presupuesto para atender a las contingencias en general. Es más, el CIID podría tener un fondo general para hacer frente a contingencias en todos los proyectos.
6. Se sugirió que las divisiones del CIID sean flexibles en la interpretación de su mandato y se muestren dispuestas a extenderse mas allá del marco de la investigación cuando las circunstancias de un proyecto justifiquen tal flexibilidad. Se podría permitir este cambio de metodología toda vez que los objetivos no resulten afectados.

REGISTRO DE OPERACIONES E INFORMES FINANCIEROS

Un proyecto de investigación tiene unos objetivos para cumplir y una estrategia para alcanzarlos. Con base en esa estrategia y actividades, se preparan planes financieros que aseguren el logro de los objetivos de la investigación. El progreso de los proyectos de investigación puede seguirse mediante un registro puntual de las operaciones y de las transacciones financieras. Al final de un período determinado, es necesario resumir los datos registrados y presentarlos como informes financieros y técnicos, con objeto de poder evaluar el progreso del proyecto. Llevar un cómputo cuidadoso de las transacciones financieras e informar regularmente acerca de ellas fueron asuntos considerados de gran interés por los participantes de DEVFIAD:

La entrada y salida de fondos corren parejas en la aplicación de los planes de investigación. Las buenas prácticas administrativas requieren que se observe el movimiento de fondos, se contabilice y se informe sobre ellos de manera que se disponga de esa información para dirigir, controlar y evaluar las actividades de investigación. Esta información es también necesaria para el planeamiento y la formulación de futuros proyectos.

La responsabilidad de los informes financieros y su contabilización resulta menos gravosa para el administrador de un proyecto si se ve como una necesidad y no como una exigencia, y si la información financiera obtenida es utilizada realmente para la marcha del proyecto. Así llega a ser indispensable para el administrador del proyecto, al perseguir los objetivos del mismo.

A pesar de que esto se comprende y de que se mantiene una actitud abierta, lo cierto es que generalmente ocurren demoras en el proceso de contabilizar e informar acerca de las transacciones financieras.

Las reuniones de trabajo de DEVFIAD revelaron la necesidad de contar con cierto mecanismo para estabilizar e informar, que no necesita ser parte formal del sistema central de contabilidad de una institución que reciba subvenciones del CIID. Las reuniones de trabajo indicaron también que

Los problemas en materia de contabilidad e informes surgen de dos estructuras básicas de organización:

1. Cuando la contabilidad de un proyecto es parte de un sistema de contabilidad mas amplio y centralizado de la institución; y
2. Cuando la contabilidad del proyecto corre a cargo del mismo personal del proyecto. En este caso el proyecto puede ser parte de una institución mayor o una entidad distinta en sí misma, como, por ejemplo, un proyecto regional.

En el primer caso, el jefe de un proyecto podría utilizar un juego de formularios de contabilidad e informes para llevar cuenta de las transacciones financieras y para someter informes interinos al CIID y otros organismos. Este servicio es necesario particularmente cuando se sufren demoras debido a un sistema central de contabilidad. Aun si el sistema central de contabilidad es eficiente en mantener datos, el jefe del proyecto necesitará de todos modos un mecanismo que le permita ver el estado del presupuesto de investigación cada vez que haya que tomar una decisión importante acerca del proyecto. Comparar lo presupuestado y los costos reales también sería necesario al final de una actividad que requiera fuertes desembolsos, especialmente si el costo ha aumentado en general o si la actividad planificada originalmente ha cambiado. En este caso, el juego de contabilidad serviría como red de información. En el segundo caso, el juego de contabilidad desempeñaría la doble función de recoger datos y de mantener las cuentas o registros. La diferencia básica entre ambos casos estriba en los objetivos, que no tienen límite de tiempo en el primero y que requieren exactitud en el segundo.

Registro

Varios jefes de proyecto informaron que se capacitación, historial y experiencia en cuestiones financieras no les daban autoridad para asumir la responsabilidad de registrar datos y preparar estados financieros periódicos. Para ellos, éstos eran problemas añadidos a sus responsabilidades técnicas en la labor de investigación. Desafortunadamente, en algunos proyectos pequeños o en las sub-estaciones de investigación o componentes de un proyecto no es factible conseguir un auxiliar de contabilidad o una persona que se encargue

de llevar las cuentas, y el administrador del proyecto tiene que hacer frente a esta dificultad. Se observó que los problemas de falta de coordinación entre investigadores y grupos de finanzas procedían de la estructura de la organización donde la contabilidad de un proyecto corre a cargo del sistema centralizado de la institución. En el segundo tipo de organización, cuando la contabilidad del proyecto la lleva el personal del proyecto mismo, casi todos los problemas se presentan en las áreas de contabilidad e informes. Esto ocurre porque el administrador de un proyecto que es un investigador/científico no puede reclutar una persona de confianza y competencia que se haga cargo de la contabilidad.

