

## DESCRIPCIÓN GENERAL

### Resumen

Esta herramienta proporciona una introducción para los directivos no financieros o los encargados de controlar las finanzas de una organización para que ésta sea responsable económicamente. Es similar a la base de un buen sistema contable, con la importancia de las políticas financieras y de cómo desarrollarlas. Asimismo, estudia la función de las estructuras clave en el control financiero y en la responsabilidad, haciendo una distinción entre la Junta y la Ejecutiva de la organización. Hay un apartado que trata de la auditoría externa anual y da varios ejemplos para ilustrar las herramientas de control financiero. En general, la herramienta está enfocada a que los directivos no financieros o el jefe de finanzas esté informado y actúe de forma competente.

### ¿Quién debería usar esta herramienta y cuándo?

Esta herramienta es una introducción al control financiero y a la responsabilidad para el equipo directivo de una organización o proyecto no financiero. Muchos directivos de las organizaciones de la sociedad civil o proyectos tienen que trabajar con grandes sumas de dinero a pesar de no tener conocimiento ni experiencia sobre cómo manejarlo. Esta herramienta es para darle a esas personas un entendimiento básico de algunos asuntos. Esto no quiere decir que los convertirá en contables, pero les proporcionará una herramienta de referencia para entender algunos conceptos y enfoques. Esta herramienta se debería utilizar junto con las herramientas *Elaboración de un presupuesto* y *Desarrollo de una estrategia financiera*.

### ¿Por qué se necesita una herramienta sobre el control financiero y la responsabilidad?

Muchos directivos no financieros de las organizaciones de la sociedad civil se sienten arrollados por la jerga de la administración financiera. A veces, evitan sus responsabilidades debido a que esta jerga les hace sentir estúpidos. Esta herramienta les ayudará a cumplir con sus obligaciones para ser económicamente responsables.

### ¿Quién debería usar esta herramienta?

La deberían usar los directivos no financieros de cualquier proyecto u organización en el ámbito medio o experimentado.

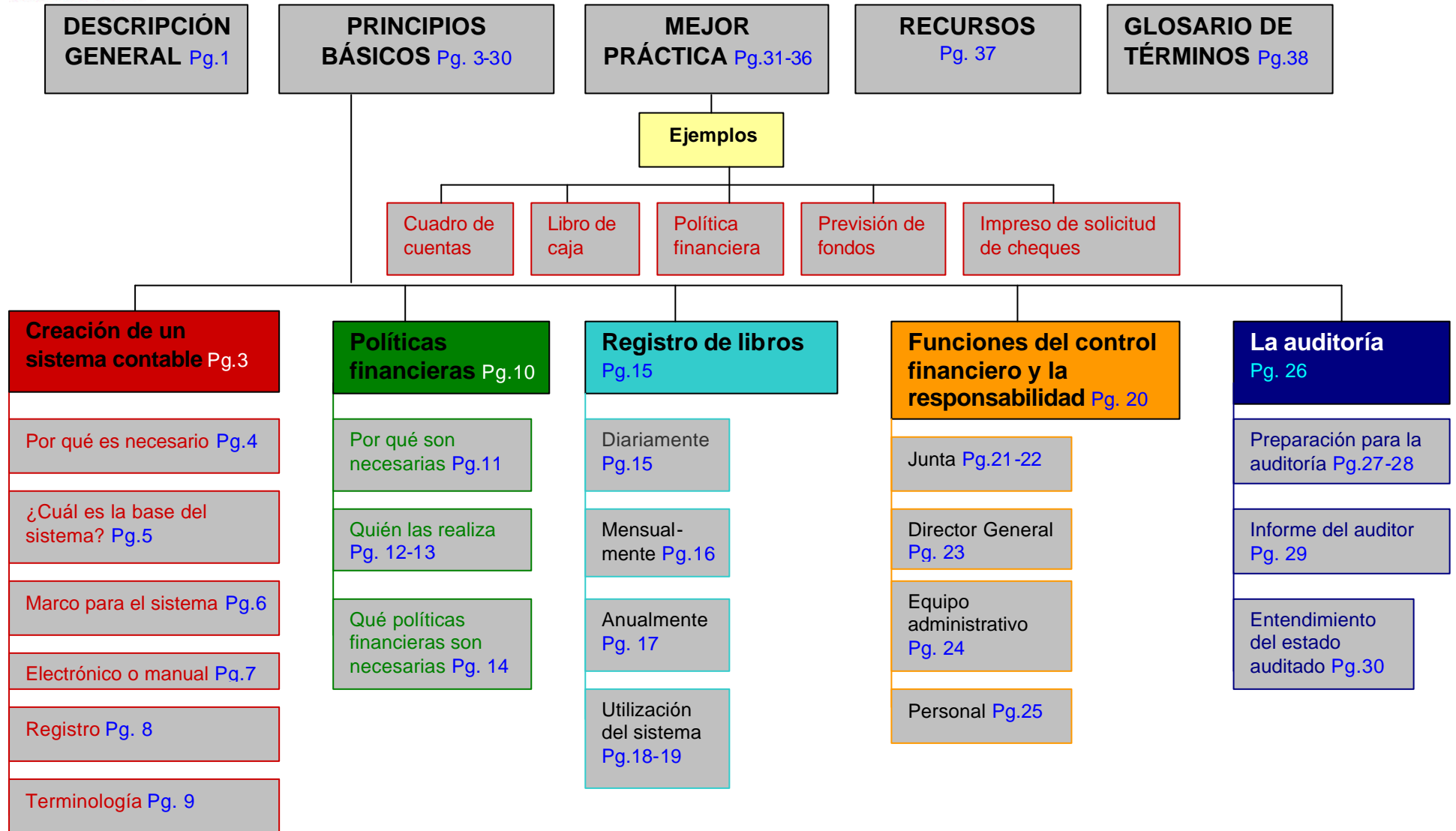
### ¿Cuándo resultará útil esta herramienta?

Esta herramienta será útil cuando:

- ✍ Un directivo no financiero quiera familiarizarse con lo necesario para el control financiero y la responsabilidad.
- ✍ Un directivo financiero quiera referirse a un aspecto específico del control financiero y la responsabilidad.



# Control financiero y responsabilidad



## PRINCIPIOS BÁSICOS

### Creación de un sistema contable

#### ¿Por qué es necesario un sistema contable?

La contabilidad es una parte esencial de la administración financiera y de la responsabilidad. Ya que alguien es responsable de las finanzas de una organización, necesitas entender lo suficiente sobre contabilidad para asegurar que la administración financiera se basa en una información responsable que sea correcta y útil. Los sistemas contables son los que hacen posible realizar un seguimiento de la estrategia financiera (ver la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera*) para comprobar que está funcionando tanto si la organización es viable económicamente (capaz de sobrevivir) como si el dinero se está invirtiendo correctamente para lograr los objetivos. Un buen sistema contable hace posible que una organización sea responsable económicamente ante todos los interesados directos.

La contabilidad es el sistema que guarda los registros o libros de todo el dinero que ingresa y gasta la organización. Necesitas un sistema contable:

- ✍ Para que los interesados directos clave puedan entender exactamente cuál es la posición financiera de la organización.
- ✍ Para que puedas hacer un seguimiento de los ingresos y gastos de tu presupuesto.
- ✍ Para la responsabilidad y transparencia.
- ✍ Para que puedas planificar económicamente.
- ✍ Por seguridad, para que no pierdas dinero debido a una mala administración, corrupción o robo.

Si tienes un buen sistema contable, podrás:

- ✍ Informar regularmente a aquellos ante los que eres responsable.
- ✍ Tomar decisiones informadas sobre los presupuestos y gastos.
- ✍ Tener una prueba documentada de recibos y pagos.

