



PM4NGOs

Finance DPro

Gestión financiera para profesionales del desarrollo y la ayuda humanitaria

Editor

© Copyright 2022 PM4NGOs

PM4NGOs, DPro y sus símbolos son marcas registradas de PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-7-9

Esta obra está autorizada por la licencia Creative Commons Atribución-No comercial 4.0 Internacional.
Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>



Los usuarios son libres de copiar/redistribuir y adaptar/transformar para fines no comerciales.

Información de la versión:

Versión 1.4, 17 de mayo de 2022

Versión anterior e historial

Versión A previa a la publicación para la revisión del equipo de redacción, septiembre de 2016

Versión B previa a la publicación para la revisión del grupo de trabajo, noviembre de 2016

Versión 0.1 publicación beta, febrero de 2017

Versión 1.0, mayo de 2017 Versión 1.1, junio de 2017

Versión 1.1, junio de 2017

Versión 1.2, agosto de 2017

Versión 1.3, febrero de 2018

Versión 1.4, mayo de 2022

Agradecimientos

FMD Pro no habría sido posible sin el apoyo de muchos expertos que contribuyeron a la creación, revisión y edición de la guía. Entre estos colaboradores, agradecemos especialmente a Terry Lewis de Mango (Gestión Contable de organizaciones no gubernamentales) y a Mike Culligan de LINGOs.

El grupo de trabajo de FMD Pro ha informado sobre el alcance, el contenido y la gestión de esta iniciativa, con participantes de diversos orígenes que contribuyeron de manera única.

Agradecemos especialmente a Tim Boyes-Watson, Tom Dente, Chris Proulx, Mark Wagner, Mark Nilles, Tracy Stueve, Adam King, Essam Abdely, Beth Melix-Stanciu, Kevin Young, Gilles Honkpo, Amy Stones, Sarah Armstrong, Nuru Ayiemba, Mohammed Obaidullah, Baraa Bakkar, Ty Dexter, Theodorus Molenbrugge, Christine Howard, Jake McKain, Nicola Kelly, Kate Linde-Kogan, Yasmin Perez y Lucy Davies.

FMD Pro es una síntesis de los exitosos cursos de capacitación global de Mango y del manual sobre Aspectos esenciales de la gestión financiera para las ONG, y se nutre de los aportes del grupo de trabajo de FMD Pro. FMD Pro está diseñada para alinearse con el modelo PMD Pro de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo, la ayuda y la conservación desarrollado por LINGOs.

Las herramientas y diagramas que aparecen en FMD Pro son una selección de las que ya se utilizan ampliamente en los sectores de desarrollo, humanitario y medioambiental. El estudio de caso de *Fighting Malaria Together* (Juntos contra la malaria) utilizado para el ejemplo práctico de elaboración de presupuestos se basa en materiales amablemente donados por *The Malaria Consortium*.

Por último, esta iniciativa no habría sido posible sin las contribuciones de las organizaciones que apoyaron a FMD Pro a través de su participación en el grupo de trabajo de FMD Pro.



Notas:

PM4NGOs ha decidido renombrar la guía y certificación FMD Pro como Finance DPro para alinearla con otras metodologías DPro, como Project DPro y Program DPro. La terminología FMD Pro se utiliza en esta guía, comunicaciones, certificados, exámenes y publicaciones únicamente o junto con la terminología Finance DPro, sin perjuicio de su definición o referencia.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 La gestión financiera: un factor clave para el éxito del proyecto	1
1.2 Destinatarios de la FMD Pro	2
1.3 Cómo se organiza la FMD Pro	4
2. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS CLAVE	6
2.1 ¿Qué es la gestión financiera?	6
2.2 El papel de los equipos del proyecto en la gestión financiera	8
2.3 Planificar-Ejecutar-Revisar y el proceso de planificación financiera	12
2.4 Bases para una gestión financiera sólida	13
2.5 El manual de finanzas	15
2.6 Siete principios de gestión financiera	17
3. REGISTROS CONTABLES	19
3.1 ¿Por qué tenemos que llevar la contabilidad?	19
3.2 Contabilidad financiera y contabilidad de gestión	20
3.3 Códigos contables	21
3.4 Qué registros contables hay que llevar	25
3.5 El proceso de la contabilidad financiera	28
3.6 Adelantos en efectivo	35
3.7 Las 3 P de las adquisiciones	36
4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	40
4.1 La planificación financiera en los programas	40
4.2 Diferentes formas y tipos de presupuestos	44
4.3 Presupuestos por actividades	52
4.4 Utilización de una hoja de cálculo presupuestario en los presupuestos por actividades	55
4.5 Presupuestos para costos indirectos del proyecto	62
4.6 Presupuestos para ingresos: financiamiento restringido y no restringido	62
4.7 Resumen y consolidación de presupuestos de los proyectos	64
4.8 Creación de presupuestos para agencias de financiamiento	67
4.9 El presupuesto por etapas	69
4.10 Utilización de una red de financiamiento	70
4.11 Resumen	72

5. MONITOREO FINANCIERO	73
5.1 Visión general de los informes financieros	73
5.2 Los estados contables	76
5.3 Informe de monitoreo del presupuesto: cómo funciona	77
5.4 Análisis de los informes de monitoreo del presupuesto	82
5.5 Cómo actuar ante las desviaciones	87
5.6 Informes de previsión presupuestaria	93
5.7 El informe de flujo de efectivo	96
5.8 Información a los socios financiadores	97
5.9 Información a las comunidades asociadas	101
6. CONTROL INTERNO	103
6.1 Por qué son importantes los controles internos	103
6.2 El modelo de cuatro acciones para el control interno	104
6.3 Acciones directas	107
6.4 Acciones de prevención	109
6.5 Acciones de detección	113
6.6 Acciones de corrección	115
6.7 Disuasión y detección de actividades corruptas	115
6.8 Cómo abordar el fraude	117
6.9 Gestión del riesgo de soborno	120
APÉNDICES	125
APÉNDICE 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS	125
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DE FMD PRO	134

1. Introducción

1.1 La gestión financiera: un factor clave para el éxito del proyecto

Todos los días, organizaciones de todo el mundo implementan cambios a través de proyectos de desarrollo, humanitarios y de conservación. Cientos de millones de personas dependen de la capacidad de las organizaciones de desarrollo para obtener resultados de eficacia y eficiencia en los proyectos.

Las organizaciones que trabajan en este sector operan en un mundo competitivo que cambia rápidamente. Para prosperar y sobrevivir en este entorno desafiante, necesitan desarrollar la confianza y las habilidades para gestionar sus proyectos y que se perciba que los gestionan bien.

Sin embargo, la obtención de resultados de eficacia y eficiencia en los proyectos es un desafío complejo. Los equipos de proyecto deben trabajar juntos para producir resultados y, en el proceso, lidiar con problemas y tensiones internas y externas al equipo. Para tener éxito, el equipo debe planificar, implementar, supervisar y adaptar sus actividades en una serie de áreas disciplinarias: gestión de riesgos, gestión del tiempo, gestión de las partes interesadas, recursos humanos, gestión financiera, etc.

FMD Pro se centra en una de las disciplinas más importantes para garantizar el éxito del proyecto: la gestión financiera. Esta guía de la FMD Pro se centra en los aspectos fundamentales de la gestión financiera en el contexto de los proyectos en los sectores de desarrollo, humanitario y de conservación. Le proporcionará a usted, miembro del equipo del proyecto, una base firme para gestionar las finanzas de sus proyectos. Proporciona un recurso contextualizado, completo y adaptable para cualquier persona que gestione las finanzas de un proyecto en estos sectores.

El establecimiento de estándares elevados en la gestión financiera beneficia a las organizaciones y a los proyectos en muchos niveles. Estas son algunas de las razones más convincentes para hacerlo bien:

- Permite un uso eficaz y eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos y cumplir las obligaciones con todas las partes interesadas
- Promueve la transparencia ante los financiadores y otras partes interesadas
- Fomenta el respeto y la confianza de las agencias de financiamiento, los socios y los beneficiarios
- Proporciona una ventaja en la competencia por recursos cada vez más escasos
- Prepara el terreno para la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Sin embargo, aunque existen muchas razones por las que la gestión financiera es fundamental para el éxito de los proyectos, en última instancia, se podría agrupar estos beneficios en dos categorías generales: *rendición de cuentas* y *'capacidad de respuesta'*.