Proposición

En respuesta a estas experiencias, el grupo de discusión solicitó que el juego de contabilidad presentado durante las reuniones de DEVFIAD fuera examinado para ver si podría usarse dondequiera que existen inadecuados sistemas financieros. Sin embargo, el juego de contabilidad debe examinarse también para ver si puede adaptarse a los sistemas actuales, con miras a simplificar la contabilidad de los proyectos y la preparación de informes financieros al CIID y a otras partes interesadas.

Informes

El propósito primordial de un informe financiero, como instrumento de administración, es proporcionar datos acerca de las actividades de investigación en marcha, de manera que se pueda juzgar el progreso del proyecto. Un informe financiero, por lo tanto, refleja las actividades emprendidas por el proyecto de investigación en términos mensurables. Un informe presentado durante la sesión plenaria señaló que la época en que se hace el informe del CIID no está siempre sincronizada con el año financiero del beneficiario, y esta demanda de estados financieros fuera de temporada crea dificultades a las secciones de contabilidad del beneficiario.

Según las actuales reglas del CIID, los informes y el pago de fondos se siguen con arreglo a un plan previamente acordado. Los fondos se entregan cuando el CIID recibe los informes requeridos. Cuando este plan

no concuerda con las actividades del proyecto, la disponibilidad de fondos resulta afectada. Hay veces en que los beneficiarios del CIID tiene que pedir dinero prestado (y pagar intereses) si no les llegan a tiempo los fondos del CIID. En ciertos casos, cuando el ritmo puede quedar interrumpido por circunstancias previsibles, sería necesario un diálogo mas íntimo, incluso al comienzo del proyecto, de manera que se puedan adoptar medidas que remedien la situación en el presupuesto de investigación.

Requisitos de los informes

Una queja común sobre los informes de proyectos al CIID fue la ignorancia o mala interpretación de los requisitos del CIID para los informes financieros. También se presentó cierta mala interpretación del significado atribuido por el CIID a los "informes de progreso" e "informes técnicos". Varias instituciones hallaron los requisitos del CIID para informes financieros mas estrictos que los de otros organismos donantes --especialmente el informe financiero semi-anual y el informe trimestral sobre los fondos requeridos. Además, el formato del CIID para la clasificación de gastos es mas detallado que el usado por otros donantes; algunos de los términos empleados resultaron ambiguos, y como consecuencia hubo necesidad de referirse constantemente a la coordinación del proyecto.

Otro problema al preparar los informes lo experimentan los proyectos regionales, en los que participan varias naciones. Aquí la dificultad consiste en obtener un factor común de cambio de moneda para los gastos en diferentes países.

Proposiciones

Debe aclararse aquí que los anteriores son ejemplos de mala interpretación de los requisitos del CIID para informes. El CIID trata de asegurar que los informes de contabilidad de un proyecto se fundamentan en partidas del presupuesto normalmente usadas en las operaciones diarias de la institución beneficiaria. Este ejemplo indica los resultados cuando las partidas del presupuesto son desarrolladas por los jefes de proyecto y funcionarios de programas del CIID, sin ayuda de sus respectivos funcionarios de finanzas.

Los participantes en las reuniones de trabajo hicieron una importante recomendación a este respecto al sugerir que el CIID debería trazar directrices adicionales sobre sus requisitos en materia de informes financieros. El CIID debe continuar la práctica de aceptar el sistema usado por la institución albergadora para sus registros financieros y sus partidas presupuestarias, siempre que sea posible. Por tanto, los funcionarios de finanzas de los proyectos sólo necesitarían estar familiarizados con el sistema de registro financiero y partidas presupuestarias de su institución, que debiera usarse directamente en la preparación de presupuestos de investigación e informes de proyectos.

Con respecto a los proyectos regionales, el CIID debería formular una pauta para la conversión, de manera que cuando el informe sea comprobado por el CIID no se pierda tiempo en preguntas y aclaraciones innecesarias. Además, la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales se vería facilitada con la emisión de directrices específicas.

