

Sistema Financiero

Este resumen es parte de una serie de consejos para las organizaciones de la sociedad civil, escrito desde la perspectiva de los donantes.

La intención de este resumen no es dar instrucciones rígida, sino más bien estimular la investigación.

Consejos para fortalecer la capacidad organizacional

Sistema financiero

Consejos para establecer un sistema financiero responsable y transparente para construir sostenibilidad financiera.

Estos consejos incluyen secciones sobre el propósito del sistema financiero, controles financieros y seguimiento.

Desarrollo del Proyecto

Consejos para desarrollar un proyecto, incluyendo la identificación de metas y objetivos, y para desarrollar un plan de acción.

Presupuesto

Consejos para la preparación de un presupuesto con énfasis en sus objetivos, pasos a seguir y componentes.

Seguimiento y evaluación

Consejos para revisar y evaluar el progreso sobre los objetivos, identificando los problemas y estrategias, y hacer ajustes a los planes.

Movilización de recursos

Consejos para movilizar los recursos cercanos para fortalecer la capacidad organizacional y brindar beneficios a la comunidad.

Preparación de la solicitud de la donación

Consejos para desarrollar y realizar la propuesta, incluyendo elementos críticos para facilitar el éxito del proyecto.

Reportes a los donantes

Consejos para mantener y fortalecer su relación con los donantes al ser otorgada la donación.

FINALIDAD DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS

Los sistemas financieros ayudan a informar sobre la planificación y planes de acción de su organización. Los sistemas financieros también le ayudan a hacer seguimiento y manejar los recursos requeridos para completar su trabajo exitosamente. Estos consejos suministran las prácticas básicas que necesitará para construir unas finanzas sostenibles en su organización.

La demostración de una buena administración de recursos ayudará a las OSC en su esfuerzo de ser responsables con sus colaboradores y donantes, y ayuda a construir la confianza de que su organización es un buen lugar para que los donantes inviertan. Otras razones importantes por las que debe desarrollarse un sistema financiero, son:

- Los sistemas financieros y la capacidad ayudan a que la organización tome decisiones seguras basados en el flujo de caja y en los recursos disponibles.
- Haciendo el seguimiento de los fondos, o comparando los ingresos y gastos actuales versus los montos presupuestados, ayudará a los gerentes a asegurarse de que tienen los fondos necesarios para completar una actividad
- Muchos gobiernos requieren que las organizaciones benéficas registradas, creen cuentas que registren los ingresos y los gastos
- Los donantes requieren reportes que demuestren que las donaciones fueron utilizadas para los propósitos establecidos
- Al establecer controles financieros y procedimientos

contables claros, ayudará a asegurar que los fondos están siendo utilizados para los propósitos establecidos

- La transparencia, planificación clara y las proyecciones realistas, contribuyen a la credibilidad de la organización.

CONTROLES FINANCIEROS Y SEGUIMIENTO

Los métodos de control financiero y su seguimiento tienen un papel doble: en el apoyo de las necesidades internas y en los requerimientos externos. Hay cinco aspectos clave en los controles financieros y su seguimiento. Estos incluyen:

1. **Registros contables** (o Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar): Establezca un proceso que registre cada transacción financiera manteniendo archivos, una base de datos electrónica y copiando todos los registros en una biblioteca virtual. Su organización tiene que demostrar qué fondos fueron recibidos y cómo fueron utilizados.

Los registros contables deben ser coherentes. Elija un método y una programación regular para revisar los ingresos y gastos. Esto es importante en caso de que la organización sea auditada o si los donantes requieren información sobre una partida o transacción específica.

También debe desarrollarse un sistema para revisar las donaciones provenientes de individuos para mantener a los donantes actualizados sobre el progreso de la organización, o para solicitar contribuciones anuales, o para que las repitan. Debería desarrollarse un sistema contable separado para las donaciones provenientes de fundaciones con la propuesta original y el presupuesto, fechas de recepción de los fondos, notas sobre los gastos permitidos, y

Sistema financiero

requerimientos de reportes de manera que usted pueda responder a las solicitudes de los donantes si piden los registros, o en caso de una auditoría.