- **Rendición de cuentas:** En un clima de austeridad mundial, cuando los desafíos a los que se enfrentan las personas que viven en la pobreza son mayores que nunca, es fundamental que las organizaciones que sirven a las comunidades vulnerables del mundo puedan “rendir cuentas” del uso de sus recursos. Una buena gestión financiera en los proyectos ayuda a que las organizaciones mejoren la rendición de cuentas en tres direcciones:
- **Rendición de cuentas ascendente:** se trata de informar en forma “ascendente” a los financiadores y a las partes interesadas de mayor rango sobre cómo se gasta su dinero.
- **Rendición de cuentas horizontal:** se trata de informar “horizontalmente” a los socios del proyecto: miembros de consorcios, socios a nivel ministerial o de ejecución. También puede implicar la rendición de cuentas en los informes internos, por ejemplo, compartiendo información con los departamentos de finanzas y los equipos de alta dirección, que dependen de la exactitud y la puntualidad de la información financiera para introducir datos en los sistemas financieros de la organización y tomar decisiones estratégicas y operativas.
- **Rendición de cuentas descendente:** esto implica compartir información y actualizaciones con grupos beneficiarios que son las principales partes interesadas en el proyecto. Incluye actividades para garantizar el uso transparente de los recursos del proyecto y la consulta sobre cómo deben utilizarse los recursos financieros en su beneficio.

También es importante reconocer que la gestión financiera no consiste únicamente en rendir cuentas. Una gestión financiera sólida también ayuda a los equipos de proyectos a responder con mayor rapidez, adecuación y eficacia a los desafíos que inevitablemente surgen en todos los proyectos. Como dice el autor Dr. Stephen Covey*, “la responsabilidad genera capacidad de respuesta”*.

Capacidad de respuesta: cuando los equipos de proyectos comprenden y gestionan mejor sus recursos financieros, toman mejores decisiones, responden más eficazmente a las necesidades de las partes interesadas y son más ágiles a la hora de adaptarse a entornos, riesgos y problemas en constante cambio.

*Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. [Ed. rev.]. Nueva York: Free Press, 2004.

1.2 Destinatarios de la FMD Pro

Esta guía de la FMD Pro está escrita para los miembros del equipo del proyecto que no son especialistas en finanzas y que trabajan en el sector del desarrollo, humanitario y de la conservación. No está diseñada para ninguna organización o sistema financiero específico, sino que pretende proporcionar los conocimientos fundamentales que necesitan los miembros del equipo del proyecto, independientemente de la organización o el sistema que utilicen.

Esta guía beneficiará a los responsables de proyectos, administradores de proyectos, coordinadores y gestores de proyectos, así como a otros miembros del equipo. Como miembro de un equipo del proyecto, puede preguntarse: “¿Soy responsable de la gestión financiera? ¿No es por eso que tenemos contadores, tenedores de libros y gerentes financieros?”

Si bien es cierto que los equipos financieros son socios y participantes clave en el éxito de los proyectos, la buena gestión financiera es responsabilidad de todos los miembros de una organización. Como gerente de proyecto o miembro de un equipo de proyectos, debe colaborar con su departamento financiero para garantizar que sus sistemas sean pertinentes y sus datos oportunos y precisos. Esto no significa que tenga que ser contador. Pero tendrá que dominar las habilidades y herramientas fundamentales que le permitan contribuir a la planificación, ejecución, monitoreo, información y control de los recursos financieros de su proyecto.

No tendrá que hacerlo solo y es probable que necesite del asesoramiento y el apoyo de los responsables de finanzas en cada paso de este proceso. Recuerde que, si bien los funcionarios de finanzas están capacitados para gestionar los sistemas financieros, usted tiene los conocimientos prácticos para aplicarlos a nivel del proyecto. Comprenderá dónde los sistemas son fuertes o débiles, y dónde hay oportunidades de mejora. Esta comprensión se basa en su conocimiento del contexto del terreno. Este conocimiento práctico y pragmático es fundamental para el éxito del proyecto.

La buena noticia es que si está leyendo esta introducción, ya ha dado el primer paso para mejorar sus habilidades de gestión financiera. Sin embargo, no espere ser un experto en finanzas después de terminar esta guía. ¡Y eso no es un problema! Como miembro de un equipo del proyecto, no necesita ser un experto en finanzas para tener éxito.

Por último, FMD Pro no está concebida como una guía para el personal no financiero que dirige organizaciones o programas nacionales y regionales. Las personas que desempeñan esas funciones tienen responsabilidades financieras que van más allá de las de los miembros del equipo del proyecto. Aunque pueden beneficiarse de los contenidos de la guía, necesitarán desarrollar habilidades adicionales de más alto nivel para cumplir con responsabilidades más estratégicas.

Una nota final sobre los destinatarios

La Guía de la FMD Pro también será útil para otros destinatarios, además de los miembros de los equipos de proyectos.

Los gerentes y mentores pueden utilizar sus herramientas, técnicas y orientaciones para mejorar las capacidades existentes de sus equipos. Esto podría implicar el desarrollo de la capacidad de una persona presentándole la guía y animándola a probar nuevos enfoques, o involucrarla en el establecimiento de los pilares fundamentales de las buenas prácticas financieras en varios equipos a través de una serie de talleres.

Los capacitadores y las organizaciones de capacitación pueden utilizar la Guía de la FMD Pro para informar y estructurar sus planes de estudio, y como recurso de apoyo para sus actividades de capacitación.

1.3 Cómo se organiza la FMD Pro

Esta Guía de la FMD Pro está organizada en dos secciones.

Sección 1: una visión general de los conceptos y herramientas clave de la gestión financiera

Esta sección presenta los conceptos y herramientas clave a los que se hace referencia a lo largo de toda la guía. Incluye modelos para evaluar las buenas prácticas en la gestión financiera y explora las diferentes funciones y responsabilidades necesarias a nivel del proyecto. La gestión financiera es una habilidad de liderazgo esencial para un gerente de proyecto competente y un enfoque que debería estar integrado en los procesos y la comprensión de todos los equipos del proyecto. Algunos miembros del personal tendrán más responsabilidad que otros en la gestión de los recursos, pero, como mínimo, todos deberían comprender los aspectos básicos.

Sección 2: los cuatro pilares fundamentales de la gestión financiera

Esta sección se compone de cuatro capítulos de fácil lectura que abarcan las habilidades y herramientas esenciales de la gestión financiera de proyectos. Son los siguientes:

- Registros contables
- Planificación financiera
- Monitoreo financiero
- Control interno.

FMD Pro se ha inspirado en las buenas prácticas de los sectores público y privado, utilizando enfoques probados y agregando nuevas herramientas para mejorar las formas de trabajo. Y lo que es más importante, ofrece un modelo que, una vez aprendido e integrado, puede reproducirse en todos los proyectos y programas, y de una organización a otra, para elevar los estándares en todo nuestro sector.

Sin embargo, reconocemos que las organizaciones que utilizan FMD Pro son diversas. Por lo tanto, es muy importante que adapten los conceptos, las prácticas y las herramientas de FMD Pro a sus necesidades únicas. La guía NO pretende ser una plantilla que pueda reproducirse sin más en todas las organizaciones y todos los proyectos. Por ejemplo, algunas organizaciones ya contarán con políticas y procedimientos bien establecidos que fijan las expectativas para la presentación de informes financieros y la rendición de cuentas. Es posible que otras no. Cualquiera que sea la situación de su organización, FMD Pro puede agregar valor.

Quienes tengan más experiencia en gestión financiera encontrarán herramientas y técnicas que pueden adaptarse para su uso dentro de los procedimientos existentes. Y cuando las organizaciones quieran mejorar los sistemas y procesos internos, la guía ofrece un modelo que funciona para todos los aspectos de la gestión financiera.

De manera similar, al igual que las organizaciones varían según la madurez de sus sistemas, también difieren en otros aspectos. En consecuencia, FMD Pro puede adaptarse y ajustarse a una gran variedad de contextos específicos:

- **Desarrollo y respuestas humanitarias de emergencia:** FMD Pro es tan adaptable para su uso en emergencias como para el desarrollo a largo plazo. Aunque es importante no recortar gastos y ceñirse a un enfoque general, el plazo de entrega de los distintos elementos del modelo puede reducirse y ampliarse en función del contexto en el que deba aplicarse.
- **Financiamiento restringido y no restringido:** el financiamiento de los subsidios puede limitarse a los resultados y objetivos del proyecto establecidos por el financiador. El financiamiento también puede proceder de las propias organizaciones, recibido sin ninguna condición o restricción para su uso. Las herramientas y los enfoques de FMD Pro agregan valor al proporcionar información que puede adaptarse fácilmente tanto a los informes para presentar a un financiador como a los informes internos de una organización.
- **Pequeñas y grandes:** FMD Pro puede ser utilizado por organizaciones de cualquier tamaño. Algunas de las herramientas y técnicas serán reconocibles y ya están en uso, otras supondrán un avance en la gestión financiera. Las normas establecidas por el enfoque general de FMD Pro son un punto de referencia para que las organizaciones evalúen y controlen si sus procesos de gestión financiera son tan transparentes y responsables como deberían ser.