Demoras en los informes

Se señalaron varios de los factores que demoran los informes al CIID:

1. La fiscalización y otros procedimientos contables de la institución albergadora tienen que realizarse a menudo antes de enviar al CIID el informe de un proyecto. Esto queda fuera del alcance de un jefe de proyecto, quien debe esperar a recibir el informe fiscalizado y la subsiguiente autorización de pago del CIID para su proyecto.
2. Los informes retrasados debido a la distancia a que se encuentran las sub-estaciones o centros de proyectos en diferentes países pueden demorar el informe total del proyecto al CIID. Esto ocurre generalmente cuando el CIID ha auspiciado proyectos de investigación en cadena, que necesitan la cooperación de varias instituciones y gobiernos.
3. Mala interpretación del término usado en las condiciones para subsidios del CIID "...fecha límite para el informe".
4. Discrepancias entre las categorías de gastos usadas en el presupuesto oficial del proyecto y las usadas en los registros financieros de la ins-

titución beneficiaria.

Proposiciones

Los participantes en las reuniones de trabajo ofrecieron varias recomendaciones al CIID:

1. El CIID debería considerar la posibilidad de aceptar informes tentativos como base para autorizar los fondos para la siguiente etapa de la investigación. Debiera permitirse que el informe final fiscalizado se someta mas tarde.
2. El "juego de contabilidad" podría ser utilizado por los jefes de proyecto para redactar un informe financiero que podría ser aceptado por el CIID antes de que el sistema central de contabilidad de la institución proporcione su informe "oficial" del proyecto.
3. En el caso de informes internacionales o inter-institucionales sobre un proyecto, si una de las unidades miembros no ha sometido un informe y una mayor demora fuese a perjudicar las actividades de los miembros al día, se debe permitir que la institución beneficiaria someta un informe interino o parcial y explique las circunstancias. El CIID podría considerar entonces autorizar el pago de fondos, aunque sólo sea una cantidad parcial, para uso de las otras instituciones miembros.
4. El puesto de un funcionario o empleado financiero que se encargue de vigilar las operaciones financieras debe ser pagado por el CIID como parte del presupuesto del proyecto.
5. Debiera planearse, donde se necesite, un cursillo sobre administración de investigaciones, tanto para jefes de proyecto como para funcionarios de finanzas, a nivel nacional.

UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Como señaló uno de los participantes: "los resultados de las investigaciones, como cualquiera otra mercancía, tienen que ser lanzados al mercado. Con todo el dinero invertido en obtenerlos, no pueden quedar sin uso en las páginas y volúmenes de los informes".

Las investigaciones apoyadas por el CIID, mas que un ejercicio académico, deben tener consecuencias y aplicarse a las necesidades de los países en desarrollo. Basándose en esto, las reuniones de trabajo de DEVFIAD introdujeron el área de utilización de los resultados de los investigaciones entre los aspectos administrativos de la gestión investigadora. La discusión de la sesión plenaria indicó que existe una conexión entre los institutos de investigación y los probables usuarios del resultado de un proyecto, dándose así una condición de "empuje de oferta". Lo mas deseable al subvencionar proyectos debiera ser un "tirón de demanda", lo que significa que los fondos se facilitarían a un proyecto particular debido a la demanda existente por los resultados de la investigación de dicho proyecto. Esta es una de las razones por las que el CIID necesita aprobación gubernamental de las solicitudes para proyectos --es una indicación de que hay "demanda" por los resultados de la investigación.

He aquí algunos ejemplos de los comentarios:

"La puesta en práctica de los hallazgos de la investigación es el punto mas débil en el proceso de investigación de mi país; la línea de comunicación en materia de transferencias tecnológicas no es todo lo eficiente que debiera ser. Esto se debe principalmente a la falta de personal capaz de expresar los hallazgos en un lenguaje popular aceptable, ... comunicar la reacción del público al investigador y ... dar prioridad a los temas importantes de investigación."

"El objetivo de los proyectos sostenidos por el CIID es beneficiar al mayor número posible de personas en todos los niveles sociales, sobre todo las que se encuentran en el nivel de subsistencia. Sin embargo, los agricultores que luchan por subsistir generalmente necesitan ayuda externa antes de que puedan apreciar y usar innovaciones tecnológicas descubiertas por la in-

vestigación. El apoyo del gobierno, sin embargo, no llega a tiempo para convertir eficazmente los resultados de las investigaciones en prácticas agrarias reales."

Proposiciones

Los participantes en DEVFIAD señalaron ciertos cursos probables de acción inicial para ocuparse de este tema. Se necesitaría un estudio mas extenso antes de adoptar cualquier curso de acción específico, ya sea por un subvencionado o por el CIID mismo.

