

IV. Recursos Financieros

VI.A Presupuesto del proyecto

Introducción

A partir del 2004 se inició en todas las oficinas de UNDP la implementación del sistema ATLAS que integra en una base de datos los procesos que las diferentes áreas (Finanzas, Recursos Humanos, Adquisiciones y Programa) realizan en el marco de los proyectos de desarrollo.


Las ventajas que ofrece este sistema son, por un lado una mayor eficiencia administrativa y financiera, transparencia y rendimiento de cuentas, y por otro, se constituye en una herramienta importante para la toma de decisiones, ya que cuenta con información actualizada en tiempo real que puede ser consultada vía internet.

Este cambio tecnológico ha generado modificaciones importantes en la gestión de los proyectos, siendo uno de los más relevantes el que se refiere a la elaboración de presupuestos por resultados.

En el presente capítulo se aborda el tema de manejo de los presupuestos por resultados, la forma de iniciar el ejercicio de los recursos y los tipos de modificaciones que se pueden hacer a un presupuesto en el transcurso de la vida de un proyecto.

¿Qué es el presupuesto por resultados?


- ✚ Es una herramienta de planeación que brinda información relevante y oportuna a los responsables de la coordinación y el seguimiento de los proyectos.
- ✚ Se caracteriza por la clara vinculación entre: i) los resultados a ser alcanzados en un proyecto determinado, ii) los insumos que se requieren para ello (tales como una consultoría, misceláneos, personal administrativo), iii) los recursos financieros necesarios, iv) el tiempo estimado para su logro y v) la fuente de financiamiento.
- ✚ Su elaboración requiere de [plan anual de trabajo](#) y el marco de resultados y recursos del proyecto¹, ambos incluidos en el [documento de proyecto](#).
- ✚ El presupuesto por actividades puede ser modificado en cualquier momento, lo que facilita la gestión del proyecto.

 Las revisiones muy frecuentes se pueden interpretar como falta de planeación.

¿Cuál es la estructura del presupuesto por actividades?

El presupuesto por resultados se divide en: actividades, cuentas y montos financieros.

- ✚ **Las actividades son** representan los resultados que se pretende alcanzar a través de un proyecto.
- ✚ **Los insumos** son los recursos humanos y materiales necesarios para el logro de la actividad y se clasifican de acuerdo con el "[Catálogo de cuentas](#)" pre-establecidos por UNDP.
- ✚ **Los recursos financieros** corresponden al monto que anualmente se asignará a cada insumo.

 El catálogo de cuentas se actualiza de manera periódica.

¿Cómo se gestiona el presupuesto?

- ✚ La gestión del presupuesto es responsabilidad de la Agencia Ejecutora, a través del (a) Coordinador (a) del proyecto, quien es la primera autoridad en el proceso de ejecución del mismo.
- ✚ El ciclo de acciones inicia mediante el envío a UNDP de los formularios correspondientes a la acción administrativa que se requiera (Solicitud de contrato, de adquisición de bienes, de contrato, etc.), siendo una de la partes fundamentales de la solicitud, la combinación de cuentas (códigos) contra los cuales se aplicará la acción administrativa.
- ✚ Cuando el proyecto se desarrolla bajo la modalidad de anticipos, la agencia ejecutora nacional utiliza sus propias normas, regulaciones y formularios; sin menoscabo de los principios básicos de competitividad y transparencia que exige UNDP.
- ✚ La combinación de cuentas incluye los siguientes campos:

Unidad de Negocio (Business Unit)	No. Proyecto (No. Project)	No. Actividad (No. Activity)	Subcuenta (Account)	Unidad Operativa (Operation Unit)	Fuente (Fund)	Departamento (Department)	Agencia de Ejecución (Implementing Agency)	Donante (Donor)
Se refiere al organismo internacional y al País. Para UNDP Ecuador es ECU10	Se refiere al número de proyecto en ATLAS. La numeración se determina desde la sede de UNDP.	Se refiere a la actividad a la cual se carga el gasto.	Utilizar el catálogo de Subcuentas de UNDP Ecuador	Se refiere al país. Para Ecuador es ECU	Determina que tipo de recursos se están aplicando (del gobierno, de donantes, de UNDP, etc.)	Se refiere al país. Para Ecuador es 50001	Se refiere a la entidad responsable de la ejecución e implementación del proyecto	Determina el código de quien proporciona los recursos