Como directivo no financiero, no necesitas crear un sistema contable ni mantenerlo. Esto lo debería hacer un contable competente o un empleado responsable de tu organización. Asimismo, lo podría realizar alguien que ofrezca un servicio contable a distintas organizaciones.

Para más información sobre quién debería realizar tu sistema contable, dirígete al próximo apartado.

# Control financiero y responsabilidad

## ¿Quién debería llevar la contabilidad?

No existe una regla que establezca si debes contratar a tu propio contable o utilizar un servicio externo. Ambas tienen ventajas y desventajas.

Las ventajas de disponer de un contable contratado en tu organización son:

- ✍ Su lealtad primordial será a la organización o proyecto.
- ✍ Estará disponible en todo momento.
- ✍ El coste de contratarlo será el mismo independientemente de las veces que os reunáis o que le pidas aclaraciones sobre algo.
- ✍ Si tus finanzas son complicadas y tienes muchas transacciones, necesitarás un contable de antemano para tratar las dudas o problemas que puedan surgir.

Las ventajas de usar un servicio externo son:

- ✍ Es más coste-eficiente, a no ser que las finanzas sean muchas y complicadas. Este tipo de contable no necesita días por asuntos propios, ni enferma y no hay que pagarle extra.
- ✍ Un servicio correcto debe proporcionar personas que estén acostumbradas a explicar asuntos financieros a personas no financieras para ayudar a entender la contabilidad.
- ✍ Un servicio contable puede ayudarte con la administración financiera y no sólo con la contabilidad. El personal del servicio podría ayudarte con la elaboración de un presupuesto, con el seguimiento de los gastos y con la planificación del flujo de dinero.

La elección de un servicio externo o un contable dentro de tu organización está relacionada con lo confidencial que seas sobre tus habilidades de administración financiera. Algunas organizaciones utilizan ambos: un contable para tratar con el registro diario y un servicio externo para proporcionar información resumida y consejo. Cualquiera opción que elijas, querrás estar seguro de usar el mejor servicio posible.

Cuando contratas a un contable:

- ✍ Revisa las referencias.
- ✍ Asegúrate de que utiliza el sistema que tengas o quieras usar (es muy importante si usas un sistema computarizado).
- ✍ Consigue a alguien con experiencia financiera para que en la entrevista haga las preguntas oportunas.
- ✍ Insiste en un periodo de prueba de por lo menos tres meses.

***No contrates a nadie que tenga que aprender a no ser que tengas un departamento financiero y contrates a más de un contable.***

Cuando contrates un servicio externo:

- ✍ Revisa las referencias y tómatelas en serio. La mejor recomendación es un cliente satisfecho.
- ✍ Asegúrate de que el servicio tiene experiencia en tratar con organizaciones de tu tipo.
- ✍ Asegúrate de que quiere proporcionar un apoyo en curso y no sólo hacer las cuentas.
- ✍ Compara tarifas para que contrates el mejor servicio con las mejores tarifas.

## ¿Cuál es la base del sistema?

Para que los libros sean precisos, necesitas:

- ✍ Una cuenta bancaria con un talonario de cheques.
- ✍ Un sistema de registro diario con recibos y comprobantes de caja.
- ✍ Un sistema de registro mensual con un libro de caja y un libro de caja para gastos menores (manual o electrónico) para registrar y analizar los ingresos y los gastos.
- ✍ Un formato para las declaraciones financieras anuales.

Los libros deben registrar:

- ✍ Los ingresos (entradas): todo el dinero que entra en la organización (de la recaudación de fondos, donaciones, intereses bancarios, subvenciones, suscripciones, ventas y demás).
- ✍ Gastos: todo el dinero que gasta la organización (por ejemplo, en material de papelería, gastos de mantenimiento, alquiler, gastos bancarios, talleres, impresión, transporte, etc.)
- ✍ Saldo: dinero que queda al final de cada mes.

Toda transacción financiera debe pasar por los siguientes pasos:

- 1 Se realiza la transacción (se gasta o recibe dinero).
- 2 Se registra por escrito como prueba de que se ha realizado. Esto podría ser en forma de recibo expedido por ti por el dinero recibido o como un recibo expedido a ti por el proveedor cuando pagas algo. Si pagas con un cheque o te dan un cheque como pago, no podrás expedir ni exigir un recibo. En su lugar, la transacción se registrará en tu cuenta bancaria.
- 3 Se registra la transacción en un libro de cuentas. Para todo el dinero que se recibe y gasta, este registro estará en el libro de caja (ya sea manual o electrónico).
- 4 Se hace un resumen de todas las transacciones y se registran en un extracto mensual.
- 5 Se escribe un resumen de las transacciones anuales en un extracto anual.

Un sistema contable debe proporcionar información que sea:

- ✍ Relevante (te dice lo que necesitas saber).
- ✍ Comprensible (lo dice de forma que puedas entenderlo).
- ✍ Fidedigno (te da información que siempre es correcta).
- ✍ Completo (te da toda la información que necesitas saber).
- ✍ Actualizado (te informa de tu posición financiera actual).
- ✍ Coherente (proporciona información comparable con la información de años anteriores).
- ✍ Aceptable para el mundo exterior (especialmente para auditores, donantes y gobiernos).

La clave para un sistema contable útil es:

Que sea simple, detallado, lógico, actualizado y registre cada transacción.



# Control financiero y responsabilidad

## Marco para el sistema

Como directivo no financiero de tu organización, no necesitas llevar la contabilidad, pero si proporcionar un marco para el sistema contable. Para ello, necesitas estar involucrado en la determinación de:

- ✍ Los encabezamientos bajo los que está resumida la información financiera.
- ✍ La forma de localizar los gastos e ingresos.

Los encabezamientos de los registros financieros se denominan **cuadro de cuentas**, que serían muy parecidos a los de tu presupuesto (ver la herramienta *Elaboración de un presupuesto*, apartado de *Definición de los artículos de referencia*). Los encabezamientos están codificados y la persona que registra la información financiera sabe el código que tiene que usar para los distintos ingresos y gastos. Los encabezamientos deberían significar algo para ti. Deben referirse al trabajo que estás haciendo y hacer posible que informes de forma precisa a tus donantes (para un ejemplo de cuadro de cuentas, ir a *Ejemplos: cuadro de cuentas*). Trabaja con tu contable o servicio para crear un cuadro de cuentas que tenga sentido para ti.

Asimismo, es tu decisión, como directivo de la organización, localizar los gastos. Es probable que quieras reunir los salarios bajo «salarios» o decidas que los salarios del personal del proyecto se encuentren en los proyectos específicos. Estas son decisiones de presupuesto que se reflejarán en tu cuadro de cuentas.



# Control financiero y responsabilidad

## Electrónico o manual

Un sistema contable informatizado puede simplificar los procesos de entrada y adición de datos y las hojas electrónicas pueden facilitar la entrada de distintos guiones a la hora de planificar un presupuesto. Asimismo, un sistema electrónico posibilita producir informes variados para cubrir las necesidades de la organización. Pero informatizar las cuentas no es una respuesta mágica, ya que:

- ✍ Crear un sistema electrónico lleva su tiempo y durante un periodo seguramente necesites llevar un sistema manual y electrónico conjunto para prevenir cualquier desastre en la transición.
- ✍ La persona que introduce los datos necesita saber de contabilidad.
- ✍ Se tiene que seguir el proceso de registro y se debe guardar documentación de apoyo.
- ✍ Necesitas programas actualizados y alguno de la organización necesita saber trabajar bien con ellos.

Antes de informatizar (o incluso usar las facilidades bancarias electrónicas), debes conseguir la aprobación de tu auditor y de la Junta Directa o comité de administración. La aprobación se debería documentar.

A pesar de lo anterior, la informatización sea probablemente el mejor método, a no ser que tus libros sean muy simples y realices muy pocas transacciones. Asegúrate de conseguir el consejo de un experto y permitir problemas iniciales.