1. Los jefes de proyecto de investigación debieran observar las reacciones iniciales de los posibles consumidores de los resultados de las investigaciones antes de desarrollar un concepto específico de investigación.
2. El CIID debiera considerar el apoyo a propuestas para transferir eficazmente a los usuarios ciertas tecnologías desarrolladas en sus proyectos, mediante subvenciones suplementarias, si hubiera suficiente justificación para tal apoyo.
3. El CIID debiera considerar la posibilidad de enviar investigadores calificados o trabajadores de extensión a cursos de entrenamiento para que se familiaricen con los nuevos resultados de las investigaciones. Estas personas deben ser escogidas por su capacidad para modificar y adaptar la metodología a las condiciones locales, de manera que preparen el camino para la eficaz diseminación de los resultados de las investigaciones.
4. También se sugirió que el CIID debiera considerar el sostenimiento económico de programas de apoyo a las investigaciones. Esto podría hacerse de varias maneras:
 - (a) una garantía de reembolso o contra pérdidas por la rápida adopción de una tecnología que el CIID haya contribuido a desarrollar.
 - (b) fomentar la diseminación por los medios locales de difusión de la información sobre la investigación.
 - (c) Organizar pruebas de comprobación en gran escala.
5. Como el problema del lenguaje podría impedir la propagación de los datos sobre investigación entre el público, los resultados de las mismas debieran publicarse en el idioma nacional del país participante.

6. Otro método para utilizar eficazmente los resultados de las investigaciones es que el CIID cree un organismo o centro para facilitar la utilización de los resultados de los estudios científicos. Los jefes de proyecto han expresado su limitada capacidad para dedicarse a labores de difusión de las investigaciones, a causa del esfuerzo multidisciplinario que requieren. La posibilidad económica y la aceptabilidad social del esfuerzo necesario para poner en práctica los resultados de las investigaciones sobrepasan generalmente la labor esperada de un investigador. Un centro para la utilización de los conocimientos científicos podría coordinar los recursos hallados en una institución y contribuir así a la labor de difusión de la investigación, especialmente en favor de aquellos que están dispuestos a usar tales resultados, pero que no cuentan con los medios para ello.

PRIORIDADES PARA EL FUTURO

Las reuniones de trabajo de DEVFIAD tienen el propósito de discutir los problemas relacionados con el funcionamiento de los proyectos de investigación sostenidos por el CIID en Asia. Esto no significa que todos los proyectos hayan experimentado los problemas discutidos durante las sesiones de las reuniones de trabajo; sin embargo, como quiera que algunos beneficiarios del CIID han suscitado ciertos cuestionamientos, corresponde al organismo evaluar sus propias reglas y procedimientos para determinar los cambios adecuados que convenga hacer.

El examen interno que haga el CIID de los puntos señalados por el DEVFIAD servirá de base a los esfuerzos concertados que se hagan en el futuro próximo para modificar adecuadamente las reglas y procedimientos del CIID. El Centro ha hecho gala siempre de su buena disposición para responder a las necesidades de la investigación en el Tercer Mundo; estas recomendaciones representan una faceta adicional de tales necesidades y constituyen un estímulo más para el CIID y su personal.

Coordinación y comunicaciones dentro de la organización

El problema de la coordinación surge de la necesidad de que el personal de proyectos del CIID y las instituciones mantengan relaciones fructíferas. El hecho de que la relación entre autoridad y responsabilidad y los métodos de comunicación puedan ser mejorados o perjudicados por las organizaciones, quedó revelado en las discusiones de las reuniones. El reforzar o reestructurar las comunicaciones en la organización es un problema que debe ser reconocido tanto por las instituciones de investigación como por el CIID.

Debe prestarse mucha atención a la clarificación de las líneas de comunicación entre el personal técnico/científico y administrativo/financiero dentro del proyecto, entre las instituciones beneficiarias y el CIID, y entre los organismos colaboradores del gobierno del país. Las instituciones de investigación necesitan evaluar su propia organización, reconociendo las consecuencias de las comunicaciones internas débiles. En caso necesario deben revisarse las relaciones dentro de la organización para crear canales o

centros de comunicación que permitan coordinar mejor los esfuerzos de investigación.

Una serie de seminarios o conferencias nacionales, como se sugirió varias veces durante las reuniones, puede favorecer la comunicación entre las instituciones beneficiarias, los organismos gubernamentales y el CIID, de manera que se preste atención y se dé prioridad a la investigación y a sus problemas en un país determinado.

