

Preguntas para Guiar las Actualizaciones del Presupuesto

Las preguntas del presente documento guían al Gerente de proyecto (PM)/director del proyecto (CoP) de CRS a la hora de considerar detenidamente las actualizaciones del presupuesto y su confirmación durante la puesta en marcha del proyecto. Si bien, estas preguntas fueron desarrolladas para uso durante la puesta en marcha, muchas también pueden servir para orientar las actualizaciones anuales del presupuesto (consultar Estándar de gestión de proyectos 13, acción clave 1), y la gestión financiera del proyecto en general.

INDICACIONES

El Gerente de proyecto (PM/CoP) revisa la lista de control y marca la casilla para indicar “Si” o “No” o “Incierto”.

- **Revise las preguntas de color negro** en cualquier momento, incluyendo:
 - Durante las negociaciones finales con el donante sobre el presupuesto.
 - Después de firmar el documento de la adjudicación.
 - Durante la puesta en marcha del proyecto y como insumo para desarrollar el plan de implementación detallado (PID).
- **Revise las preguntas de color azul** durante o después del desarrollo del PID.
- Para las preguntas que se responden con un “Si” o “Incierto”, el PM/CoP revisa las implicaciones, en consulta con los individuos enumerados bajo esa pregunta o conjunto de preguntas, y finaliza las actualizaciones de presupuesto que corresponden.
- En el caso de preguntas que se responden “Si” o “Incierto” donde las respuestas generaron actualizaciones al presupuesto, **el PM/CoP documenta el (los) cambio(s) realizado(s) y las razones de cada cambio** (documentar los cambios en una columna llamada “notas” o en una hoja “actualizaciones del presupuesto” agregada al archivo del presupuesto aprobado; en un documento de notas de presupuesto actualizadas; y/o en un registro de cambios del proyecto general).

NOTAS

- La lista no es completa; se deben considerar otros asuntos relevantes para su proyecto.
- Las preguntas se reúnen bajo categorías presupuestarias estándar del Gobierno de los EE.UU. Las categorías presupuestarias y la organización del presupuesto puede variar con otros donantes.
- Algunas preguntas abordan temas puntuales para proyectos con fondos externos; se debe obviar dichas preguntas si está usando este documento con un proyecto con financiamiento discrecional.
- Para proyectos financiados con subvenciones (grants), se debe prestar suma atención a la flexibilidad en las partidas presupuestarias del proyecto y concentrarse en las modificaciones significativas del presupuesto aprobado por el donante; el objetivo es **no** hacer muchos cambios pequeños al presupuesto.



FLUCTUACIONES EN LA TASA DE CAMBIO

CONVERSAR CON EL GERENTE FINANCIERO

- | | | | | |
|----|---|----|----|----------|
| 1. | Si los fondos de un donante se están recibiendo en divisa extranjera, ¿las fluctuaciones en la tasa de cambio podrían significar que el monto total recibido podría variar significativamente del que esperaba recibir? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. | ¿Las fluctuaciones de la tasa de cambio (la diferencia entre la tasa presupuestada y la tasa de cambio actual) tendrán un impacto en los gastos del proyecto que serán pagados en moneda local? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. | ¿Las fluctuaciones de la tasa de cambio tendrán impacto en los presupuestos de los socios? | SI | NO | INCIERTO |

CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES

CONVERSAR CON RECURSOS HUMANOS Y REPRESENTANTE DE PAÍS, SEGÚN SEA NECESARIO

- | | | | | |
|----|--|----|----|----------|
| 1. | ¿Hubieron cambios en la escala salarial o prestaciones después de que se desarrollara el presupuesto?
Según conversaciones con recursos humanos sobre las ofertas presentadas, ¿habrá necesidad de cambiar los salarios presupuestados del personal de CRS? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. | ¿Hubieron cambios en las modificaciones de costo-de-vida (cost of living adjustment-COLA) o salarios del personal internacional? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. | ¿Hubieron cambios en los puestos del personal de nacional a internacional o vice-versa? | SI | NO | INCIERTO |
| 4. | ¿Hubieron modificaciones en las prestaciones (ej., vivienda, educación de hijos del personal internacional, gastos de servicios públicos, etc.) o en las tasas de prestaciones desde que se presentó la propuesta? | SI | NO | INCIERTO |
| 5. | <i>Según la actualización del plan de implementación detallado (PID) y las conversaciones con recursos humanos sobre procesos de reclutamiento pendientes, ¿será mayor o menor el número de meses de salario y prestaciones por pagar que el número de meses presupuestados?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 6. | <i>¿En el proceso de actualizar el PID, se identificaron otras necesidades de personal o cambios en el número de personal cargado al proyecto?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| | <i>Si en el proceso de actualizar el PID, en efecto, se identificaron necesidades de personal u otros cambios en la contratación de personal, ¿hay problemas con hacer las modificaciones dentro de la categoría de gasto de personal general?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| | <i>¿Alguno de estos cambios necesita aprobación previa del donante?</i> | SI | NO | INCIERTO |