El uso de estudios de casos

En la Sección 2, utilizamos estudios de casos para demostrar las herramientas y conceptos clave de la gestión financiera. El estudio de caso principal recoge el trabajo de una pequeña organización de capacitación técnica, Milestone Technical Training Institute (MTTI), que utiliza ejemplos concretos de plantillas, presupuestos e informes con fines ilustrativos.

2. Conceptos y herramientas clave

Este capítulo sienta las bases del curso. Le presenta la terminología y los principios clave de la gestión financiera, así como algunas herramientas que se utilizan a lo largo del curso.

Al final de este capítulo, usted podrá:

- ✓ describir el significado de la gestión financiera en la práctica
- ✓ identificar las funciones y responsabilidades de la gestión financiera en los distintos niveles de la organización, incluido el personal del proyecto
- ✓ describir los cuatro pilares fundamentales de un buen sistema de gestión financiera
- ✓ describir la finalidad y el contenido de un manual de finanzas

2.1 ¿Qué es la gestión financiera?

A continuación, se ofrece una definición de la gestión financiera dentro de una organización. Léala y piense en lo que significa en la práctica. ¿Qué partes del enunciado le resuenan más al leerlas?

La gestión financiera implica...

planificar, organizar, monitorear y controlar los recursos financieros de una organización para alcanzar sus objetivos.

Aunque la definición es breve, se destacan varias ideas.

- **El objetivo es ‘ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos’.** La última parte de la definición es, sin duda, la más poderosa del enunciado: si queremos utilizar el dinero de nuestra organización para brindar nuestro mayor esfuerzo por las comunidades con las que trabajamos, tenemos que gestionar bien nuestros recursos financieros.
- **La gestión financiera es responsabilidad de todos.** El personal financiero, los contadores, los tenedores de libros y los auditores no se mencionan en la definición. Aunque existe la tentación de considerar la gestión financiera como el trabajo de los ejecutivos de finanzas, en la práctica, todos los integrantes de la organización son responsables de gestionar la salud financiera de la organización.

- **La gestión financiera se lleva a cabo en todos los niveles de una organización.** Se pone en práctica desde el nivel estratégico más alto del directorio hasta las operaciones cotidianas en el terreno. Dicho esto, esta guía se centra en la gestión financiera de los proyectos y en las habilidades que necesitan los miembros del equipo del proyecto.
- **La gestión financiera es mucho más que llevar registros contables.** Requiere un conjunto amplio de procedimientos, prácticas, herramientas y habilidades relacionadas con la planificación, la organización, el monitoreo y el control.

A continuación, analicemos qué entendemos por planificación, organización, monitoreo y control. La Tabla 1 identifica el propósito de cada una de esas áreas de actividad y las herramientas utilizadas en cada una de ellas.

Tabla 1: Cuatro tipos de actividades de gestión financiera

Planificación	Organización	Monitoreo	Control
<p>Propósito: Mirar hacia el futuro y construir una visión general de los recursos necesarios para implementar las actividades.</p> <p>El resultado de este proceso es un Plan financiero del proyecto, para orientar las decisiones de los equipos del proyecto sobre cómo y cuándo asignar los recursos.</p>	<p>Propósito: Organizar eficazmente la ejecución del proyecto, como las personas, los edificios, los vehículos, el dinero y el papeleo financiero. También implica garantizar que todas las personas asociadas a un proyecto comprendan su función y sus responsabilidades, cuándo llevarlas a cabo y dentro de qué límites.</p>	<p>Propósito: Realizar un seguimiento del avance con la intención de identificar los riesgos o problemas en una fase temprana y tomar medidas correctivas si es necesario. Para hacerlo bien, es esencial disponer de información financiera actualizada que compare el desempeño real con los planes.</p>	<p>Propósito: Garantizar que los recursos financieros y de otro tipo se utilicen de forma eficiente y eficaz. Los controles también protegen a las personas de acusaciones falsas, de ser manipuladas o de la tentación de hacer un mal uso de los recursos de la organización.</p>
<p>Las herramientas de planificación incluyen: documentos estratégicos (plan estratégico, teoría del cambio y estrategias de financiamiento) y documentos operativos (marcos lógicos, planes de actividades, calendarios y, por supuesto, presupuestos).</p>	<p>Las herramientas de organización incluyen: constitución de la organización, organigrama, descripciones de los puestos de trabajo, códigos de conducta, sistemas de contabilidad y codificación, manuales de políticas y procedimientos, formularios y, una vez más, presupuestos.</p>	<p>Las herramientas de monitoreo incluyen: informes de evaluación del proyecto, informes periódicos de avance, informes de auditoría, informes de monitoreo del presupuesto, informes de flujo de caja, informes para los financiadores y, una vez más, presupuestos.</p>	<p>Las herramientas para un buen control incluyen: políticas y procedimientos financieros, documento de autoridad delegada, auditorías, procesos de adquisición, políticas de vehículos, seguros y, una vez más, presupuestos.</p>

¿Se dio cuenta de que los presupuestos son una herramienta indispensable de gestión financiera en los cuatro ámbitos de actividad? Algunas herramientas de gestión financiera, como los presupuestos, se utilizan a lo largo de todo el ciclo de gestión financiera y se revisan en múltiples momentos del proceso de planificación, organización, monitoreo y control.

2.2 El papel de los equipos del proyecto en la gestión financiera

Delegación de autoridad

Como se indicó anteriormente, los empleados de todos los niveles de una organización son responsables de contribuir a una sólida gestión financiera. Sin embargo, esto no significa que todos tengan el mismo nivel de responsabilidad en la gestión financiera. En la práctica, las organizaciones utilizan un modelo de autoridad delegada, un proceso formal por el que la toma de decisiones se delega de una parte a otra. Esto permite que un empleado o fideicomisario represente y actúe en nombre de una organización según instrucciones y límites específicos (también conocidos como tolerancias).

Por ejemplo, el directorio de una organización delega la autoridad para dirigirla al director general (CEO). Aunque es aceptable que el directorio delegue la autoridad al director general, no puede delegar la responsabilidad total, ya que la responsabilidad legal recae en los miembros del directorio (fideicomisarios). La autoridad delegada sin rendición de cuentas no es saludable, por lo que cuando se delega la autoridad es esencial establecer también mecanismos de información y monitoreo para explicar las decisiones y acciones, y asegurarse de que las instrucciones se cumplan y no se abuse de ellas.

La Figura 1 muestra cómo se delega la autoridad hacia abajo para las tareas cotidianas de gestión financiera a lo largo de toda estructura de gestión de línea. Al mismo tiempo, el proceso de rendición de cuentas asciende a través de la estructura jerárquica, ya que las personas informan los avances realizados.

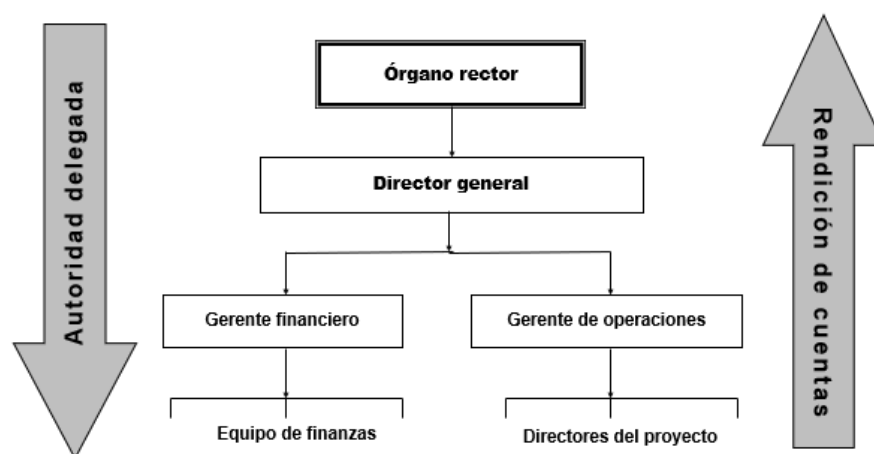


Figura 1: Delegación de autoridad

Este patrón de autoridad delegada se extiende en cascada por toda la organización, desde el directorio hasta el equipo ejecutivo, desde el equipo ejecutivo hasta los altos directivos, y desde los altos directivos hasta los equipos que dirigen.

Gestión estratégica y operativa

Al repasar el diagrama de la Figura 1, verá que las partes interesadas situadas en el extremo superior del modelo de autoridad delegada son las que más probablemente se centren en la gestión estratégica, mientras que el personal de otros niveles de la organización se centrará en la gestión de los objetivos operativos.