La publicación y propagación de pautas escritas sobre las normas del CIID, el presupuesto, la contabilidad, los informes, y otros datos pertinentes para los proyectos de investigación ayudaría a resolver los problemas actuales de falta de información y mala interpretación. Un juego adecuado de formularios para contabilidad e informes puede considerarse parte de esta publicación, ya que, donde sea aplicable, podría proporcionar un método para mejorar el sistema de contabilidad e información de un proyecto; el juego debe ajustarse a las necesidades individuales del proyecto/instituto.

Ciertos puntos del memorandum sobre condiciones para las subvenciones del Centro deben revisarse en vista de los problemas y recomendaciones expresados por los beneficiarios en las reuniones de trabajo de DEVFIAD. Deberá presentarse especial atención a las reglas sobre sueldos, fecha de comienzo de un proyecto, frecuencia de los informes, presupuesto, plan de pagos y calendario del proyecto.

La habilidad para administrar proyectos de investigación debe desarrollarse y ponerse al día para asegurar el logro eficaz de los objetivos perseguidos. La pericia en la administración de investigaciones puede mejorarse de varios modos: mediante seminarios, programas de adiestramiento, publicación de folletos apropiados, o boletines de noticias.

La eficacia de la investigación se refleja en la utilidad de sus resultados. Las instituciones, los organismos gubernamentales y el CIID deberían revisar sus respectivas reglas y filosofías institucionales con res-

pecto a la utilización de los resultados de las investigaciones. Hay que prestar atención también a los conceptos de "empuje de oferta" y "tirón de demanda", al asignar recursos financieros en apoyo de proyectos individuales de investigación.

A P E N D I C E S

I. JUEGO NORMALIZADO PARA CONTABILIDAD DE PROYECTOS

A raíz de las discusiones de DEVFIAD sobre proyectos, el CIID encargó el refinamiento de formularios alternativos para registro de operaciones e informes, entre los cuales los proyectos apoyados por el CIID pudieran escoger los que más convengan a sus condiciones particulares. Estos formularios revisados para registro de operaciones e informes se describen en los siguientes líneas.

Formularios para informes

El formulario para informes del juego de contabilidad fue presentado durante las reuniones de trabajo de DEVFIAD y ha sido modificado como consecuencia de ciertas pruebas a que fue sometido. Consta de un Resumen Financiero Mensual y del Informe Financiero. Las instrucciones para llenarlo se dan en el mismo formulario. Aunque los formularios alternativos son básicamente iguales, el formulario para informes tiene varios modelos alternativos que pueden usarse según las necesidades de un proyecto determinado.

Los formularios difieren solamente en la cantidad de espacio que se asigna, teniendo en cuenta la diferencia en volumen de transacciones y el método seguido al llenarlo. El formulario para informes es muy útil para pequeños proyectos por su concisión.

Formulario en columnas

Un método alternativo, el formulario en columnas del juego de contabilidad, ha sido discutido solamente por el personal del CIID y no fue presentado durante las reuniones de trabajo de DEVFIAD, pero se incluye aquí para beneficio del lector. El formulario en columnas consiste en un registro de caja y una clasificación de gastos por columnas.

En el registro de caja se anotan todos los ingresos y pagos en efectivo. Hay columnas para la clasificación de los gastos. Cada columna de gastos puede consistir en una parte del balance presupuestal. El informe financiero puede prepararse tomando el total real pagado por cada clase de gastos. Como la clasificación de los gastos sigue los títulos de los renglones del presupuesto, se facilita la comparación entre las cantidades reales y las presupuestadas.

Los registros suplementarios son resúmenes separados para transacciones voluminosas y contienen los datos necesarios para el control financiero. Estos registros pueden usarse o no, según se necesiten.

El registro de cuentas por pagar es necesario para llevar cuenta de las deudas y obligaciones del proyecto. El registro de adelantos y liquidación se requiere para controlar y mantener al día los adelantos hechos al personal. El registro de equipo ayuda a resumir los tipos de equipo que posee el proyecto y su costo. El registro de inventario es necesario para llevar cuenta de los valiosos materiales de investigación.

INSTRUCCIONES

Los informes sobre movimiento de fondos (secciones A,B,C,y D) deben prepararse al final de cada mes. Las secciones E y F se usan para indicar los detalles de las transacciones y deben llenarse en el momento de la transacción. En la sección C, la partida presupuestaria y el número del renglón (v.g. F-1,F-2,etc.) deben corresponder a los indicados en la sección F. Los comprobantes de las transacciones deben agruparse por partidas de presupuesto y archivarse en el orden en que aparecen dichas partidas en la sección F. Se incluyen copias extras de la sección F para uso cuando haya más de tres partidas presupuestarias. También se incluyen formularios alternativos (A y B) para la sección F. Estos se pueden usar cuando se requiera espacio extra para registrar transacciones.