# Control financiero y responsabilidad

## Registro

Un buen sistema contable necesita un buen sistema de registro.

**Para completar un libro de caja (manual o electrónico) necesitas los siguientes documentos:**

- ✍ Extractos bancarios con fecha de orden.
- ✍ Recibos de depósitos con fecha de ingreso.
- ✍ Solicitud de cheques, con su número de orden y:
  - Una factura.
  - El cheque pagado.
  - Otros documentos relevantes como un bono de viaje.
- ✍ Recibos de caja en libros mecanografiados prenumerados. Los libros de recibos actuales y usados deberían guardarse en lugar seguro.

Para ver un ejemplo de cómo es un libro de caja, ver *Ejemplos*, libro de caja. Un libro de caja es un registro del dinero que entra o sale de una organización ordenado por fechas. Esto incluye dinero en metálico y transacciones bancarias.

**Para completar un libro de caja para gastos menores, necesitas lo siguiente:**

- ✍ Comprobantes de gastos menores con su número de orden y el recibo de compra.

También necesitas:

- ✍ Un registro del capital con una descripción detallada de cada uno (p. ej. ordenadores, fotocopias, ventiladores, muebles). Un capital es un artículo grande o caro propiedad de una organización.
- ✍ Un archivo de subvenciones, en orden alfabético, con un apartado para cada subvención y dentro de cada uno, apartados para presupuestos, contratos, cartas, etc.

Abre un nuevo archivo cada año y etiquétalo con nombres y fechas.

## Terminología

Resulta útil entender la siguiente terminología:

### **Acumulación**

Ingreso o gasto que corresponde a un periodo contable pero no se recibe o paga hasta final del periodo.

### **Auditoría**

Tasación independiente de las finanzas de la organización por una persona cualificada.

### **Balance de ejercicio**

Estado de cuentas que lista lo que se posee (activos) y lo que se debe (deudas) en un momento dado.

### **Conciliación bancaria**

Método de confirmación de que los registros de contabilidad de una organización corresponden con los del banco como se muestra en el extracto bancario.

### **Previsión de fondos**

Extracto que prevé el dinero que entra y sale de la organización durante un periodo de tiempo en el futuro. Ver también *Ejemplos*, previsión de fondos.

### **Amortización (también conocido como reducción de valores)**

Método de localizar el coste de un activo fijo durante el periodo de tiempo que se pueda necesitar. Por ejemplo, se puede amortizar un coche en cinco años en vez de verlo como un gasto total el año que se compró.

### **Estado financiero (también conocido como estado contable)**

Producido al final de un periodo contable (p. ej. un mes o un año). Los ejemplos incluyen una cuenta de ingresos y gastos y un balance de ejercicio.

### **Informe de auditor cualificado**

Opinión de un auditor que muestra un comentario negativo sobre la revisión de una organización.

### **Informe de desviación**

(Ver también la herramienta *Elaboración de un presupuesto*, apartado de *Seguimiento del presupuesto*). El informe de desviación da las diferencias entre las cantidades presupuestadas y actuales y las explica.



# Control financiero y responsabilidad

## Políticas financieras

Una política financiera no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Los procedimientos son los pasos para llevar a cabo una política (adaptado de Olive ODT *Ideas for a Change, Parte 5*, diciembre de 1999. Hemos usado esta publicación exhaustivamente en este apartado).

Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por la Junta Directiva o por la estructura del gobierno, está uniéndose a todo el mundo de la organización.

Una buena política financiera:

- ✍ Es justa.
- ✍ Reúne los requisitos legales.
- ✍ Es completa: cubre todas las situaciones probables.
- ✍ Es realista y puede ponerse en práctica.
- ✍ Es asequible.



# Control financiero y responsabilidad

## ¿Por qué son necesarias?

La idea no es ser tan burocrático como sea posible, sino tener aquellas políticas financieras necesarias para asegurar que el proyecto u organización siguen un camino responsable y homogéneo.

## ¿Por qué tiene valor de política?

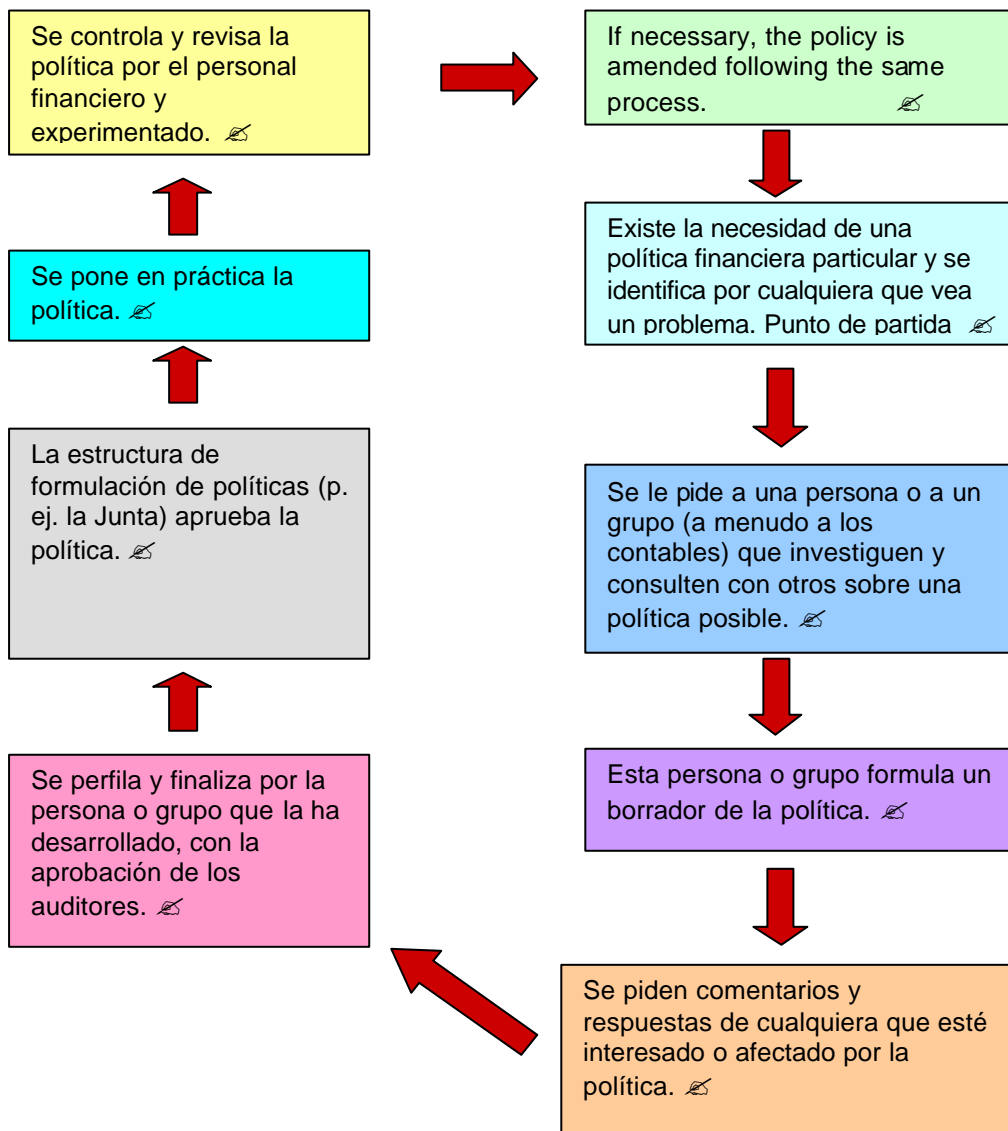
- ✍ La política permite a una organización descentralizar la toma de decisiones. Así, por ejemplo, una vez que la política tiene claro que nadie puede pedir prestado dinero de la caja para gastos menores, el administrador de la misma puede decir *no* a todo el mundo, incluso al director, si se le pide tal préstamo.
- ✍ La política hace la toma de decisiones más fácil. Le da a alguien como al contable directrices a seguir, como por ejemplo: sólo reservar billetes de la clase turista para viajar.
- ✍ La política ayuda a una organización a ser consistente sobre la forma de trabajar.
- ✍ La política ayuda a mantener una organización transparente y responsable.
- ✍ La política ayuda a establecer las normas sobre el camino a seguir por la organización.