- **Gestión estratégica:** todos los programas y proyectos deben derivarse de la intención estratégica, los objetivos y la misión de una organización, establecidos en el contexto del entorno en el que se llevarán a cabo las actividades. A un nivel superior, se desarrollan estrategias claras para construir organizaciones financieramente sostenibles, incluida la adopción de medidas para diversificar los ingresos, acumular reservas financieras (ahorros) y fortalecer las relaciones con las partes interesadas.
- **Gestión de los objetivos operativos:** los procesos y prácticas de gestión financiera son fundamentales para alcanzar los objetivos operativos a corto plazo de todos los programas y proyectos.

La forma de dividir las responsabilidades financieras dependerá del tamaño de la organización, del trabajo que realice y de cómo y dónde esté constituida legalmente la organización. La Tabla 2 ofrece un ejemplo de cómo una organización puede delegar su autoridad para la gestión financiera desde el nivel del directorio hasta el trabajo de los equipos de proyectos.

Tabla 2: Funciones y responsabilidades de la gestión financiera

Función	Responsabilidades
<i>El directorio</i>	<p>Como administradores de la organización, una de las principales responsabilidades de un directorio es supervisar la rendición de cuentas y el control financiero para garantizar que los fondos se utilicen adecuadamente en beneficio de todos aquellos a los que se pretende ayudar. Las funciones y responsabilidades financieras de un directorio incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debatir y aprobar el presupuesto anual • Aprobar las políticas financieras de la organización, por ejemplo, la autoridad delegada • Revisar los informes financieros resumidos trimestrales y anuales, incluido el monitoreo del presupuesto, el flujo de caja y el balance general • Monitorear el avance en la generación de fondos para garantizar que la organización cuente con los recursos adecuados para llevar a cabo sus objetivos • Revisar y aprobar los estados contables auditados • Garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en toda la organización • Evaluar periódicamente los riesgos financieros a los que se enfrenta la organización.

Función	Responsabilidades
<i>Ejecutivos</i>	<p>El equipo ejecutivo es responsable de la aplicación de la política establecida por el directorio y debe garantizar que se lleven a cabo las acciones clave. Mantienen la responsabilidad general de la gestión financiera diaria de la organización y deben ser proactivos a la hora de mantenerse informados de los avances. Dependiendo de la estructura de personal y de la disponibilidad de habilidades, pueden delegar la autoridad a través de la estructura de gestión de línea para distribuir las responsabilidades financieras entre los equipos de personal.</p> <p>Esto incluye la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombrar al personal financiero • Gestionar el proceso presupuestario • Garantizar que los ingresos se generen según lo establecido en la estrategia de financiamiento y el presupuesto • Tomar decisiones sobre grandes egresos (dentro de los límites establecidos por el directorio) • Garantizar que se lleven registros financieros adecuados • Garantizar que se lleven libros de contabilidad precisos • Garantizar que los informes financieros se elaboren a tiempo, en el formato correcto y se entreguen a las personas adecuadas • Monitorear que las actividades del programa se ajusten al presupuesto • Verificar los informes financieros y llamar la atención del personal/directorio sobre los problemas • Garantizar el control del efectivo, las existencias y los equipos de la organización <p><i>Nota:</i> En la práctica, los ejecutivos pueden delegar algunas actividades necesarias para cumplir estas obligaciones, por ejemplo, en los altos directivos, los gerentes de programas y el equipo de finanzas, pero la responsabilidad general sigue siendo suya (de ahí el uso de la palabra “garantizar” en muchas de las áreas de responsabilidad).</p>
<i>Altos directivos/ gerentes de programas</i>	<p>Los gerentes de programas son responsables del rendimiento financiero global y del uso de los recursos de los programas que gestionan y de cada uno de los proyectos que los componen. Esto incluye el monitoreo estrecho de los presupuestos de los programas, la aplicación de procedimientos financieros a nivel de programa y la garantía del cumplimiento de las normas de los financiadores, como la comprobación y autorización de los gastos de los proyectos.</p> <p>A continuación, los altos directivos/gerentes de programas delegan su autoridad en los gerentes de proyectos, que son responsables de rendir cuentas en forma ascendente y de contribuir a la visión global del programa.</p> <p>Los altos directivos/gerentes de programas son responsables de garantizar que los programas se ejecuten en consonancia con los objetivos y la intención estratégica de su organización, así como de todas las tareas de gestión financiera relacionadas, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de elaboración del presupuesto para sus programas • Apoyar la generación de ingresos para los programas, según sea necesario

Función	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los presupuestos de los programas dentro de los límites establecidos • Monitorear los presupuestos de los programas con respecto a los ingresos y egresos reales e informar a los altos directivos/ejecutivos sobre cuestiones importantes • Revisar los acuerdos de financiamiento para conocer las condiciones de los subsidios para los proyectos de su área de programa • Garantizar que el personal de los proyectos complete los informes de los financiadores a tiempo • Aplicar controles y verificaciones apropiados para salvaguardar el efectivo, los suministros y los equipos utilizados en cada programa <p><i>Nota:</i> Un programa puede incluir varios proyectos dentro de un área temática.</p>
<i>Personal del proyecto</i>	<p>Los gerentes de proyectos y sus equipos son responsables de la gestión financiera diaria de sus proyectos, de acuerdo con la autoridad que se les ha delegado. Esto suele incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear presupuestos para sus proyectos según lo requiera el alto directivo/gerente del programa • Gestionar los presupuestos de los proyectos dentro de los límites establecidos • Monitorear los presupuestos de los proyectos con respecto a los ingresos y egresos reales e informar al alto directivo/gerente del programa sobre cuestiones importantes • Aplicar las normas de los financiadores en relación con los subsidios para su proyecto • Preparar informes descriptivos sobre el avance y coordinar con el personal de finanzas para entregar los informes de los financiadores a tiempo • Aplicar los procedimientos diseñados para salvaguardar el efectivo, los suministros y los equipos del proyecto

Como se indica en la tabla anterior, los gerentes de proyectos y sus equipos son responsables de la gestión financiera diaria de sus proyectos, de acuerdo con la autoridad que se les ha delegado. Esto suele incluir cuatro áreas de operaciones:

1. **Gestión de recursos:** los equipos de proyectos trabajan en un entorno competitivo en el que los fondos son cada vez más escasos. Por tanto, debemos asegurarnos de que los fondos y recursos del proyecto se utilicen adecuadamente, y de la mejor manera posible, para alcanzar la meta y los objetivos del proyecto.
2. **Gestión de riesgos:** todas las organizaciones se enfrentan a riesgos internos y externos, que pueden amenazar las operaciones e incluso la supervivencia (por ejemplo, el retiro de fondos, un incendio en la oficina o un fraude). Los riesgos deben identificarse y gestionarse activamente para limitar los daños que puedan causar.
3. **Gestión estratégica:** la gestión financiera incluye todas las áreas de trabajo de una organización. Esto significa que los miembros del equipo del proyecto deben mantener un ojo en el “panorama general”, observando cómo se financia toda la organización a mediano y largo plazo, sin centrarse únicamente en el proyecto y los programas.
4. **Gestión de proyectos:** el ciclo de gestión de proyectos se basa en objetivos de proyecto claros y específicos que se revisan periódicamente para monitorear los avances y resultados.

Colaboración con el equipo de finanzas:

El equipo de finanzas proporciona apoyo al personal no financiero cuando participa en el proceso de gestión financiera. Su apoyo incluye:

- Manejar el efectivo de una organización, incluida la emisión de recibos y el dinero bancario
- Administrar los procesos de pago para garantizar que las cuentas se paguen a tiempo
- Garantizar que los datos financieros de los proyectos se asienten en los libros de contabilidad y se concilien cada mes
- Garantizar que todos los documentos financieros se archiven y estén a disposición de los auditores

2.3 Planificar-Ejecutar-Revisar y el proceso de planificación financiera

A medida que los equipos de proyectos implementan el proceso financiero, todas las actividades deben completarse con el objetivo de mejorar continuamente el proyecto, sus procesos, prácticas y actividades. El modelo Planificar-Ejecutar-Revisar es un ciclo de aprendizaje que permite al equipo aprender de la experiencia.