Transacciones especiales

1. Algunos gastos pueden requerir el pago adelantado. Los gastos que envuelven pequeños desembolsos pueden cargarse al fondo de caja menor, que se considera como un pago por adelantado a una persona nombrada para el caso. Los adelantos hechos y liquidados deben inscribirse en la sección E. Al ser liquidados, estos gastos deben clasificarse según la partida del presupuesto del ítem y contabilizarse en la sección F, pero no deben ser transferidos a la sección C (pagos).
2. Los pagos de gastos hechos con fondos de otros donantes no necesitan ser contabilizados. Si un pago es compartido con otro donante, sólo se debe contabilizar la cantidad cargada al CIID
3. El saldo final de caja, que aparece en la sección D, debe corresponder a la cantidad en efectivo existente en el banco. Las adiciones y deducciones a la cuenta de caja hechas por el banco (v.g. intereses, comisión bancaria) deben contabilizarse en la sección B (ingresos) y en la sección C (pagos) respectivamente. Los detalles de estos asientos deben aparecer en el lugar apropiado de la sección F. En el proceso de comprobación, deben tenerse en cuenta los cheques pendientes (es decir, los cheques girados que aún no han sido cobrados).

JUEGO DE CONTABILIDAD E INFORMES

FORMULARIO EN COLUMNAS

(En moneda local)

Pág. _____

FECHA	DESCRIPCION	Referencia	Cantidad			Items del Presupuesto							
			Recibida	Paqada	Saldo	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3	4	5
	Tótal mensual												
	Total acumulado												
	Presupuesto anual												
	Saldo del Presupuesto												

INSTRUCCIONES

Epoca para prepararlo

Este informe financiero debe enviarse al CIID en la época indicada en el Memorandum de Condiciones de la Subvención. Sin embargo, al coordinador del proyecto le puede convenir completar este formulario con mas frecuencia (por ej. mensualmente), por razones de administración contable.

Cómo prepararlo

Columna 1 - Entrar la partida presupuestaria usada en la parte relativa a presupuesto de Memorandum de Condición de la Subvención, Estas partidas corresponden a las que se hallan en la sección F del Resumen Financiero Mensual.

Columna 2 - Entrar el gasto total por cada item del presupuesto contabilizado en la sección F. Si el informe es por doce meses, la cantidad entrada debe ser el gasto total para ese item del presupuesto por el periodo completo de doce meses.

Columna 3 - Convertir a la moneda local la cantidad presupuestada que aparece en la parte Administrada por el Beneficiario del presupuesto, dentro del Memorandum de Condiciones de la Subvención. Entrar esta cantidad en la columna 3 e indicar el año o período que cubre, El tipo de conversión aplicado debe ser el tipo de cambio usado en la propuesta original de presupuesto

Columna 4 - Entrar la diferencia entre las columnas 2 y 3

Columna 5 - Entrar el cálculo de gastos adicionales que habrá que hacer durante el siguiente período o hasta la culminación del proyecto.

II. PARTICIPANTES EN LAS REUNIONES DE TRABAJO

BANGLADESH

Dr. Sharafot H. Khan, Jefe de la División de Reproducción Vegetal, Instituto de Investigaciones Agrícolas de Bangladesh (BARI), P.O. Chandana, Joydebpur, Dacca, Bangladesh

Sr. Mainul Islam, Director Auxiliar - Administración y Finanzas Agrícolas, BARI, P.O. Chandana, Joydebpur, Dacca, Bangladesh

FILIPINAS

Sr. Felitio C. Lara, Oficial de Finanzas - EDPITAF, Ministerio de Educación y Cultura, Marvín Plaza Building, 2153 Pasong Tamo, Makati, Metro Manila, Filipinas

Sra. Josefina R. Licuanan, Jefe, División de Contabilidad, Universidad de Filipinas en Los Baños (UPLB), College, Laguna 3720, Filipinas

Sr. Catalino P. Rivera, Administrador de Proyectos - EDPITAF, Ministerio de Educación y Cultura, Marvín Plaza Building, 2153 Pasong Tamo, Makati, Metro Manila, Filipinas

Sr. Ricardo del Rosario, Departamento de Ciencia y Tecnología, Colegio de Agricultura, Universidad de Filipinas en Los Baños (UPLB), College, Laguna 3720, Filipinas