# Control financiero y responsabilidad

## ¿Quién las realiza?

La gente es más propensa a poner en práctica y atender a políticas si tienen voto al realizarlas y acuerdan que son «buenas» políticas. A continuación, se ofrece un diagrama que muestra el ciclo del desarrollo de la política y quién debería estar implicado en cada fase:

Para ver el proceso de desarrollo de la política financiera paso por paso, dirígete a la siguiente página.





# Control financiero y responsabilidad

## ✍️ PROCESO PARA DESARROLLAR UNA POLÍTICA FINANCIERA PASO POR PASO

**No necesitas seguir este orden, pero sí cubrir la mayoría de los pasos para cada política.**

1. Decide quién debería estar implicado en la elaboración de la política.
2. Asegúrate de que tienes bastante información para desarrollar la política.
3. Establece un marco temporal.
4. Aclara por qué es necesario una política. Escribe un pequeño párrafo para explicar esta necesidad. Por ejemplo, necesitamos una política *per diem* ya que el personal está trabajando regularmente fuera de la ciudad y necesitan saber de antemano la cantidad de la que dispondrán. Las adjudicaciones también tienen que ser consistentes y justas.
5. Aclara la situación existente. Escribe un pequeño párrafo que lo haga. Por ejemplo, esto siempre se ha decidido con una base *ad hoc*.
6. Define cualquier término que lo necesite. Por ejemplo, *per diem* significa dieta diaria.
7. Aclara el objetivo de la política. ¿Cómo quieres que sea la situación como resultado de tener una política? Anótalo. Por ejemplo, esta política quiere asegurar una consistencia, transparencia, responsabilidad y planificación apropiada.
8. Aclara los principios organizativos que persiga la política, p. ej. transparencia y consistencia. Anótalo.
9. Aclara quién solicitará la política. Anótalo. Por ejemplo, todo el personal que tenga que hacer noche fuera por motivos de trabajo para un proyecto.
10. Reúnelo todo y haz circular el borrador de la política para recibir una respuesta.



# Control financiero y responsabilidad

## ¿Qué políticas financieras son necesarias?

Una política financiera general tendría políticas financieras relacionadas con un número de áreas. Así, por ejemplo, estará relacionado con:

- ✍ Los donantes y la política de ingresos (p. ej. recibos, depósitos).
- ✍ Políticas para la elaboración de presupuestos.
- ✍ Políticas para la administración financiera.
- ✍ Políticas de gastos (p. ej. importes, pagos, requisitos, gastos no presupuestados).
- ✍ Políticas de viajes (p. ej. alquiler de coches, clase en la que se viaja, *per diem*).
- ✍ Políticas de auditoría (p. ej. compra, utilización, mantenimiento y disposición, incluyendo la política de vehículos).
- ✍ Política de dinero para gastos menores.
- ✍ Política salarial.
- ✍ Préstamos del personal.
- ✍ Apertura y funcionamiento de cuentas bancarias.

Para ver ejemplos de políticas financieras, dirígete a *Ejemplos*, política financiera.



# Control financiero y responsabilidad

## Registro de libros

Ya hemos visto los elementos básicos de un sistema contable en el apartado *Creación de un sistema contable*. En este apartado, nos preocupamos por lo que haces con tu sistema contable para mantenerlo como una herramienta central en el control financiero y la responsabilidad.

Aquí proporcionamos una lista de control para las actividades contables que necesitan realizarse:

- ✍ Diariamente.
- ✍ Mensualmente.
- ✍ Anualmente.

Asimismo, nos centramos en el sistema como una fuente de información para proporcionar una administración y dirección con una herramienta para utilizar los libros.

No es tu trabajo trazar las actividades, pero para mantener el control financiero y ser responsable de las finanzas de tu organización, deberías saber lo que está involucrado.

## DIARIAMENTE

Las tareas contables que necesitan realizarse diariamente son:

- ✍ Controlar los recibos del dinero recibido.
- ✍ Mantener un sistema de dinero para gastos menores con sus comprobantes correspondientes.
- ✍ Realizar operaciones bancarias: depositar el dinero que se ha ingresado.
- ✍ Expedir cheques basados en impresos de solicitud de cheques.

## ¿Qué necesitas saber de las tareas?

- ✍ Puedes comprar un talonario de recibos en una papelería. El talonario de recibos debe llevar la fecha y un número impreso. Cada uno tendrá un duplicado que guardarás cuando entregues el original a la persona u organización a la que le realizas el pago. Todos los talonarios de recibos, usados o nuevos, se deberían guardar bajo llave en un armario a prueba de fuego o en un archivador. Cuando el pago se realiza mediante transferencia bancaria, no es necesario expedir un recibo ya que el extracto de cuenta sirve para este propósito. Sin embargo, en caso de las donaciones, es bueno acostumbrarse a dar un recibo como registro y como gesto de cortesía.

# Control financiero y responsabilidad

- ✍ También puedes comprar comprobantes en una papelería. Éstos deberían ir acompañados de documentación de apoyo (p. ej. recibo del efectivo en caja) grapada al comprobante. El cuerpo directivo debe decidir cuánto dinero para gastos menores se guardará en la oficina. Sólo se debería usar para pequeñas necesidades urgentes que puedan surgir, como dinero para leche. Es mejor tener pólizas escritas que declaren que nadie puede pedir prestado dinero de caja. Cada mes, se debería reemplazar el dinero que se ha gastado (mediante un cheque). De esta forma, cada mes comienza con la misma cantidad de dinero para gastos menores. A veces es necesario contar con una cantidad extra para un acontecimiento especial. Es mejor que una sola persona controle la caja por si hay algún problema que sea la única persona responsable (ver *Ejemplos*, política financiera).
- ✍ Preparar los cheques basados en impresos de solicitud de cheques autorizados es una función contable. El cheque debe entregarse a las firmas autorizadas para que lo firmen, con el impreso de solicitud de cheques adjunto. Los firmantes no deberían firmar a no ser que sepan para lo que son (para ver un ejemplo de impreso de solicitud de cheques ver *Ejemplos*, impreso de solicitud de cheques).

## MENSUALMENTE

Las tareas contables que necesitan realizarse mensualmente son:

### Dinero para gastos menores

- ✍ Un programa de dinero para gastos menores que indique los gastos por categorías.
- ✍ El programa se realiza usando la información de los comprobantes de los gastos menores.
- ✍ Se cuenta el dinero de caja.
- ✍ Se «rellena» el dinero de caja hasta la cantidad indicada por los directivos mediante un cheque.
- ✍ Se rellenan los comprobantes y documentación oportuna.

### Cuenta actual

- ✍ Se crea un programa de recibos y pagos.
- ✍ Se expiden cheques mensuales según los requisitos y se envían a las firmas autorizadas con la documentación de apoyo (ver el apartado de *Actividades diarias*).
- ✍ Se rellena la documentación.

### Otros registros

- ✍ Se actualiza el libro de caja o se introducen las entradas en el ordenador (ver el apartado de *Cuál es la base del sistema*).

### Conciliación bancaria

- ✍ Se reconcilia el extracto bancario con el talonario de cheques (ver el apartado de *Terminología*) y se realizan los ajustes oportunos.