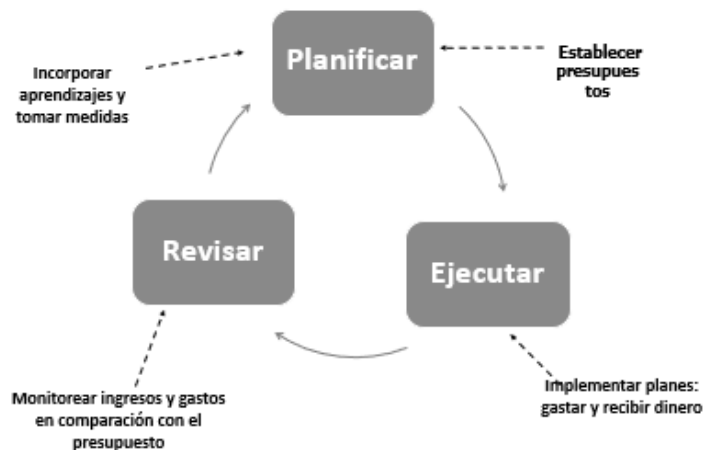


Figura 2: Ciclo de Planificar-Ejecutar-Revisar

Dicho de forma simple, el ciclo pasa por tres fases (Planificar-Ejecutar-Revisar) y se repite cuando se completa la última fase. Aplicado al contexto del proceso de gestión financiera, el ciclo Planificar-Ejecutar-Revisar incluye las siguientes actividades.

- **Planificar:** cuando ponemos en marcha un proyecto, establecemos objetivos y actividades claros. También preparamos una serie de presupuestos para estimar los costos de ejecución de estas actividades y elaborar propuestas para recaudar los fondos.
- **Ejecutar:** una vez obtenido el financiamiento, ponemos en marcha las actividades del proyecto de acuerdo con su plan. Es entonces cuando empezamos a gastar dinero y a contabilizar las transacciones financieras que se producen.
- **Revisar:** a lo largo del proyecto es conveniente monitorear el avance comparando lo que hemos planeado hacer con lo que realmente hicimos, y comparando el presupuesto previsto con los ingresos y egresos reales. El gerente de proyecto utilizará esta información para decidir si es necesario tomar medidas para mantener el proyecto en marcha. El aprendizaje de esta fase de revisión se traslada a la siguiente fase de planificación y se repite, en un proceso continuo de aprendizaje y adaptación.

2.4 Bases para una gestión financiera sólida

Control financiero: una base sólida para la gestión financiera

Como hemos visto, el objetivo principal de la gestión financiera es garantizar que los recursos financieros se utilicen eficazmente para cumplir los objetivos de una organización. Esto se consigue creando lo que se conoce como control financiero, que se logra mediante una serie de herramientas y técnicas sólidas y adecuadas.

Control financiero:

El control financiero se produce cuando los recursos financieros de una organización se utilizan de forma correcta y eficaz. Para garantizar el control financiero, deben existir políticas y procedimientos financieros sólidos y pertinentes.

Un mal control financiero en un proyecto puede significar que:

- el dinero y los equipos corran el riesgo de robo, fraude o abuso,
- los fondos no se gasten de acuerdo con los objetivos del proyecto o el contrato del financiador, o
- se ponga en duda la competencia del personal del proyecto.

Los cuatro pilares fundamentales de la gestión financiera

La base de una gestión financiera eficaz es, por lo tanto, un sistema financiero sólido. El sistema financiero de una organización es el pilar central para la planificación, organización, monitoreo y control de los recursos financieros.

Aunque no existe una norma universal para un sistema de gestión financiera, la Guía de la FMD Pro utiliza el modelo de los cuatro pilares fundamentales como marco. El modelo se compone de cuatro pilares fundamentales e interrelacionados que deben estar presentes para garantizar las buenas prácticas en la gestión financiera.

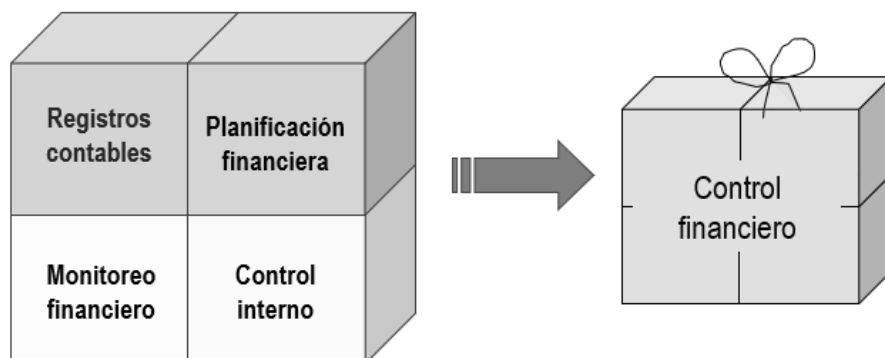


Figura 3: Los cuatro pilares fundamentales de la gestión financiera

Registros contables: toda organización debe llevar un registro preciso y completo de todas las transacciones financieras que se realizan durante el ejercicio, para poder demostrar cómo se han utilizado los fondos. Los registros contables incluyen tanto el papeleo físico (recibos, facturas, etc.) como los libros contables donde se registran y resumen las transacciones.

Planificación financiera: los presupuestos, vinculados a los planes estratégicos y operativos de una organización, son la piedra angular de cualquier sistema de gestión financiera y desempeñan un papel importante en el control del uso de los fondos. El proceso de planificación financiera incluye la elaboración de planes a largo plazo, como una estrategia de financiamiento, y presupuestos a corto plazo y previsiones de flujo de caja para proyectos y programas.

Monitoreo financiero: siempre que una organización haya llevado registros contables precisos y puntuales y haya establecido sus presupuestos, es posible elaborar informes financieros para que los utilicen las distintas partes interesadas. Por ejemplo, los informes de monitoreo del presupuesto ayudan a los gerentes a controlar el avance de sus proyectos, y los estados contables anuales permiten rendir cuentas a las partes interesadas externas.

Control interno: el control interno es un sistema de controles, comprobaciones y balances razonables diseñado para gestionar el riesgo interno y salvaguardar el dinero, los equipos y otros recursos financieros de una organización.

El objetivo del control interno es minimizar las pérdidas, como las ocasionadas por robos, fraudes o incompetencia, y detectar errores y omisiones en los registros contables. Un sistema de control interno eficaz también protege al personal, el activo más importante de una organización.

Es importante destacar que los pilares fundamentales están integrados e interconectados entre sí. Por ejemplo:

- De poco sirve llevar registros contables detallados si no se realizan rutinas de control interno periódicas para identificar errores y omisiones.
- No es posible monitorear el avance de su proyecto en comparación con el presupuesto si no utiliza una estructura de codificación uniforme en sus sistemas de presupuestos e informes financieros.
- Si no existen controles internos para evitar la presentación de facturas fraudulentas, los registros contables del proyecto no serán válidos.
- El monitoreo financiero también puede considerarse parte de un sistema de control interno, ya que los usuarios de los informes financieros pueden utilizar la información para detectar errores o anomalías.

El modelo de los cuatro pilares fundamentales proporciona el marco para los capítulos restantes. También se utilizan como base para el Chequeo de salud financiera de Mango, una lista de autoevaluación para ayudarle a reforzar sus sistemas de gestión financiera (<https://www.mango.org.uk/guide/healthcheck>).

2.5 El manual de finanzas

Como hemos visto, la base de todos los sistemas de gestión financiera son una serie de políticas y procedimientos financieros que guían las operaciones y determinan cómo una organización utiliza y gestiona su dinero. Toda esta información se incluye en un documento: el manual de finanzas.

El manual establece el marco en el que un equipo gestiona las finanzas de un proyecto. Sirve de referencia para evitar malentendidos y fomentar la uniformidad. Una vez aprobado, el manual pasa a formar parte de la jerarquía de normas que debe seguir una organización, al igual que se le exigiría que siguiera la legislación del país, las normas de los financiadores y otras políticas y procedimientos de la organización.

¿Qué es una política?

Una política establece principios y pautas para un área de actividad clave dentro de una organización. Responde a cualquier pregunta sobre el uso de recursos importantes. Por ejemplo, una política de vehículos aclarará quién puede conducir los vehículos de una organización, cómo deben desecharse cuando ya no se necesitan, y describe las normas de uso privado por parte del personal.

Las políticas suelen ser redactadas por los altos directivos y luego debatidas y acordadas por el directorio o el equipo directivo. Una vez aprobadas, todos los miembros de la organización deben seguirlas y su incumplimiento puede dar lugar a medidas disciplinarias.

¿Qué son los procedimientos?

Una política establece principios y pautas para un área de actividad clave dentro de una organización. Los procedimientos describen los pasos para llevar a cabo las pautas de una política. Suelen incluir la obligación de completar formularios estándar, recopilar datos y garantizar la autorización correcta de las acciones. Por ejemplo, un procedimiento de uso de vehículos puede requerir que se completen formularios de solicitud de vehículos y hojas de registro de viajes.