- 2. Planificación financiera:** La planificación financiera convierte los objetivos de su organización en un presupuesto. El presupuesto sirve como una guía de planificación crítica para sus empleados y su directiva. Es un registro público para los donantes sobre cómo usted planifica gastar los fondos recibidos. La planificación financiera le permite revisar su organización, y examinar los éxitos y retos del pasado. La planificación también le permite hacer proyecciones y establecer metas, informando sobre las estrategias para futuros éxitos.
- 3. Seguimiento financiero y reportes:** Extrayendo información de sus registros contables, su organización puede crear reportes internos que ayuden a hacer un seguimiento del progreso comparando los presupuestos con los gastos reales. Los chequeos frecuentes y el seguimiento permite a la junta directiva y a los empleados la medición del progreso de su organización y ayuda en la toma de decisiones acerca del futuro de la organización o del proyecto. Los reportes internos, llamados algunas veces reportes de gerencia, le permiten pensar a futuro ya que usted evalúa el estado financiero de la organización y qué es lo que se necesitará para realizar sus metas.

Los registros contables también son una fuente para crear reportes financieros externos que demuestran a los donantes y otros actores involucrados cómo se han gastado los fondos. Los donantes pueden requerir reportes financieros al completarse el proyecto, o periódicamente durante la implementación del mismo.
- 4. Junta directiva:** Una junta directiva, sea compuesta por una junta de directores o líderes de la comunidad, sirve como administrador de los recursos de la organización. La junta directiva debe participar en la aprobación de los presupuestos, seguimiento financiero y sus revisiones, y acordar y asegurarse de que los controles internos se implementen. El tesorero que tiene destrezas en contabilidad, debe ser la persona líder en trabajar con el personal y asegurar la responsabilidad financiera.
- 5. Controles internos:** Los controles son prácticas organizacionales que ayudan a salvaguardar sus activos y aseguran que el dinero está siendo manejado adecuadamente. Los controles ayudan a detectar errores en la contabilidad, previenen los fraudes o robos, y ayudan a apoyar a las personas responsables de manejar las finanzas de su organización. Para ejemplos sobre controles internos, favor ver el recuadro.

CONSEJOS ADICIONALES

Tan pronto como las organizaciones creen un plan, usted deberá documentar sus sistemas financieros, sus métodos para el manejo financiero y sus planes para lograr una sostenibilidad. Un documento escrito puede servir como un punto de referencia importante para su organización y le ayudará en

sus revisiones periódicas y sesiones de planificación. El mismo, también ayudará a crear confianza entre los actores involucrados de que usted tiene una visión a largo plazo y planes para las operaciones de su organización.

El empleo de sistemas financieros que ayudan a crear controles y balances, apoyan su habilidad para planificar su programa y aumentan su éxito con el presupuesto y la evaluación del progreso en la programación, también puede, de manera significativa, aumentar la capacidad de la organización para comenzar a pensar acerca de planes a largo plazo y sostenibilidad financiera.

Ejemplo de controles internos

Ejemplos de cómo asegurarse de que los fondos se gastan en forma transparente y para lo que fueron planificados:

- Haga que dos personas, tales como el director y el tesorero, aprueben y firmen los gastos superiores a cierta cantidad de dinero
- Guarden registros que no puedan ser alterados numerando los recibos, utilizando un sistema donde la información de la entrada corresponde con una factura o contrato específicos
- Para el manejo de las cuentas asigne personal calificado y experimentado
- Asigne a empleados diferentes en su organización responsabilidades específicas en el manejo de los ingresos. Por ejemplo, una persona es responsable de autorizar los gastos, otra es responsable de manejar el efectivo, y otra, es responsable de anotar las transacciones
- Desarrolle un manual de procedimientos para mantener los registros
- Publique sus estados financieros en un espacio público de forma que los actores involucrados estén en cuenta de los fondos externos que hayan sido recibidos para la comunidad
- Haga que un contador o compañía auditora externa realice revisiones regulares del seguimiento financiero y de los sistemas

PARA MAYOR INFORMACIÓN

Para información sobre cómo fortalecer el manejo de los sistemas financieros de las ONG, ver la página web de Mango, Management Accounting for Non Governmental Organizations, o www.mango.org.uk.

Para un conjunto de herramientas sobre Financial Control and Accountability, ver CIVICUS' website www.civicus.org.



El Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial es uno de los pocos programas globales del Banco Mundial que suministran donaciones directas a las organizaciones de la sociedad civil a través de las oficinas regionales del Banco Mundial. El Programa de Pequeñas Donaciones siembra y apoya actividades relacionadas con el compromiso que empodera y permite a los ciudadanos a tomar iniciativas que influyen los resultados del desarrollo

www.worldbank.org/smallgrantsprogram

Departamento de Desarrollo Social – Banco Mundial

Consejos por Yumi Sera y Susan Beaudry, 2007