## Informe

- ✍ Se producen informes de administración. Esto incluye:
  - Informes de desviación que muestren la diferencia entre los ingresos y gastos actuales y los ingresos y gastos presupuestados (ver también las herramientas *Elaboración de un presupuesto*, *Seguimiento del presupuesto* y *Terminología* en esta herramienta).
  - Preparación de previsión de fondos (ver el apartado de *Terminología*. Para ver un ejemplo, dirígete a *Ejemplos*, previsión de fondos).

Para más información sobre el uso de informes de administración, ver el apartado de *Utilización de los libros*).

## Conciliaciones bancarias

- ✍ Cuando realizas la conciliación bancaria, revisas el extracto del banco y te aseguras de que el libro de caja muestre el mismo saldo. El libro de caja tiene que estar por delante del extracto bancario ya que puede que alguien no haya cobrado aún los cheques que se le hicieron. El extracto bancario también debe reflejar los cargos, que necesitas añadirlos a tu libro de caja. Las reconciliaciones bancarias presenta los siguientes datos:

Saldo en el extracto bancario:	_____
Cheques menores pendientes:	_____
Cheques mayores pendientes:	_____
Saldo real:	_____

El saldo real debería ser el mismo que el de tu chequera a final de mes.

Para realizar tu conciliación bancaria necesitas el resguardo de los ingresos, que son parte del registro contable.

## ANUALMENTE

Las tareas contables que se necesitan realizar anualmente son:

- ✍ Preparación de un balance financiero con todos los ingresos, gastos y saldos de ese año.
- ✍ Organización de una auditoría independiente (ver el apartado de *Auditoría*).
- ✍ Preparación de un balance del ejercicio (ver el apartado de *Terminología*).



# Control financiero y responsabilidad

## UTILIZACIÓN DE LOS LIBROS

Las organizaciones y los proyectos tienen libros para:

- ✍ Proporcionar una cuenta precisa de las prácticas de administración financiera para los interesados directos.
- ✍ Prevenir la malversación de fondos.
- ✍ Proporcionar una herramienta administrativa para los directivos de la organización o proyecto.

Parte del registro de libros es para proporcionar informes mensuales y anuales a la administración y directivos sobre las finanzas de la organización. Esto se debería realizar de forma atractiva para los directivos. La información proporcionada debería permitir a la administración o directivos de la organización tomar decisiones sobre la administración de la misma.

Los informes financieros generados por el sistema contable deberían permitirte contestar a las siguientes preguntas:

- ✍ ¿Hay desviaciones (diferencias) entre el presupuesto, los ingresos actuales y los gastos? Si es así, ¿por qué? ¿Necesitamos actuar?
- ✍ ¿Se están utilizando las ayudas de los donantes como es debido? Si no, ¿por qué?
- ✍ ¿Estamos gastando casi todo nuestro dinero en programas en lugar de en costes básicos?
- ✍ ¿Hay algunos artículos en los que no estemos invirtiendo lo suficiente? Por ejemplo, reemplazo de equipos.
- ✍ ¿Qué nos deben y debemos en la actualidad? (Del balance de ejercicio).
- ✍ ¿Por qué merecen la pena nuestros activos?
- ✍ ¿Estamos gastando demasiado en artículos relativos al trabajo efectuado?
- ✍ ¿Tenemos una buena posición financiera? ¿Podemos continuar trabajando?
- ✍ ¿Tenemos una buena distribución de las fuentes de ingresos? ¿Dependemos demasiado de una fuente?
- ✍ ¿Es posible que tengamos algún problema de flujo de dinero? Si es así, ¿qué podemos hacer?

Hay algunos coeficientes financieros que te ayudarán a contestar a estas preguntas. Un coeficiente te dice el porcentaje del total de algo. Para calcular los coeficientes tomas los informes financieros y los usas. Estos coeficientes te ayudarán a decidir si existe un área de preocupación. Si el coeficiente no parece correcto entonces necesitas examinar la situación detenidamente. Puede que haya una buena razón y que la situación no cause preocupación, pero los coeficientes te advierten para que te pares a revisar la situación. La mayoría de los coeficientes se identifican mejor en unos cuantos años. Algunos incluyen:

# Control financiero y responsabilidad

## ✍ **Autoconfianza contra la dependencia excesiva de las ayudas extranjeras**

- ✍ Reúne el dinero extranjero que has conseguido en los últimos tres años.
- ✍ Divídelo por los ingresos totales de los tres últimos años.
- ✍ Multiplícalo por 100.
- ✍ La respuesta será el porcentaje de dependencia financiera de los donantes extranjeros. Entonces, puedes establecer metas para reducirlo si piensas que dependes demasiado de ellos.

## ✍ **Coeficientes salariales**

- ✍ Determina el presupuesto de tu salario como un porcentaje del presupuesto general.
- ✍ En la mayoría del trabajo de desarrollo suele ser alto (60% y más) ya que es trabajo intensivo. Necesitas discutirlo con los donantes a modo de información si lo requieren.

## ✍ **Coeficiente administrativo**

- ✍ Determina tu presupuesto básico (el que no está cubierto por los programas) como un porcentaje del presupuesto total.
- ✍ Entre un 12% y un 20% es un coeficiente aceptable.
- ✍ Cualquier coeficiente superior a éste generará cuestiones a los donantes, para los que deberías tener buenas respuestas.

Para más información sobre los presupuestos, ver la herramienta *Elaboración de un presupuesto*.

## ✍ **Coeficiente de liquidez**

- ✍ Esto identifica la relación entre los activos actuales y las deudas actuales para mostrar lo capaz que es tu organización de pagar deudas a corto plazo.
- ✍ La operación es la siguiente: 
$$\frac{\text{Activos actuales (excluyendo existencias)}}{\text{Deudas actuales}} \times 100$$
- ✍ Si tu porcentaje es de un 200% (en otras palabras, los activos son el doble de las deudas), entonces tu coeficiente es adecuado.

## Funciones del control financiero y la responsabilidad

La responsabilidad financiera en una organización de la sociedad civil significa:

- ✍ Informes financieros regulares para todos aquellos que tienen derecho a saber lo que está haciendo la organización con sus fondos.
- ✍ La organización puede contar con fondos mediante la producción de pruebas de recibos y pagos.
- ✍ La organización puede mostrar el dinero que se ha gastado en los objetivos y en el trabajo particular que se intenta cubrir.
- ✍ La organización no acepta las obligaciones financieras que no se puedan lograr.
- ✍ La organización toma todas las precauciones necesarias para prevenir la malversación de fondos y para guardar los fondos y registros para luego recuperarlos.

Con respecto a las funciones y responsabilidades de las distintas partes del control financiero y responsabilidad, hay algunos principios básicos importantes a seguir:

- ✍ El control de las finanzas debería estar dividido para que una persona no tenga demasiado control o poder sobre el dinero.
- ✍ Debería estar claro quién es el responsable de cada tarea o área de actividad. Puedes localizar una mala administración o abuso de una persona en particular o de varias.
- ✍ No debería haber áreas poco definidas con respecto a quién es el responsable de qué, y no superposiciones que permitan a una persona echarle la culpa al otro y evitar responsabilidades.
- ✍ Las decisiones financieras se deberían tomar en el nivel adecuado. Así, por ejemplo, un contable debería tomar decisiones sobre los gastos sin presupuestos. Quién toma las decisiones debería estar incluido en forma de póliza escrita y aprobado por el cuerpo directivo.
- ✍ La gente debería tener las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.
- ✍ Cada uno de por lo menos el nivel medio de administración, incluyendo los miembros de las estructuras directivas, debería entender los estados financieros y poder realizar un seguimiento. Cualquiera que trabaje directamente en un proyecto o programa debería entender los estados financieros. Si es necesario, forma a la gente. Los estados financieros deberían discutirse en el cuerpo directivo y en las reuniones del personal.