- ✚ Los campos Unidad de Negocio, Unidad Operativa y Departamento, son generalmente, códigos invariables cosa que no ocurre con los demás campos, por lo que se sugiere estrecha comunicación de las agencias ejecutoras con las/los Asistentes de Programa de UNDP, quienes brindarán el apoyo necesario.
- ✚ Como se puede deducir, cada uno de los campos que componen la combinación de cuentas (conocido por sus siglas en inglés COA = Chart of Accounts) proporciona información sobre el tipo de transacción, quién la financia, quién es el responsable y en el marco de qué proyecto se desarrolla.

¿Se puede modificar el contenido del [documento de proyecto](#) y/o el presupuesto de los proyectos?

- ✚ Una de las características de los documentos de proyecto es la posibilidad de modificarlos en cualquier momento, con base en sus objetivos y necesidades, tanto en su contenido como en su presupuesto.
- ✚ El documento de proyecto y el presupuesto pueden sufrir modificaciones, las cuales son conocidas en UNDP como “revisiones”.

Existen tres grupos de revisiones: sustantivas y generales cuya naturaleza depende del propósito y del momento en que son realizadas.

¿Cuál es el procedimiento para hacer revisiones al presupuesto?

- ✚ La agencia de ejecución conjuntamente con UNDP, realiza el análisis sustantivo y presupuestario acorde con los objetivos y con el plan anual de trabajo del proyecto y propone los cambios que se verán reflejados mediante una “revisión al presupuestaria” del [documento de proyecto](#) bajo la codificación antes señalada.
- ✚ UNDP ingresa la propuesta en el sistema ATLAS y emite una carátula para la aprobación y firmas respectivas.
- ✚ Una vez suscrita por la Agencia Ejecutora, revisión presupuestaria debe ser enviada a UNDP para finalizar el proceso de firmas y acciones subsiguientes para habilitarla en el sistema ATLAS.

IV.B Finanzas

Manejo financiero de los recursos en el marco de proyectos

UNDP realiza el manejo financiero de los recursos en el marco de proyectos a solicitud de las agencias ejecutoras. UNDP se constituye en depositario y administrador de los recursos de los proyectos asegurando que su aplicación se sujete al objetivo del mismo y a los planes de trabajo establecidos.

Fuentes de financiamiento

Los recursos para el financiamiento de un proyecto pueden provenir de una o varias de las siguientes fuentes, por ejemplo:

- Gobierno del país (central o municipal);
- Organizaciones de la sociedad civil;
- Organismos bilaterales y multilaterales;
- Asociaciones gremiales, iniciativa privada;
- Instituciones académicas, científicas, etc.
- Otras fuentes de financiamiento.

UNDP puede administrar recursos provenientes de Fondos Internacionales con aportaciones de países miembros de las Naciones Unidas para temáticas específicas. Estos son generalmente recursos de fuentes como:

- Capacidad 2015;
- Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD);
- Fondo del Protocolo de Montreal;
- Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF);
- Fondo de Reducción de la pobreza
- Fondo de Gobernabilidad
- Fondo de Energía para el desarrollo sustentable
- Fondo para el Medio ambiente
- Fondo para Género
- Fondo para VIH/SIDA
- ~ Otros fondos de fideicomiso.

¿Cómo se efectúan los ingresos de recursos de un proyecto?

El ingreso de las aportaciones financieras a la cuenta de UNDP se realiza de acuerdo al calendario de pagos contenido en el [Documento de proyecto](#) una vez sea firmado por las partes.