El manual establece el marco en el que un equipo gestiona las finanzas de un proyecto. Sirve de referencia para evitar malentendidos y fomentar la uniformidad. Una vez aprobado, el manual pasa a formar parte de la jerarquía de normas que debe seguir una organización, al igual que se le exigiría que siguiera la legislación del país, las normas de los financiadores y otras políticas y procedimientos de la organización.

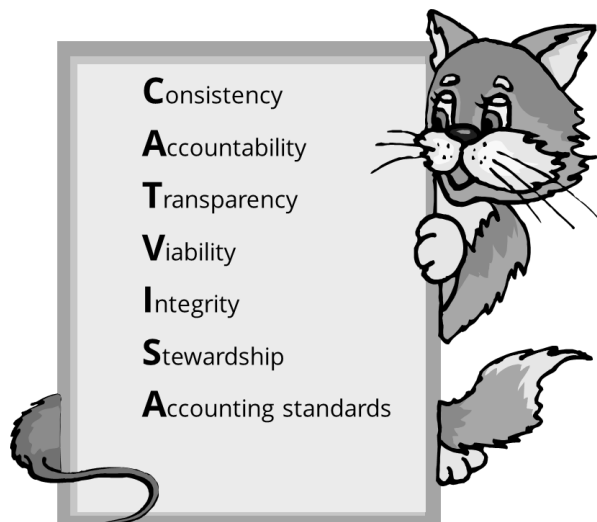
No existe una plantilla única para un manual de finanzas, y la suya dependerá de las necesidades y la estructura únicas de su organización. Los siguientes títulos de contenido se utilizan habitualmente para cada sección de un manual de procedimientos financieros típico. Puede utilizarlos como punto de partida para su propio manual y adaptarlos para cubrir las necesidades y actividades de su organización.

- Normas y rutinas contables
- Procedimientos bancarios y de manejo de efectivo
- Código de conducta
- Estructuras de codificación
- Autoridad delegada
- Procesos de planificación financiera y gestión presupuestaria
- Rutinas de información financiera
- Bienes de uso
- Cambio de divisas
- Fraude y otras irregularidades
- Pautas para la gestión de subsidios
- Seguros
- Procedimientos de adquisiciones
- Beneficios, asignaciones y gastos del personal
- Control de existencias
- Gestión de vehículos

Es posible que el manual deba incluir también elementos clave de la normativa financiera externa y otros materiales de referencia, como organigramas, descripciones de puestos de trabajo y formularios/plantillas estándar.

2.6 Siete principios de gestión financiera

Estos siete principios de alto nivel (o normas rectoras) establecen un estándar de buenas prácticas y proporcionan un punto de referencia para evaluar sus prácticas financieras actuales. Utilícelos como lista de control para ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles relativos a la gestión financiera de su propia organización.



Para ayudarle a recordar estos principios, se ha creado una nemotecnia útil, CAT VISA, utilizando la primera letra de cada principio [en idioma inglés].

Figura 4: Los siete principios de la gestión financiera

Consistency (Uniformidad): el uso uniforme de las políticas y los procedimientos financieros es importante para que las operaciones sean eficientes y eficaces. Por ejemplo, un procedimiento de contratación claro ayudará al personal a seguir el proceso correcto y a garantizar el cumplimiento de las normas de los financiadores. El uso uniforme de los códigos contables en los registros financieros y los presupuestos facilita la elaboración de informes de monitoreo y fomenta la transparencia (una de las mejores formas de ocultar irregularidades es cambiar la forma de comunicar las cifras).

Accountability (Rendición de cuentas): la rendición de cuentas es el deber moral o legal, que recae sobre un individuo, grupo u organización, de explicar cómo se han utilizado los fondos, el equipo o la autoridad otorgada por un tercero. Todas las partes interesadas, incluidos los beneficiarios, tienen derecho a saber cómo se ha utilizado la ayuda financiera y de otro tipo para cumplir los objetivos. Las organizaciones tienen la obligación operativa, moral y legal de explicar sus decisiones y acciones, y hacer que sus informes financieros estén abiertos al escrutinio.

Transparency (Transparencia): las organizaciones deben ser abiertas sobre su trabajo y proporcionar información sobre las actividades y los planes a todas las partes interesadas. Esto incluye la elaboración de informes financieros precisos, completos y oportunos. Si una organización no es transparente, puede dar la impresión de que tiene algo que ocultar.

Viability (Viabilidad): para ser financieramente viable, los gastos deben mantenerse en equilibrio con el dinero que ingresa, tanto a nivel operativo como estratégico. La viabilidad es una medida de continuidad y seguridad financieras. Los gerentes deben preparar una estrategia de financiamiento que muestre cómo se cumplirán las obligaciones financieras y cómo se alcanzarán los objetivos operativos y del plan estratégico.

Integrity (Integridad): a nivel personal, las personas deben actuar con honestidad y corrección. Por ejemplo, los gerentes deben predicar con el ejemplo siguiendo la política de la organización, o declarar los intereses personales que puedan entrar en conflicto con sus obligaciones oficiales. La integridad de los informes financieros depende de la exactitud y exhaustividad de los registros financieros.

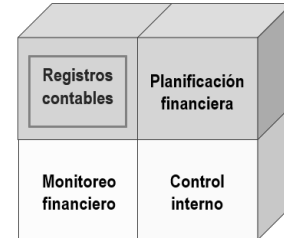
Stewardship (Administración): la administración financiera implica cuidar bien los recursos financieros que se nos confían, para asegurarnos de que se utilicen para los fines previstos. El directorio de una organización tiene la responsabilidad general de esto. En la práctica, los gerentes y miembros del equipo logran una buena administración financiera mediante la planificación estratégica, la evaluación de los riesgos financieros y el establecimiento de sistemas y controles adecuados.

Accounting standards (Normas contables): el sistema de mantenimiento de documentación y registros financieros precisos debe respetar las normas y principios contables internacionalmente aceptados. Un contador de cualquier parte del mundo debe ser capaz de entender los registros de contabilidad financiera de una organización.

3. Registros contables

En este capítulo, exploramos el primero de los cuatro pilares fundamentales de la gestión financiera: los registros contables, para introducirlo en el proceso de contabilidad de los proyectos.

No está diseñado para que se convierta en contador, sino para proporcionarle una visión de lo que ocurre detrás de la puerta del equipo financiero, de modo que comprenda su papel en el proceso contable y pueda interpretar y utilizar los informes financieros.



Puede resultarle útil consultar el glosario que figura al final de esta guía si necesita una definición de alguno de los términos utilizados en las páginas siguientes.

Al final de este capítulo, usted podrá:

- ✓ explicar por qué tenemos que llevar la contabilidad y qué registros hay que llevar
- ✓ describir la diferencia entre la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión
- ✓ describir cómo se clasifican las transacciones financieras mediante códigos contables
- ✓ describir dos métodos diferentes utilizados para registrar las transacciones financieras
- ✓ describir el proceso utilizado para contabilizar los adelantos en efectivo
- ✓ describir las '3 P de las adquisiciones': proceso, personas y papeleo

3.1 ¿Por qué tenemos que llevar la contabilidad?

Todas las organizaciones, sea cual sea su tamaño, necesitan llevar una contabilidad precisa y completa de sus operaciones. Hay dos razones fundamentales para llevar la contabilidad.

Rendición de cuentas y transparencia: es un requisito legal que todas las organizaciones mantengan un registro de las transacciones financieras para el escrutinio público. Las organizaciones que no presentan las cuentas anuales ante los organismos reguladores pertinentes pueden recibir sanciones como multas o incluso el retiro de su registro.

Igualmente importante para las organizaciones de nuestro sector es el deber moral de mostrar cómo se han utilizado los fondos donados para promover su misión. Esto aumenta la credibilidad y la confianza en el trabajo de una organización. Las agencias de financiamiento casi siempre exigen cuentas auditadas como condición para la concesión de ayuda.

Información de gestión: todos los gerentes necesitan actualizaciones periódicas que les ayuden a gestionar sus proyectos y programas. Esto les ayuda a entender dónde están ahora y a planificar el futuro. Aunque los registros contables proporcionan datos sobre lo que ha sucedido en el pasado, cuando se comparan con el plan original (es decir, el presupuesto), proporcionan una visión del rendimiento del proyecto y ayudan a predecir las tendencias y los desafíos futuros. Examinaremos los informes financieros con más detalle en el Capítulo 5, Monitoreo financiero.

3.2 Contabilidad financiera y contabilidad de gestión

Existen dos áreas o funciones contables vinculadas a estas dos razones principales para llevar la contabilidad.