# Control financiero y responsabilidad

## JUNTA DIRECTIVA

El término *Junta Directiva* se utiliza para abarcar las estructuras directivas de las organizaciones de la sociedad civil. Con *Junta* nos referimos al cuerpo directivo de la organización, normalmente formado por voluntarios. Algunas organizaciones pueden denominarla comité ejecutivo o comité de administración. Nosotros usamos Junta Directiva para referirnos a un grupo de voluntarios encargados de supervisar la administración de una organización de la sociedad civil.

Una de las mayores responsabilidades de una Junta es supervisar el control financiero y la responsabilidad de una organización. El dinero que usan las organizaciones de la sociedad civil y los proyectos es dinero público por lo que pertenece a las comunidades y no a los individuales. Una de las responsabilidades de la Junta es asegurar que este dinero público se usa adecuadamente para beneficiar a los que se quiere ayudar. La Junta existe para representar a los grupos de personas que la organización quiere beneficiar y es responsable ante esas personas o agencias que proporcionan dinero para hacer esto posible. En algunas organizaciones, la Junta delega alguna de sus funciones al comité financiero. Sin embargo, todos los miembros de la Junta siguen siendo los responsables de las finanzas de la organización. Las propuestas realizadas por el comité financiero deben estar aprobadas por la Junta.

### Las funciones financieras y responsabilidades de un Junta incluyen:

- ✍ Asegurar que la organización tiene fuentes adecuadas para llevar a cabo sus funciones. Esto no tiene que significar recaudar dinero, pero sí controlar las finanzas detenidamente.
- ✍ Asegurar que la organización usa bien su tiempo y dinero. La Junta tiene que ver que el dinero no se desperdicia o usa para el beneficio de los miembros del personal en lugar de para conseguir los objetivos de la organización.
- ✍ Supervisar la adquisición y administración de los recursos. La Junta tiene que realizar decisiones informadas sobre cómo se gasta el dinero de la organización, especialmente cuando la organización quiere comprar recursos que son costosos. Asimismo, es responsabilidad de la Junta ver que esas fuentes están bien cuidadas. Son parte de los activos de la organización.

Los miembros de la Junta tienen algo llamado **deber del cuidado**. Esto significa que se espera que cada miembro de la Junta preste atención a los asuntos de la organización y se comporte como una persona cuidadosa y razonable. La Junta puede delegar algunas de sus áreas de trabajo a expertos (p. ej., a un auditor) pero todavía tiene el deber de entender las finanzas de la organización y de preocuparse sobre éstas. El deber del cuidado requiere que un miembro de la Junta lea y entienda los estados financieros y guarde un registro de la situación financiera de la organización. La Junta debe asegurar que la organización guarde y actualice los registros financieros. Los miembros de la Junta deben asistir a reuniones de la Junta, leer toda la documentación que reciben, revisar la información disponible y controlar cualquier área especial que se le haya asignado. Puede que los miembros de la Junta necesiten formación para ayudarlos a cumplir con su deber de cuidado.



## Control financiero y responsabilidad

Los miembros de la Junta tienen que:

- ✍ Aprobado el presupuesto después de considerarlo.
- ✍ Aprobado la política del presupuesto que establece los niveles discretos (informar al Director General cuánto puede gastar sin la aprobación especial de la Junta).
- ✍ Aprobado todas las políticas financieras y otras políticas que afecten a las finanzas de la organización.
- ✍ Revisar los informes financieros mensuales y anualmente, centrándose en las desviaciones, balance de ejercicio y extractos del flujo de dinero.
- ✍ Controlar el progreso de los fondos generados.
- ✍ Revisar los estados de auditoría.
- ✍ Revisar el estado de cuentas periódicamente y tomar decisiones sobre las inversiones a largo plazo.
- ✍ Revisar que los activos, como se listan en el registro de activos, estén de verdad ahí.

Este apartado está adaptado de la publicación *Good Governance* por Benita Pavlicevic, Liberty Life Foundation 2001.



# Control financiero y responsabilidad

## DIRECTOR GENERAL

El director general de una organización se puede llamar también presidente ejecutivo o coordinador. Esta es la persona que tiene responsabilidad directa sobre:

- ✍ La elaboración del presupuesto.
- ✍ La generación de ingresos.
- ✍ Gastos.
- ✍ Tiene derechos limitados para tomar decisiones sobre grandes gastos (la Junta decide estos límites).
- ✍ Asegurar que se guardan registros financieros.
- ✍ Asegurar que los libros se guardan con precisión.
- ✍ Asegurar que los informes financieros se producen a tiempo y se distribuyen a las personas adecuadas.
- ✍ Controlar que las actividades están acordes con los gastos.
- ✍ Revisar los informes financieros y llamar la atención del personal y de la Junta por cualquier problema.
- ✍ Introducir políticas a niveles más bajos para tratar problemas, como por ejemplo las políticas sobre el uso del teléfono (normalmente aprobadas por la Junta o comité financiero).
- ✍ Elegir al personal financiero, a pesar de que esto debería hacerse junto con un miembro de la Junta apropiado.

Mientras que el Director General puede delegar algunas actividades, la responsabilidad aún es suya.



# Control financiero y responsabilidad

## EQUIPO ADMINISTRATIVO

Normalmente formado por miembros del personal experimentados de la organización. En organizaciones más pequeñas estará compuesto por el Director General y los gerentes. La persona con más experiencia del personal normalmente está en el equipo administrativo, a no ser que la organización utilice un servicio financiero y sólo contrate a personal relativamente joven.

Cada miembro del equipo administrativo debe entender los informes financieros. Estos informes se deberían discutir una vez al mes en las reuniones regulares del equipo administrativo. Los miembros del equipo administrativo deben:

- ✍ Elaborar un presupuesto para su departamento o proyecto.
- ✍ Controlar los presupuestos según los gastos.
- ✍ Administrar los presupuestos dentro de unos límites establecidos.
- ✍ Explicar los informes financieros mensuales al personal de sus departamentos o proyectos.
- ✍ Aplicar sus mentes a los informes financieros generales de la organización y dárselo a conocer al director general.
- ✍ Ayudar al director general con la generación de ingresos, con referencia específica de los proyectos o departamentos.

Puede que sea necesario proporcionar formación para permitir que la gente cumpla estas expectativas.



# Control financiero y responsabilidad

## PERSONAL

Los miembros del personal son normalmente responsables de distintas partes del control financiero diario de una organización. Esta va junto con la división del poder sobre el dinero. Sin embargo, muchas tareas se llevan a cabo por el contable.

Las tareas del contable incluyen:

- ✍ Expedir recibos para los fondos recibidos.
- ✍ Depositar dinero en las cuentas oportunas.
- ✍ Preparar la solicitud de cheques para pagar.
- ✍ Asegurar que las cuentas se pagan a tiempo.
- ✍ Asegurar que el libro de caja o la hoja de cálculo electrónica está completa dentro de un marco temporal acordado al final de cada mes.
- ✍ Asegurar el control de los activos, artículos varios y material de oficina.
- ✍ Asegurar que todos los documentos financieros están disponibles para los auditores.

El tipo de tareas a distinguir para un mayor control financiero son la elaboración de los recibos y el depósito de efectivo y la preparación y aprobación de cheques.

Todos los miembros del personal involucrados en las finanzas deben entender la importancia de lo que están haciendo y de realizarlo a tiempo. Suele ayudar construir este tipo de responsabilidad si el personal también a revisado los extractos mensuales. De esta forma, los entenderán y verán la contribución de su trabajo.



# Control financiero y responsabilidad

## Auditoría

Una auditoría externa es un informe independiente que cubre:

- ✍ La cantidad de dinero que ha recibido y gastado la organización en el año financiero y para qué se ha usado el dinero.
- ✍ Si ha gastado el dinero según la constitución de la organización, las decisiones de la Junta y los requisitos de los donantes.
- ✍ Si las cuentas (el sistema contable) se han registrado honesta y apropiadamente.
- ✍ El valor de los activos de la empresa.
- ✍ Cómo podría mejorar el sistema de registro de datos financieros.