Aportaciones financieras en dólares en el exterior	Aportaciones financieras en el Ecuador
Mediante una transferencia bancaria	
Cuenta 3751560139 Banco Bank Of America ABA 111000012 Wire Routing Number: 026009593 SWIFT Address: BOFAUS3N Titular UNDP Representative in Ecuador US Dollar Account	Cuenta 02005063007 Banco Produbanco Titular Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
Para realizar la transferencia o depósito se debe mencionar el nombre del depositante, el número y nombre del proyecto, el(la) Coordinador(a) del proyecto avisa por mail o vía telefónica a finanzas de UNDP.	
El(la) Coordinador(a) o Administrador(a) del proyecto una vez efectuada la aportación, entrega la hoja de registro de aportaciones al Oficial de Programa responsable, para su ingreso en la contabilidad del proyecto a fin de cubrir los gastos relacionados con las actividades del proyecto.	
La Unidad de Finanzas de UNDP emite un recibo por la cantidad depositada. El original del recibo se entrega al depositante.	

Ejecución de recursos

La administración de los fondos de proyectos debe basarse en un [plan anual de trabajo](#) actualizado con su correspondiente **presupuesto**. Las modalidades de administración se convienen por las partes según convenga para cada **cuenta** específica y deben quedar definidas en el [documento de proyecto](#). Ambas modalidades se describen a continuación:

1. Pagos directos

La Agencia de Ejecución puede solicitar a UNDP que pague a terceros directamente los bienes y servicios que hayan proporcionado al Proyecto mediante la [solicitud de pago directo](#) firmada por la persona autorizada en la hoja de control de firmas y con la documentación soporte anexa.

Para los **pagos directos** se utiliza el siguiente **procedimiento**:

- ✚ De conformidad con el **plan anual de trabajo** y disponibilidad de fondos;
- ✚ el(la) Coordinador(a) del proyecto expide una [solicitud de pago directo](#) al Oficial de Programa a cargo del proyecto;
- ✚ el Oficial de programa verifica la disponibilidad de recursos en el presupuesto e inicia el trámite interno de pago.

2. Anticipos

Para la administración de los recursos de proyectos, UNDP puede otorgar anticipos a la agencia de ejecución para que ésta realice y compruebe los pagos trimestralmente programados.

El proyecto puede solicitar el anticipo cuando tenga capacidad comprobada para operar financieramente en el marco de las normas y procedimientos de UNDP. Para tal efecto el proyecto debe:

- Abrir una cuenta preferentemente en el mismo banco que utiliza UNDP;
- La cuenta debe abrirse como sigue: UNDP/Proyecto XXX (Nombre y Número de proyecto)
- Registrar las firmas autorizadas

Para efectos de la utilización óptima de los recursos del proyecto, los anticipos se basan en un pronóstico de gastos trimestrales de conformidad con el **plan anual de trabajo** del proyecto.

Anticipo inicial

El(la) Coordinador(a) del proyecto calcula el anticipo de gasto para el primer trimestre de actividades del proyecto y lo presenta al Oficial de Programa para su trámite respectivo.

Anticipos subsecuentes

El(la) Coordinador(a) del proyecto calcula el nuevo anticipo trimestral sobre la base del **presupuesto** del proyecto y presenta a la oficina de UNDP, el [informe financiero](#) que incluye comprobación de los gastos efectuados durante el último trimestre, la solicitud de anticipo del nuevo trimestre y su desglose presupuestal.

Consideraciones para el manejo de anticipos

Los fondos que traspase la agencia de ejecución a un **organismo de aplicación** se consideran gastos y se contabilizan en las partidas presupuestarias que correspondan.

La agencia de ejecución es responsable de que los organismos de aplicación cumplan con todos los contratos y acuerdos. Los ejercicios de **auditoria** abarcan también a los organismos de aplicación.

Excepcionalmente podrán hacerse dos anticipos durante un trimestre siempre y cuando se presente un informe financiero con lo gastado al primero o segundo mes dependiendo del caso.