- **Contabilidad financiera:** la contabilidad financiera es el importante trabajo diario de registrar, clasificar y resumir las transacciones financieras de una organización. Los principales resultados de la contabilidad financiera son los estados contables anuales: una visión retrospectiva (que muestra datos históricos) que se utiliza para la rendición de cuentas externa. Estas cuentas financieras deben ser precisas y estar actualizadas para que la segunda área (contabilidad de gestión) se lleve a cabo de forma eficaz y con el mínimo esfuerzo.
- **Contabilidad de gestión:** la contabilidad de gestión utiliza los datos recopilados por el proceso de contabilidad financiera y analiza esta información (por ejemplo, comparándola con el presupuesto) para la toma de decisiones y el control. Por lo tanto, la contabilidad de gestión es principalmente de uso interno y está orientada al futuro. La tabla siguiente resume las principales diferencias entre estas dos ramas de la contabilidad.

La Tabla 3 resume las principales diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión.

En esta guía, nos centramos más en los procesos de la contabilidad de gestión porque son fundamentales para que los equipos de proyecto cumplan sus objetivos. Sin embargo, es útil entender cómo funciona la contabilidad financiera y cómo se nutre del proceso de la contabilidad de gestión.

Tabla 3: Comparación de la contabilidad financiera y de gestión

	Contabilidad financiera	Contabilidad de gestión
<i>Proceso</i>	Registra, clasifica y concilia todas las transacciones financieras y resume las transacciones para los informes	Analiza los datos de las cuentas financieras, compara los resultados con los planes y proporciona previsiones
<i>Resultado</i>	Estados contables	Cuentas de gestión
<i>Propósito/ destinatario</i>	Rendición de cuentas externa	Gestión interna
<i>Perspectiva</i>	Retroactiva, objetiva	Prospectiva, subjetiva
<i>Obligación legal</i>	Sí	No

Tanto el proceso de contabilidad financiera como el de contabilidad de gestión utilizan códigos contables, por lo que a continuación trataremos esta importante área, ya que nos referiremos a ellos a lo largo de esta guía.

3.3 Códigos contables

Toda organización necesita una lista de códigos para clasificar y ordenar las transacciones financieras, así como para resumir los presupuestos internos y crear informes financieros. No existe una lista universal de códigos contables, por lo que las organizaciones deben crear un sistema de codificación que se adapte a sus operaciones y necesidades de información. Existen dos herramientas clave de codificación: el plan de cuentas y los centros de costos de los proyectos.

El plan de cuentas

Para llevar a cabo nuestros proyectos, necesitamos comprar una amplia gama de bienes y servicios, desde el pago del alquiler de una oficina hasta la compra de herramientas para un proyecto de jardinería. Para eso necesitamos recibir fondos procedentes de subsidios, donaciones y cuotas de socios, por ejemplo. Resulta útil clasificar u “ordenar” los distintos tipos de transacciones financieras en una serie de categorías o cuentas descriptivas predeterminadas. Estas cuentas se enumeran en un documento del plan de cuentas (su significado literal es “lista de categorías”).

Un plan de cuentas es una de las herramientas de organización más importantes en la gestión contable y financiera. La estructura de codificación desempeña un papel en los cuatro pilares fundamentales para:

- Clasificar las transacciones financieras en los registros de contabilidad financiera
- Resumir los presupuestos utilizando descripciones estándar y uniformes
- Crear cuentas de gestión
- Comprobar la uniformidad y exactitud de los registros contables

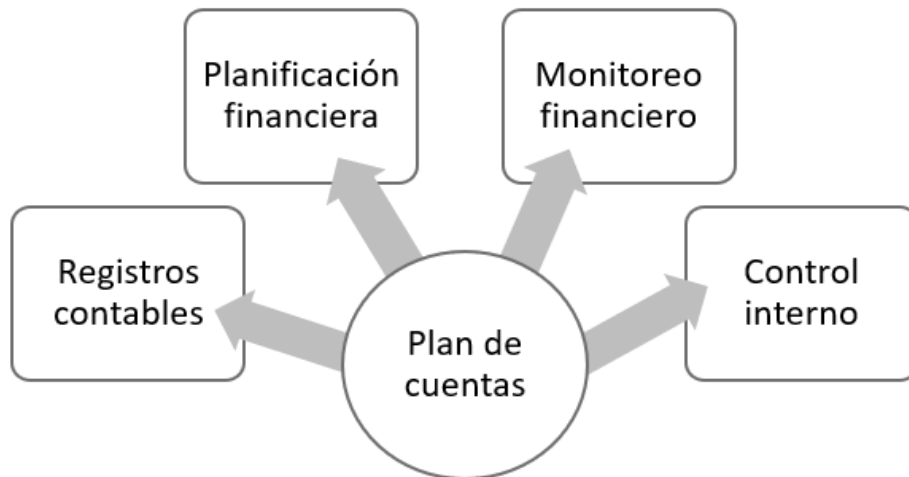


Figura 5. Plan de cuentas y los cuatro pilares fundamentales

A continuación, se presenta un extracto del documento del plan de cuentas de una pequeña ONG, el Milestone Technical Training Institute (MTTI). Verá que el documento del plan de cuentas del MTTI es una tabla que indica diferentes tipos de ingresos y egresos. Las columnas de este ejemplo incluyen la siguiente información.

- **Código de cuenta:** un número de referencia que puede ser numérico o alfanumérico, aplicado en una secuencia lógica.
- **Nombre de la cuenta:** término descriptivo breve de la categoría, que debe describir un elemento del recurso (algo que se pueda señalar) más que una actividad.
- **Encabezamientos de grupos:** grupos de ‘familias’ que reúnen categorías vinculadas, útiles para organizar la lista de categorías y presentar información resumida en los informes.
- **Notas:** proporcionan orientación adicional sobre el uso de la cuenta, para garantizar la uniformidad y evitar errores de codificación en los registros contables.

El plan de cuentas de MTTI (en la Tabla 4) se ofrece como ejemplo ilustrativo. Debe tener en cuenta que el plan de cuentas de su organización tendrá su propia lógica y códigos. Es posible utilizar números o letras, o una combinación de ambos. Es importante entender la lógica del plan de cuentas y reconocer cómo se utiliza en la planificación financiera, la contabilidad y la elaboración de informes.

Tabla 4: El plan de cuentas de MTTI

MTTI - PLAN DE CUENTAS		
Códigos de ingresos y egresos:		
Código	Nombre de la cuenta	Notas
4000	INGRESOS: FINANCIADOR	
4010	DFID	Para los subsidios recibidos de este financiador
4020	Smile Trust	Para los subsidios recibidos de este financiador
4030	Vanguard Society	Para los subsidios recibidos de este financiador
4100	INGRESOS: GENERALES	
4110	Intereses bancarios	Intereses recibidos en cuentas bancarias
4120	Donaciones y recaudación de fondos	Actividades de recaudación de fondos, donaciones varias
4130	Ventas	Ventas del trabajo de los alumnos
4140	Cargos de capacitación	Contribuciones de los participantes de los cursos
5000	EGRESOS: ADMINISTRACIÓN	
5010	Auditoría y contabilidad	Honorarios de auditoría, otros gastos de contabilidad
5020	Gastos bancarios	Cargos por servicios, intereses devengados por los saldos de OD
5030	Reuniones de directorio	Alquiler de salas, refrigerios, gastos de la asamblea general
5040	Papelería	Consumibles de oficina y fotocopiadora
5050	Publicidad	Carteles, folletos, publicidad cursos de capacitación
5060	Alquiler de oficinas y servicios públicos	Alquiler de oficinas, seguros y servicios públicos
5070	Reparaciones y renovaciones	Mantenimiento, pequeños equipos, reparaciones de oficina
5080	Comunicaciones	Teléfono, fax, Internet, franqueo, mensajería
6000	EGRESOS: PERSONAL	
6010	Capacitación del personal	Gastos de cursos, comidas y alojamiento
6020	Contratación	Publicidad de contratación, gastos de entrevistas
6030	Sueldos y beneficios	Sueldos brutos, ayuda médica, pensión impuestos
6040	Viajes y manutención	Viáticos, comidas/pernoctaciones, pasajes de ómnibus
7000	EGRESOS: FUNCIONAMIENTO DE LOS VEHÍCULOS	
7010	Combustible	Gastos de gasolina, gasóleo y aceite
7020	Seguro/impuestos del vehículo	Primas del seguro del vehículo e impuesto de circulación
7030	Mantenimiento del vehículo	Servicio, reparaciones, neumáticos, repuestos, lavado del vehículo
7500	EGRESOS: INSUMOS DEL PROYECTO	
7510	Honorarios de consultores	Honorarios/gastos de conferenciantes y capacitadores invitados
7520	Comida y alojamiento	Alquiler de salas, comida para los alumnos
7530	Material de capacitación	Herramientas, ropa de protección, materias primas
0100	EQUIPO DE CAPITAL	
0110	Equipos de oficina	Computadoras, impresoras, escritorios, sillas, etc.
0130	Vehículos	Automóviles, taller móvil

Todo el personal del programa responsable de la gestión de los presupuestos o de la ejecución de las actividades del proyecto debe tener una copia del documento del plan de cuentas de su organización, para poder registrar los códigos contables correctos en la documentación de respaldo.