También es posible realizar una auditoría interna para tus propios propósitos. Esto lo puede hacer alguien de la organización.

La persona que realiza la auditoría externa (el auditor) no tiene que estar directamente involucrado en la organización y no debería ser familiar o asociado cercano de nadie de la organización.

Normalmente, se elige formalmente al auditor en una reunión general anual, incluso cuando hay una Junta nominada. Si no, se puede hacer en una reunión de la Junta. Sólo se puede sustituir al auditor mediante una resolución formal en una reunión de la Junta oficial. Los donantes normalmente quieren saber por qué se cambia de auditor. En muchos países hay directrices legales estrictas que declaran quién puede actuar como auditor, a menudo unido al tamaño de la organización.

Normalmente el auditor, además de revisar las cuentas anuales, proporciona apoyo y consejo.

## PREPARACIÓN PARA LA AUDITORIA

Comienzas a prepararte para una auditoría al principio del año financiero. Es aconsejable que preguntes a tu auditor la información que necesitarás para la auditoría.

### *¿Qué necesitas preparar para una auditoría externa?*

Normalmente, la auditoría se realiza unos meses antes del cierre y tan pronto como sea posible. Sólo se evalúa el año financiero que está siendo revisado.

Mientras que estás esperando al auditor externo para que examine tus libros financieros, deberías tener preparados los siguientes documentos:

- ✍ Una copia de la constitución de la organización (si es la primera vez que este auditor revisa los libros o si has realizado algún cambio de la constitución desde la última interacción con el auditor).
- ✍ Copias de contratos, acuerdos o cartas que establezcan las condiciones de las subvenciones, legados u otros ingresos recibidos para propósitos específicos.
- ✍ Copias de los presupuestos del trabajo actual o de proyectos especiales.
- ✍ Copias de los impresos de solicitud de subvenciones.
- ✍ Copias de las minutas de las reuniones de finanzas y otras relevantes del subcomité.
- ✍ Copias de las minutas de las reuniones de la Junta relacionadas con las finanzas.
- ✍ Los registros de los análisis de ingresos y gastos.
- ✍ Documentación de apoyo para los ingresos.
- ✍ Talonarios de recibos en caso de que los uses para el dinero recibido.
- ✍ El registro del análisis del dinero de caja.
- ✍ Documentación de apoyo para el registro del dinero de caja.
- ✍ Extractos bancarios del año.
- ✍ Conciliaciones bancarias del año.
- ✍ Talonarios de cheques usados durante el año y el que estás usando actualmente si se usó durante el año revisado.
- ✍ Cheques devueltos a la organización por el banco una vez que han sido compensados.
- ✍ Todos los registros de la libreta bancaria.
- ✍ Una lista de todos a las que la organización debe dinero a final del año financiero.
- ✍ Una lista de todos los que deben dinero a la organización al final del año financiero.
- ✍ Una lista de acreedores y deudores del final del año anterior.
- ✍ Registro de pagos obligatorios, especialmente de los salarios del personal.
- ✍ Detalles de todos lo activos.



## Control financiero y responsabilidad

Puede que el auditor también quiera ver:

- ✍ Una lista de devengos. Ingresos que ha recibido la organización por bienes o servicios que todavía no han sido suministrados.
- ✍ Una lista de prepagos. Gastos de la organización por bienes o servicios que aún no ha recibido.
- ✍ Listas de devengos y prepagos desde el final del año previo.

Otros documentos que puede necesitar el auditor o que le ayudarán incluyen:

- ✍ Libro de operaciones de vehículos.
- ✍ Registros de IVA.
- ✍ Registros de impuestos.

## INFORME DEL AUDITOR

Cuando el auditor casi ha acabado, listará los asuntos que no se han resuelto completamente durante la auditoría. El auditor preguntará a la administración que aclare estos asuntos. Si no se han aclarado, el auditor los mencionará en un informe de auditoría, por lo que se transformará en un asunto muy serio.

Al final de la auditoría, el auditor suele crear un borrador de cuentas anuales basado en la información revisada (ver el apartado sobre preparación para la auditoría). El auditor incluirá un registro de ingresos y gastos recibidos, posiblemente con adaptaciones para los acreedores, deudores, devengos, prepagos y amortizaciones de equipo o vehículos. Puede que también haya un borrador del balance de ejercicio mostrando la posición final de la organización en el últimos día del año financiero.

El auditor incluirá una declaración afirmando que las cuentas se han creado según ciertas normas basadas en la información proporcionada por la organización. Normalmente, la declaración dice que, según el auditor, las cuentas son una declaración precisa y honesta de la distribución financiera de la organización y de la situación del año financiero.

Un buen auditor recomendaría formas de mejorar los sistemas financieros y los procedimientos de la organización. Siempre se debería seguir el consejo del auditor, que normalmente los facilita a través de una **carta administrativa**. Éste es un documento muy útil que debería ser revisado por la Junta junto con las cuentas. Incluso se puede compartir con los donantes. La idea es mejorar la práctica del control financiero y la responsabilidad de tu organización. El director general deberá informar regularmente a la Junta del seguimiento de las recomendaciones del auditor.

Las cuentas deberían ser revisadas por el Director General y entregadas a la Junta para su aprobación y firma. Cuando los representantes de la Junta firman las cuentas, dejan de ser cuentas borrador y se convierten en **cuentas financieras**.

Las cuentas no se deberían firmar a no ser que la gente las entienda (ver el apartado de *Entendimiento del estado auditado*). Si algo no está claro, pregunta al auditor para que te lo aclare. Puedes pedirle al auditor que asista a la reunión en la que la Junta discuta las cuentas.

## ENTENDIMIENTO DEL ESTADO AUDITADO

Cuando revisas las cuentas auditadas, podrás contestar a las siguientes preguntas (si no sabes las respuestas, pide una explicación o plantea el asunto):

- ☞ ¿Cómo se comparan los ingresos y gastos con el gasto real del año anterior?
- ☞ ¿Cómo se comparan con el presupuesto de este año?
- ☞ ¿Por qué ha habido grandes aumentos o descensos en ciertas partidas?
- ☞ ¿Se han incluido todas las partidas de gastos? ¿Están todas justificadas?
- ☞ ¿Se ha incluido la cuota de auditoría?
- ☞ ¿Cómo se compara el balance de ejercicio con el anterior? ¿Está la organización en una mejor o peor posición que al año anterior?
- ☞ ¿Cómo se compara la cantidad del total de activos actuales con el total de las deudas actuales? (ver *coeficiente de liquidez bajo Utilización de los libros*).
- ☞ ¿Se está cubriendo el déficit del año auditado con el excedente de años anteriores? Los excedentes de años anteriores son parte de los fondos acumulados o de partidas equivalentes. En caso de déficit, ¿cómo se podría evitar una situación similar?
- ☞ ¿Se debe una gran suma de dinero a la organización? Si es así, ¿qué se puede hacer para recibir el dinero?
- ☞ ¿Dónde están las reservas financieras de la organización invertidas y están obteniendo un ingreso razonable? ¿Son las inversiones acordes con la política de la organización y están contentos los donantes con esa política?
- ☞ ¿Ha mostrado la auditoría algún problema o irregularidad?
- ☞ ¿Necesitamos cambiar nuestro sistema de registro financiero? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ☞ ¿Qué nos dice la auditoría sobre nuestra estrategia financiera del último año? (ver también la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera*).