Caja chica

Los proyectos de ejecución nacional que operan por medio de solicitud de **pagos directos**, pueden solicitar un fondo de caja chica hasta por un máximo de USD\$500.00. El(la) Coordinador(a) del proyecto, solicita por escrito a UNDP la apertura de la caja chica



Para los anticipos el Coordinador(a) debe cerciorarse de la disponibilidad de recursos tanto en el **presupuesto** como en **depósitos recibidos a cuenta del proyecto** y el monto debe estar basado en lo presupuestado por actividades del proyecto referido al periodo solicitado.



Es indispensable presentar conciliación bancaria, relación de cheques y estados de cuenta dentro de los 15 días siguientes al final del trimestre.



Es indispensable que el Coordinador(a) presente un informe financiero cada trimestre. De no existir gastos, el informe financiero deberá de presentarse en ceros, justificando plenamente la falta de ejercicio de los recursos y en su caso haciendo la devolución total o parcial correspondiente



La caja chica se utiliza para solventar gastos menores hasta un equivalente máximo de US\$100 por pago.

Los fondos son entregados en efectivo a favor del responsable de la caja chica, quien es autorizado por el(la) Coordinador(a) en la carta de solicitud con todos los datos de la persona designada

¿Cómo se administra la caja chica?

El(la) Coordinador(a) del proyecto presenta al Oficial de Programa la solicitud de reembolso de la caja chica con las facturas y/o recibos originales a nombre del proyecto y un resumen de gastos, tomando en cuenta que el total de las notas más el efectivo deben ser equivalentes a US\$500.00



El dinero de la caja chica no se puede destinar a pagos por concepto de viáticos, y anticipos de sueldos.

Controles y registros que se deben utilizar para el manejo de la caja chica

Se debe llevar un registro de todas las transacciones de caja chica. Los pagos deben registrarse en el momento en que se efectúen.



El(la) encargado(a) de la caja chica toma las medidas necesarias para la protección material de los fondos.

Cierre anual de la caja chica

Durante los primeros días de diciembre de cada año, se presenta a la unidad de finanzas de UNDP un resumen de gastos, facturas y/o recibos pagados por caja chica, así como cualquier dinero no gastado para efectos de cierre del fondo. Por ningún motivo se deben comprobar gastos por un monto mayor al entregado al proyecto.

Informe combinado de gastos (CDR por sus siglas en inglés)

El CDR es el informe que refleja los gastos efectuados para el proyecto trimestralmente a través de pagos directos, anticipos, y pagos realizados por la Sede y oficinas de UNDP en otros países, previa autorización del Coordinador(a).

Una vez que la oficina de UNDP genera el CDR trimestral, lo transmite al Coordinador(a) del proyecto, para que sea verificado, certificado y devuelto a UNDP.

En el caso de que el proyecto se incluya en el plan de **auditoria** en cuanto la agencia de ejecución reciba el CDR que contempla los gastos anuales y lo certifique, debe transmitirlo de inmediato a los auditores designados.



En caso de que el informe contenga discrepancias con los registros contables del proyecto, el(la) Coordinador(a) debe comunicarlo por escrito a la oficina de UNDP dentro del mismo plazo de 20 días. De proceder, UNDP realizará los ajustes necesarios en los registros de los trimestres

Contabilidad y control presupuestario

En la modalidad de anticipos el(la) Coordinador(a) del proyecto y/o el Administrador(a) son responsables de mantener un sistema contable que contenga libros, registros, conciliaciones bancarias y el suficiente control para asegurar la confiabilidad y exactitud de la información financiera del proyecto.

Los registros contables también deben reflejar la recepción y desembolso de los fondos de UNDP debidamente identificados.

El sistema contable se debe mantener al día con el respectivo cierre de libros. Es necesario instituir mecanismos de control a fin de asegurar que todas las solicitudes de pago directo y anticipos se tramiten con base en las subcuentas aprobadas en la revisión vigente y en la disponibilidad real de recursos en el **presupuesto** del proyecto.



La devolución del CDR a UNDP debe hacerse dentro de los 20 días siguientes a la fecha en que lo reciba el Coordinador(a) del proyecto.