INDIA

Dr. Usha Malhotra, Director Auxiliar, Programa Nacional de Investigaciones en Reproducción Humana, Consejo de Investigaciones Médicas de India (ICMR), Ansari, Nagar, P.O. Box 4508, New Delhi 110029, India

Shri S.T. Athalye, Consejero de Finanzas - ICMR, Ansari Nagar, P.O. Box 4508, New Delhi 110029, India

INDONESIA

Sr. Roestami Djajadiredja, Director - Instituto de Investigaciones Pesqueras del Interior (RIIF), 1 Jalan Sempur, Bogor, Indonesia

Sr. Z. Adenan, Secretario del Proyecto del CIID (Supervisor de Asuntos Financieros), RIIF, 1 Jalan Sempur, Bogor, Indonesia

MALASIA

Sr. Ahmad Tajuddin Bin Zainuddin, Jefe - Estación de Investigaciones sobre Pesca de Agua Dulce, Instituto Malayo de Investigaciones y Desarrollo Agrícola (MARDI), Batu Berendam, Malacca, Malasia

Dr. Tee Tiam Ting, Facultad de Ingeniería, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malasia

Sr. Ranjit Singh, Jefe de Contabilidad, MARDI, Bag Berkunci No, 202, Pejabat Pos Universiti Pertanian Malaysia, Serdang, Selangor, Malasia

Srta. Yoong Kam Ngor, Tesorero Auxiliar, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malasia

PAQUISTAN

Sr. Bashir A. Malik, Coordinador Nacional (Leguminosas), Consejo de Investigaciones Agrícolas de Paquistán (PARC), Centro Nacional de Investigaciones Agrícolas, P.O. National Health Laboratories, National Park Road, Islamabad, Paquistán

Sr. Majeed Akhtar, Miembro - Finanzas, PARC, P.O. Box 1031, L-13 Almarkaz F-7/2, Islamabad, Paquistán

SINGAPUR

Sra. Hedwig Anuar, Directora Biblioteca Nacional, Stamford Rd. Singapur 0617

Dr. Chin Long Fay, Presidente del Comité de Dirección del NTR (Singapur), Instituto de Educación, Paterson Rd, Singapur 0923

Sra. Diana Lee, Auxiliar de Finanzas, SISIR, 179 River Valley Rd, Singapur 0617

Sr. Leong Min Fatt, Tesorero Suplente, Instituto de Educación, Paterson Rd, Singapur 0923

Sr. Lim Kay Kong, Oficial Superior (Tecnólogo Alimentario), Sección de Procesamiento Químico de Alimentos, Instituto de Normas e Investigaciones Industriales de Singapur (SISIR), 179 River Valley Rd., Singapur 0617

Sr. Surjit Singh, Oficial Ejecutivo, Biblioteca Nacional, Stamford Rd., Singapur 0617

Dr. Then Lian Mee, Director/NIR (Singapur), Instituto de Educación, Paterson Rd., Singapur 0923

Srta. S. Vergheese, Administradora - Proyecto sobre Fertilidad en Colaboración Inter-Universitaria, Departamento de Obstetricia y Ginecología, Universidad Nacional de Singapur, Kandang Kerbau Hospital, Hampshire Rd., Singapur 0821

Sr. Wang Twee Yong, Tesorero Auxiliar, Universidad Nacional de Singapur, Kent Ridge, Singapur 0511

SRI LANKA

Sr. M.E.J. Mendis, Registrador Interino y Oficial Auxiliar de Contabilidad, Universidad de Peradeniya, Peradeniya, Sri Lanka

Sr. M.M. Mohideen, Director Adjunto - Administración y Finanzas, Instituto Marga, Centro para Estudios de Desarrollo de Sri Lanka, P.O. Box 601, 61 Isipathana Mawatha, Colombo 5, Sri Lanka

Sr. V. Nadesan, Jefe Suplente de Contabilidad, Ministerio de Pesquería, P.O. Box 1707, Galle Face, Colombo 3, Sri Lanka

Sr. M.J. Perera, Jefe de Proyecto - Centro de Información sobre Coco, Junta de Investigaciones del Coco, Bandirippuwa Estate, Lunuwila, Sri Lanka

Sr. V. Sathasivam, Jefe Suplente de Contabilidad (Proyectos), División de Finanzas, Ministerio de Agricultura, Peradeniya, Sri Lanka

Sr. D.E.M. Weerakoon, Director Auxiliar de Pesquería Interior y Coordinador del Proyecto de Cultivo en Jaulas, Ministerio de Pesquería, P.O. Box 1707, Galle Face, Colombo 3, Sri Lanka