**NO TE AVERGÜENCES DE PREGUNTAR Y NO ASUMAS QUE TODO EL MUNDO LO ENTIENDE TODO.**

## **EJEMPLOS**

### **Cuadro de cuentas**

*Para una organización de la sociedad civil que ofrece formación de desarrollo organizacional y consulta.*

*Las partidas de gastos e ingresos están localizadas por una categoría numérica. Se deja un espacio numérico para insertar cuentas adicionales.*

100	Donaciones recibidas
120	Intereses recibidos
130	Formación de ventas
150	Consulta de ventas
200	Cuotas de cuentas
210	Cargos bancarios
215	Limpieza
225	Multas
232	Mobiliario/accesorios/activos
240	Seguro
245	Cuotas legales
250	Contratos de mantenimiento
255	Gastos de movilidad
260	Fondo de vehículos de motor
265	Reparaciones de vehículos de motor
270	Correo general
275	Imprenta y material de papelería
280	Refrescos/entretenimientos
285	Alquiler y cuotas municipales
290	Reparaciones y mantenimientos
300	Contratación
302	Seguridad
307	Cuotas de secretaría
310	Teléfonos
350	Desarrollo de recursos
370	Viajes
400	Actualización del profesorado del proyecto
405	Proyecto FORMACIÓN
450	Salarios
455	Costes del personal
470	Formación del personal
470	Conexión de redes





# Control financiero y responsabilidad

## Impreso de solicitud de cheque

Emitido: \_\_\_\_\_

Entregado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Cantidad:

Tipo de gasto: \_\_\_\_\_  
(nombre de categoría)

Motivo de pago:

---

---

---

---

Número de factura: \_\_\_\_\_  
(Si procede)

### **SALDO**

Saldo anterior:

Menos esta cantidad:

Más depósitos:

Nuevo saldo:

Número de cheque:

**Adjuntar documentos  
originales**

Autorizado por:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

Previsión de fondos

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>Ingresos</b>													
Interés	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Subvención	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ayuda	900 666						900 666						1 801 332
<b>Subtotal</b>	<b>911 666</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>911 666</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>11 000</b>	<b>1 933 332</b>
<b>Gastos</b>													
Operacional	75 000	65 000	90 000	110 000	100 003	149 000	115 030	105 000	132 000	123 300	104 000	130 000	1 298 333
Organizativo	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	12 083	145 000
Del personal	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	33 333	400 000
Capital													
<b>Subtotal</b>	<b>120 416</b>	<b>110 416</b>	<b>135 416</b>	<b>155 416</b>	<b>145 419</b>	<b>194 416</b>	<b>160 446</b>	<b>150 416</b>	<b>177 416</b>	<b>168 716</b>	<b>149 416</b>	<b>175 416</b>	<b>1 843 333</b>
<b>Totales</b>													
Nueva entrada/salida	791 250	(99 416)	(124 416)	(144 416)	(134 419)	751 220	(139 416)	(166 416)	(157 716)	(138 416)	(164 416)		
Apertura de cuneta bancaria	0	791 250	691 834	567 418	423 002	288 583	105 167	856 387	716 971	550 555	392 839	254 423	
Cierre de cuenta bancaria	791 250	691 834	567 418	423 002	288 583	105 167	856 387	716 971	550 555	392 839	254 423	90 000	

Referencia: *Ideas for a Change Part 8*, Diciembre de 2001, Olive

Los paréntesis indican números negativos o déficit.

Fíjate que incluso en los meses que se gastó más dinero del que entró, el proyecto no tuvo ningún problema de flujo de dinero debido a la cantidad que recibió en enero. Sin embargo, si hubiera existido una previsión de fondos, el proyecto podría haber tomado medidas para evitar problemas.

## EJEMPLOS

### Política financiera

Política	Procedimiento
<p><b>Política del dinero para gastos menores o dinero de caja:</b></p> <p>De vez en cuando los pequeños artículos se tienen que pagar con dinero de caja. Este dinero hay que controlarlo detenidamente.</p> <p>El dinero para gastos menores debería limitarse a unos \$ 40 al mes. Las reclamaciones que excedan los \$ 5 deberán pagarse con un cheque.</p> <p>Cada movimiento de caja se deberá registrar en un comprobante con los documentos relevantes adjuntos.</p> <p>No se realizarán préstamos del dinero de caja bajo ninguna circunstancia.</p> <p>Sólo el administrador tiene acceso directo a la caja de dinero para gastos menores.</p>	<p>Utilizamos el sistema de caja para gastos menores. Esto significa que la cantidad de caja con la que comienza el mes debe ser siempre la misma. A final de cada mes, sólo se reemplaza la cantidad que se ha gastado durante el mes. Por lo tanto, cada mes comienza la caja con la cantidad original.</p> <p>A final de cada mes, el administrador debe contabilizar la caja y realizar una solicitud de cheque para cubrir la cantidad gastada.</p>
<p><b>Política per diem:</b></p> <p>A veces, los miembros del personal tienen que pasar la noche fuera de la ciudad por proyectos empresariales. El proyecto no quiere que el personal pierda dinero por esto. También necesita apartar fondos con antelación. Mientras que los costes del desayuno y alojamiento están cubiertos directamente por el proyecto, hay gastos adicionales que el personal tiene que pagar en tales circunstancias. Para normalizar la cantidad proporcionada, debe haber una uniformidad en la provisión de los per diem o dietas. Para ello, se ha creado una tabla para tratar los gastos nacionales e internacionales. Esto se aplicará a todos los miembros del personal que tengan que pasar la noche fuera de la ciudad. Esta tabla se actualizará regularmente por el departamento de finanzas acorde con los per diem ofrecidos en otros proyectos similares.</p> <p>Al establecer las cantidades, el proyecto toma nota de los límites no imponibles establecidos por el departamento fiscal.</p> <p>Nota: esta política no se aplica cuando el personal asiste a cursos, talleres, seminarios o congresos en los que los gastos ya están cubiertos por la organización.</p>	<p>El personal puede reclamar sus per diem antes o después del viaje. Establece un periodo de tres días para realizar el pago</p> <p>Los impresos están disponibles en el departamento fiscal. Las solicitudes se deben realizar según este modelo.</p>

## RECURSOS

A CIVICUS le gustaría reconocer el gran valor de los siguientes recursos para la preparación de esta herramienta:

Cammack, John      *Financial Management for Development*, INTRAC, Oxford 1999.

De la Harpe, Jean      *Accountability Volumes 1 and 2*, Network Management and Development Services, Johannesburgo (Sudáfrica) 1995.

Shapiro, Janet      *Financial Management for Self-Reliance*, Olive, Durban (Sudáfrica) 1996.

[www.etu.org.za/toolbox/finances/webaccount.html](http://www.etu.org.za/toolbox/finances/webaccount.html)

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

Activos	Capital de la organización y cantidad que tiene en el banco.
Deudas	Lo que la organización debe a otros y puede exigir que le paguen.

### **CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana**

CIVICUS es una alianza internacional establecida en 1993 para alimentar los fundaciones, el crecimiento y la protección de la acción ciudadana a través del mundo, especialmente en áreas donde la la democracia participativa y la libertad de los ciudadanos para asociarse están amenazadas.

El objetivo de CIVICUS es contribuir al establecimiento de una sociedad global saludable en la que:

- La intervención ciudadana sea un aspecto vital de la vida política, económica y cultural;
- Las organizaciones ciudadanas puedan interactuar abiertamente y legítimamente con el gobierno y el sector empresario; y
- La relación entre los ciudadanos, el sector empresario y el gobierno de una sociedad sea equilibrada e igualitaria.

Para más información, por favor contacta:

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation  
CIVICUS House, 24 Pim Street, corner Quinn Street,  
Newtown, Johannesburg 2001  
South Africa

PO Box 933,  
Southdale, Johannesburg, 2135  
South Africa

Tel +27 11 833 5959  
Fax +27 11 833 7997  
Email: [info@civicus.org](mailto:info@civicus.org)

1112 16<sup>th</sup> Street NW Suite 540  
Washington DC 20036  
UNITED STATES of AMERICA  
Tel +202 331 8518  
Fax +202 331 8774