Mensualmente, la oficina de UNDP enviará al Coordinador(a) el informe de gastos correspondiente a lo procesado por UNDP. El(la) Coordinador(a) revisa dicho informe y lo archiva.

En caso de existir cualquier discrepancia con sus registros, envía por escrito los comentarios a UNDP para las correspondientes acciones.

Aspectos de normatividad

Para una gestión eficiente, aplican los siguientes requerimientos normativos:

Requerimientos	Anticipos	Pagos Directos
<p>Acreditación de firmas</p> <p>Para realizar los trámites para pagos, anticipos y para las revisiones presupuestales, se requiere completar y entregar a UNDP la hoja de control de firmas.</p>		
<p>Apertura de cuentas</p> <p>El proyecto abre una cuenta bancaria preferentemente en el banco que utiliza UNDP. Esta cuenta se abre a nombre de UNDP – (No. proyecto).</p>		
<p>Intereses</p> <p>En caso de que la cuenta devengue intereses, se debe reintegrar anualmente a la oficina de UNDP con cheque a nombre de UNDP Representative Non Convertible Account</p>		
<p>Reembolso de IVA</p> <p>El reembolso del IVA será tramitado por la oficina de UNDP</p>	<p>Enviar a UNDP cada mes copia de facturas de los gastos susceptibles de reembolso</p>	<p>UNDP hace el trámite directamente</p>
<p>Mantenimiento de archivos</p> <p>Es responsabilidad de la Agencia de ejecución mantener por separado toda la documentación que respalde toda transacción incluyendo depósitos de costos compartidos.</p>		



El reintegro de los intereses debe hacerse a más tardar el 15 de enero de cada año.

Pago de viajes

Todos los gastos derivados de los viajes del **personal contratado por el proyecto**, y que estén relacionados con el monitoreo y la evaluación de los trabajos para alcanzar los objetivos del mismo deben de seguir este procedimiento:

1. Adquisición de pasajes

La compra de boletos de avión se gestiona de la siguiente manera:

- ✚ El Coordinador(a) del proyecto envía a UNDP la autorización de viaje oficial(TA) en original y copia.
- ✚ El responsable en el proyecto solicitará a la Agencia de Viajes la reservación correspondiente
- ✚ UNDP remitirá a la Agencia de Viajes la autorización de viaje oficial (TA) autorizada por el Oficial de Programa para la liberación del boleto.



UNDP no es responsable de los cargos adicionales que haga la Agencia de Viajes por concepto de cancelación y/o cambio de fechas, rutas, etc

La autorización depende del **presupuesto** disponible en el proyecto. UNDP paga la factura correspondiente a la Agencia de Viajes con cargo al proyecto.

2. Anticipo de viáticos

El Coordinador(a) del proyecto, mediante solicitud de pago directa, solicita a UNDP el pago de anticipo por el 80% de los viáticos, basándose en la escala vigente de las Naciones Unidas o de conformidad a acuerdos específicos adoptados al inicio del proyecto.

El cálculo del viático se basa en el número de noches que abarca la misión y cubren los gastos de hospedaje, comidas, propinas y taxis locales.

En caso de que el viaje tenga una duración de un solo día (10 horas mínimo), no se entregará el viático por adelantado, salvo para gastos de vehículo debidamente especificados.

3. Ajuste de viáticos

Para el reembolso de gastos de viaje, por un solo día o para el reembolso del 20% de complemento de viáticos, se utiliza el formato F10, adjuntándole la siguiente documentación original:

- ✚ Boleto de avión (pases de abordar) o autobús;
- ✚ Comprobantes de Taxis e;
- ✚ Informe del viaje o misión



El plazo máximo para enviar a la oficina de UNDP es de 15 días posteriores a la fecha de término del viaje.

Una vez entregado lo anterior, en caso de que proceda, se hará el pago de gastos terminales que cubren los gastos ocasionados por el traslado del viajero de su domicilio a la terminal (aérea o autobuses), de la terminal al hotel y viceversa. Los gastos terminales para viajes locales serán reembolsados en base a recibos de taxis utilizados.