VIAJES

CONVERSAR CON EL JEFE DE OPERACIONES O EQUIVALENTE Y OTRO PERSONAL DE OPERACIONES SEGÚN SEA RELEVANTE, EJ., ADMINISTRADOR DE FLOTA

- | | | | | |
|----|---|----|----|----------|
| 1. | ¿Hay nuevas restricciones de viaje (ej., necesidad de visa, problemas de seguridad)? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. | ¿Hay problemas con el monto presupuestado para los gastos de viaje asociados con las actividades de la política de gestión financiera del subreceptor (SRFMP) a la luz de la puntuación real del subreceptor (ej., presupuesto con recursos insuficientes para socio de alto riesgo)? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. | Si los costos de viaje asociados con las actividades de SRFMP no se habían presupuestado adecuadamente, ¿prevé algún problema para acomodar mayores costos asociados con una supervisión más frecuente de los subreceptores, dentro del presupuesto aprobado del proyecto? | SI | NO | INCIERTO |
| 4. | ¿Hubieron cambios en las tarifas de viáticos? | SI | NO | INCIERTO |
| 5. | <i>¿Hay viajes internacionales que se han identificado como necesarios, aparte de los que ya están aprobados en la adjudicación (si los hay)?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 6. | <i>¿En la revisión del PID se identificaron cambios necesarios en el número o la programación de viajes previstos?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 7. | <i>¿Existe alguna inquietud sobre el estimado de kilómetros utilizado en la elaboración de presupuesto, teniendo en cuenta las actualizaciones de las actividades, la focalización geográfica, o la situación de seguridad?</i> | SI | NO | INCIERTO |

**EQUIPO****CONVERSAR CON EL PERSONAL DE COMPRAS Y CONSULTE EL PLAN DE COMPRAS DEL PROYECTO**

- | | | | |
|--|----|----|----------|
| 1. ¿Hay restricciones nuevas o actualizadas por parte del donante en cuanto al equipamiento? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. ¿Hubieron cambios en los precios del equipo? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. ¿Hay artículos previamente identificados como «insumos» que ahora se clasifican como «equipo» debido al aumento del precio (ej., motocicletas)? | SI | NO | INCIERTO |
| ¿Esto requiere autorización previa del donante? | SI | NO | INCIERTO |
| 4. <i>¿El proceso de desarrollo del PID ha generado cambios sustanciales en cuanto a las necesidades de equipo para llevar a cabo el proyecto?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 5. <i>¿Hubieron cambios en las compras de equipo entre los presupuestos de CRS y del socio?</i> | SI | NO | INCIERTO |

INSUMOS**CONVERSAR CON EL PERSONAL DE COMPRAS Y/O OTROS DE LA GESTIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO Y CONSULTE EL PLAN DE COMPRAS Y/O OTROS PLANES DE GESTIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO**

- | | | | |
|--|----|----|----------|
| 1. ¿Hubieron cambios sustanciales en los precios de insumos necesarios? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. ¿Hay artículos previamente identificados como «equipo» que ahora se clasifican como «insumos» debido a la reducción del precio? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. <i>¿Hubieron cambios sustanciales en el número o tipo de insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 4. <i>¿Hubieron cambios en la compra de insumos entre los presupuestos de CRS y de los socios?</i> | SI | NO | INCIERTO |

CONTRACTUAL**CONVERSAR CON EL DIRECTOR DE PROGRAMAS, DIRECTOR DE OPERACIONES Y/O GERENTE FINANCIERO, SEGÚN PROCEDA**

- | | | | |
|--|----|----|----------|
| 1. ¿Hay cambios en el número de socios o su rol/alcance de trabajo? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. ¿Hay cambios en la frecuencia con la cual los socios han de recibir adelantos del proyecto? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. ¿Hay socios que serán contratados con base en reembolso? | SI | NO | INCIERTO |
| ¿Hay cambios que se deban hacer al presupuesto para reflejar la frecuencia de los reembolsos? | SI | NO | INCIERTO |
| 4. <i>¿Hubieron cambios en los presupuestos de los socios con base en los PID actualizados de los socios?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| ¿Esto requiere autorización previa del donante? | SI | NO | INCIERTO |
| 5. <i>¿Hay cambios que se deban hacer en el número, la duración o el precio de consultorías o contratos de servicios con base en el PID actualizado?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| ¿Esto requiere autorización previa del donante? | SI | NO | INCIERTO |
| 6. <i>¿Hay actividades que se hayan cambiado de CRS al socio, una consultoría u otro contratista?</i> | SI | NO | INCIERTO |