TAILANDIA

Sra. Nuanchan Aum-iam, Jefe de la Sección Financiera, Comisión Nacional de Educación, Sukhothai Rd., Bangkok 3, Tailandia

Dr- Amrung Chantavanich, Jefe de Proyecto, Comisión Nacional de Educación, Sukhothai Rd., Bangkok 3, Tailandia

Dr. Sarote Khajerern, Coordinador de Proyecto - Nutrición de Yuca (Etapa II), Facultad de Agricultura, Khon Kaen University, Khon Kaen, Tailandia

Dr. Sermpol Ratasuk, Vicegobernador, Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Tailandia (TISTIR), Bangkok, Bangkok 9, Tailandia

Dr. Malinee Wongpanich, Jefe Departamento de Salud Ocupacional, Facultad de Salubridad Pública, Mahidol University, 420/1 Rajvidhi Rd., Phayathai, Bangkok 4, Tailandia

REGIONAL

Dra. Riorita E. Ceniza, Coordinadora de Proyecto, Organización de Ministros de Educación del Sudeste Asiático (SEAMEO), Centro Regional de Innovación y Tecnología Educativa (INNOTECH), College of Education Building, Universidad de Filipinas

Sr. Cornelio G. Fernández, Oficial de Finanzas SEAMEO - INNOTECH, College of Education Building, Universidad de Filipinas, Diliman, Quezon City, Filipinas

Dr. Jesús V. Juaraio, Coordinador de Proyecto, Departamento de Acuicultura, Centro de Desarrollo de Pesquerías del Sudeste Asiático (SEAFDEC), Tigbauan, Iloilo, Filipinas 5829 (ó P.O. Box 256, Iloilo City, Filipinas)

Sr. Ignacio D. Salutan, Jefe de Contabilidad, SEAFDEC, Tigbauan, Iloilo, Filipinas 5829 (ó P.O. Box 256, Iloilo City, Filipinas)

Sra. Lolita B. Santos, Oficial Superior de Finanzas, SEARCA, College, Laguna 3720 (ó P.O. Box 720 MCC, Makati, Metro Manila, Filipinas)

Sra. Josie C. Sison, Administrador de Proyecto - Proyecto AIBA, Centro Regional del Sudeste Asiático para Graduados e Investigaciones en Agricultura (SEARCA), College, Laguna 3720 (ó P.O. Box 720 MCC, Makati, Metro Manila, Filipinas)

Sr. Ernest Tan Kwan Boon, Coordinador de Programas - TECHNINET Asia, 730 RELC Building, 30 Orange Grove Rd., Singapur 1025

Sr. Mahinda Thenabadu, Oficial de Finanzas, Instituto Asiático de Tecnología, P.O. Box 2754, Bangkok, Tailandia

Sr. Pongsagdi A. Vejjajiva, Director de Finanzas, Instituto Asiático de Tecnología, P.O. Box 2754, Bangkok, Tailandia

CONSULTOR

Dra. Jessica C. Salas, Consultora del CIID, Maqsaysay Village, La Paz, Iloilo City, Filipinas

PERSONAL DEL CIID - CANADA

Sr. Raymond Audet, Contralor General y Tesorero, CIID, IDRC, 60 Queen Street, P.O. Box 8500, Ottawa, Ontario, Canadá K1G 3H9

PERSONAL DEL CIID - SINGAPUR

Dr. Jingjai Hanchanlash , Director Regional del CIID para Asia (ASRO),Piso Sexto, RELC Building, 30 Orange Grove Road, Singapur 1025

Dr. Pedro V. Flores, Oficial Superior de Programas, División de Ciencias Sociales, CIID, ASRO

Sr. Michael Graham , Representante Regional de la División de Comunicaciones, CIID, ASRO

Sr. Lee Kam Wing, Oficial de Programas, División de Ciencias de la Salud, CIID, ASRO

Sr. P.C. Munasinghe, Subdirector Regional, CIID, ASRO

Srta. Maria Ng, Representante Auxiliar de Programas Asia, División de Ciencias de la Información, CIID,ASRO

Sr. Elwood A. Pye, Oficial Regional de Programas, Ciencias Sociales, CIID, ASRO

Sr. Wilfredo A. Reyes, Contralor Regional, Tesorería, CIID,ASRO

Sr. Paul G. Stinson, Oficial Regional de Programas, Ciencias Agrícolas, Alimentos y Nutrición, CIID, ASRO

Sr. Vincent Wong, Contador de Proyectos, Tesorería, CIID, ASRO