**OTROS COSTOS DIRECTOS**

CONVERSAR CON EL DIRECTOR DE PROGRAMAS, DIRECTOR DE OPERACIONES, PERSONAL DE CADENAS DE SUMINISTRO INCLUSO COMPRAS, RECURSOS HUMANOS Y/O GERENTE FINANCIERO, SEGÚN PROCEDA

- | | | | |
|---|----|----|----------|
| 1. ¿Hubieron cambios en la focalización geográfica que afecten los costos? | SI | NO | INCIERTO |
| ¿Hubo cambios en el número de beneficiarios? | SI | NO | INCIERTO |
| 2. ¿Hubieron cambios en el tiempo de espera de las compras de materiales o bienes del proyecto, que impactarán el periodo del presupuesto en el que se haga el pago? | SI | NO | INCIERTO |
| 3. ¿Hubieron cambios en los arreglos de logística o los costos en la cadena de suministro (ej., almacenamiento, envió, etc.), si procede? | SI | NO | INCIERTO |
| 4. ¿Hay actualizaciones que se deban hacer en el alquiler o servicios públicos de la oficina de campo con base en los contratos de arrendamiento vigentes? | SI | NO | INCIERTO |
| 5. ¿Hay cambios que se deban hacer en las prestaciones del personal internacional con base en el personal reclutado [ej., tamaño de la familia, edad de hijos (si procede), hogar de registro]? | SI | NO | INCIERTO |
| 6. ¿Hubieron cambios en la Estrategia de marca y Plan de Comercialización, de ser pertinente? | SI | NO | INCIERTO |
| 7. <i>¿Hay actividades que ya no son necesarias, o actividades que son necesarias pero no han sido presupuestadas?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 8. <i>¿Hay cambios en el programa general del proyecto que afecten la programación de actividades puntuales?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 9. <i>¿Hubieron cambios en los requisitos del gobierno para la aprobación o puesta en marcha del proyecto, con implicaciones para la programación del proyecto, y/o implicaciones puntuales para el presupuesto (ej., costos de traducción no-previstas)?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 10. <i>¿Hubieron cambios en el número de talleres o capacitaciones, en el número de asistentes de los talleres o capacitaciones?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| <i>¿Estos cambios deben tener aprobación previa del donante?</i> | SI | NO | INCIERTO |
| 11. <i>¿Hubieron cambios en los materiales que se necesitan para llevar a cabo el proyecto o en los precios de dichos materiales?</i> | SI | NO | INCIERTO |

COSTOS COMBINADOS (“POOLED” - ALLOCATED DIRECT COSTS)

CONVERSAR CON EL GERENTE FINANCIERO Y DIRECTOR DE OPERACIONES

- | | | | |
|--|----|----|----------|
| 1. ¿Hay cambios significativos o cambios previstos en el valor total programático del programa de país, o costos combinados (pooled costs) que tendrán impacto en los costos compartidos (shared costs) (ej., apoyo programático, instalaciones, vehículo)? Prestar atención especialmente a los cambios en el personal combinado (pooled personnel), ya que esto suele ser factor que genera costos de soporte. | SI | NO | INCIERTO |
|--|----|----|----------|

COSTOS INDIRECTOS (SÓLO PARA PROYECTOS CON FONDOS EXTERNOS)

CONVERSAR CON EL GERENTE FINANCIERO

- | | | | |
|---|----|----|----------|
| 1. ¿Se hicieron actualizaciones a la recuperación de costos indirectos (ICR), NICRA (negotiated indirect cost rate agreement), o recuperación de servicios de soporte (SSR) que se deban negociar con el donante? | SI | NO | INCIERTO |
|---|----|----|----------|

SUBVENCIONES VS. CONTRAPARTIDA (SÓLO PARA PROYECTOS CON FONDOS EXTERNOS) (GRANTS VS. COST SHARE)

CONVERSAR CON EQUIPO DIRECTIVO SUPERIOR

- | | | | |
|--|----|----|----------|
| 1. ¿Hay artículos que se hayan cambiado de categoría, de subvención a contrapartida? | SI | NO | INCIERTO |
|--|----|----|----------|