Centros de costos de los proyectos

Utilizamos centros de costos de proyectos (o actividades) para separar las diferentes actividades o funciones dentro de las cuentas y los presupuestos financieros, por ejemplo, un proyecto, un área de programa, un departamento, un programa de país, una región o una fuente de financiamiento. Cada centro de costo recibe una referencia o código único.

Si un programa se compone de varios proyectos y cuenta con el apoyo de diferentes agencias de financiamiento, es necesario diseñar una estructura de centros de costos que permita cumplir los requisitos de información internos y de los financiadores. Por ello, algunas estructuras de codificación pueden ser bastante sofisticadas y tener muchos dígitos.

Ejemplo de estructura de centro de costos

El Milestone Technical Training Institute tiene tres áreas de programa: Apoyo central (es decir, gestión, administración y gobierno), Habilidades metalúrgicas y Oficinos de construcción. El programa de Habilidades metalúrgicas tiene dos proyectos separados, un Proyecto de diseño de muebles y un Proyecto de reparación de vehículos.

Su estructura de centros de costos y sus códigos de referencia son los siguientes:

Código del centro de costos	Programa/proyecto
01	Apoyo central
02	Oficios de construcción
03	Habilidades metalúrgicas
03-01	Proyecto de diseño de muebles
03-02	Proyecto de reparaciones de vehículos

Cuando las transacciones financieras se ingresan en los registros contables, se clasifican de la siguiente manera:

- **por su tipo de ingreso o egreso:** ¿a qué código de cuenta pertenece?
- **por cada proyecto, departamento o financiador:** ¿a qué proyecto o área de actividad pertenece?

Al utilizar los centros de costos y los códigos de cuenta, es fácil extraer datos para los informes en el nivel de centro de costo requerido durante el proceso de contabilidad de gestión. Por ejemplo, esta es una lista de transacciones que tuvieron lugar en el Milestone Technical Training Institute, con el agregado tanto del código del centro de costos como el código del plan de cuentas.

Tabla 5: Estructura del centro de costos y códigos de referencia de MTTI.

Descripción de la operación financiera	Código del centro de costos	Código de cuenta
Sueldo del director general	01	6030
Sueldo del gerente del programa (Oficios de construcción)	02	6030
Sueldo del oficial del proyecto (Proyecto de reparaciones de vehículos)	03-02	6030
Alquiler de oficinas	01	5060
Ropa de protección para el taller de habilidades metalúrgicas	03	7530
Subsidio recibido de Vanguard Society (Proyecto de diseño de muebles)	03-01	4030
Cargos de capacitación recibidos para el taller de Oficios de construcción	02	4140

3.4 Qué registros contables hay que llevar

Llevar la contabilidad consiste en encontrar una forma de almacenar la información financiera para que la organización pueda mostrar cómo ha gastado su dinero y de dónde proceden los fondos. Los registros contables se dividen en dos categorías principales: **libros contables** y **documentos de respaldo**.

Libros contables

Los libros contables se utilizan para llevar un registro de todas las transacciones financieras. Los principales libros contables son los siguientes:

- Libro de caja (también conocido como libro de banco o libro de análisis de caja), uno por cada cuenta de caja o cuenta bancaria
- Libros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar
- Libro de contabilidad general o mayor
- Libro de cuentas o libro diario
- Libro de sueldos y jornales
- Registro de activos
- Registro de acciones.

Aunque los libros de caja se utilizan habitualmente, no todos los demás libros contables son necesarios. Esto dependerá del tamaño de la organización, el número de transacciones, los requisitos de información y el método de contabilidad utilizado.

En la actualidad, los datos contables suelen guardarse en una computadora, ya sea en formato de hoja de cálculo o utilizando uno de los muchos programas informáticos de contabilidad disponibles, en lugar de en libros físicos o “libros contables”. Los datos de los libros contables proceden de los documentos de respaldo.

Documentos de respaldo

Los documentos de respaldo son los registros originales en papel que se generan cuando una organización realiza transacciones financieras, paga bienes o servicios, o recibe ingresos. Estos documentos en papel muestran todos los detalles de la transacción, como la fecha, el motivo, el valor del artículo, quién participó en la transacción, etc. Los documentos de respaldo suelen estar en papel, pero los documentos de respaldo electrónicos son cada vez más comunes. La información se transfiere de los documentos de respaldo y se registra en los libros contables correspondientes.

Los documentos de respaldo deben proporcionar información y pruebas para responder a las siguientes preguntas sobre una transacción.

- ¿Cuándo?
- ¿Cuánto?
- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Por qué?

Es importante recordar una regla muy simple sobre los documentos de respaldo:

Cada transacción financiera DEBE estar respaldada por al menos un documento de respaldo válido, ya que proporciona pruebas de que se realizó la transacción.

Sin embargo, a veces no es posible obtener un recibo de un proveedor, en especial en el caso de las compras más pequeñas, como la compra de comida para una reunión en un puesto del mercado. En ese caso, una organización necesita un mecanismo de recepción interno para crear un recibo válido. En general, esto adoptará la forma de un documento de ‘autorrecibo’ en el que los detalles de la transacción son registrados y firmados por ambas partes (pagador y receptor). Este documento tendrá un formato estándar y puede tener la forma de un libro con duplicados.

La mejor práctica es obtener recibos de las personas a las que la organización paga dinero y, en general, el uso de autorrecibos debe reducirse al mínimo. Los recibos internos o los autorrecibos solo deben utilizarse para los pequeños pagos en efectivo en circunstancias en las que no haya otra alternativa. Algunos financiadores no aceptan los recibos internos o los autorrecibos. Es importante que el personal del programa conozca las normas del financiador de su proyecto sobre el uso de recibos internos. Una organización debe proporcionar un formato para autorrecibos y explicar cuándo se pueden utilizar en el manual de finanzas. Esto garantiza la uniformidad y minimizará los problemas de uso de los recibos internos por parte de los auditores externos.

¿Qué es un recibo de caja VÁLIDO?

- un documento original (no una fotocopia)
- con fecha
- en papel oficial y/o
- sellado y/o
- firmado por al menos una de las partes de la transacción

¿Por qué son tan importantes los documentos de respaldo?

Los documentos de respaldo son importantes por muchas razones y por eso todos debemos hacer un gran esfuerzo para obtener recibos válidos cuando ejecutamos proyectos.

- Se utilizan en el proceso de contabilidad financiera para registrar los detalles de la transacción en los libros contables.
- Son necesarios en el proceso de auditoría externa para demostrar que las transacciones tuvieron lugar como se describen en los registros contables.
- Proporcionan protección al personal del proyecto que maneja el dinero. Los registros erróneos o incompletos pueden dar lugar a sospechas de mala gestión de los fondos.

Tipos de documentos de respaldo

Los documentos de respaldo más importantes son los documentos fuente, que son los que se originan cuando tiene lugar la transacción, como una factura de proveedor o un recibo de caja. También hay muchos otros documentos secundarios útiles que apoyan el proceso de la transacción, por ejemplo, los formularios estándar creados por la organización para capturar las firmas de autorización y los códigos contables. En la Tabla 6 se indican los documentos más utilizados en los proyectos.

¿Cuánto tiempo conservamos los documentos de respaldo?

Todos los documentos de respaldo deben archivar y guardarse en un lugar seguro para que estén disponibles para las referencias cruzadas y la auditoría. Es importante marcar las facturas como pagadas para evitar su reutilización fraudulenta.

Cada país tendrá normas sobre el tiempo que las organizaciones deben conservar los documentos de respaldo originales. En general, es para el año en curso más los cinco años anteriores. Los financiadores también incluyen normas sobre la conservación de recibos en sus contratos de subsidios, que pueden ser diferentes de las normas locales.

Tabla 6: Documentos de respaldo más utilizados en los proyectos.

Descripción del documento	Documento fuente	Documento secundario
Recibo de caja/vale por el dinero recibido	✓	
Recibo de caja/vale por el dinero pagado	✓	
Factura/boleta del proveedor	✓	
Comprobante bancario del dinero pagado al banco	✓	
Extracto bancario	✓	
Comprobante de diario (para ajustes)	✓	
Comprobante de pago (CP)		✓
Orden de compra (OC)		✓
Formulario de solicitud de gastos de personal		✓
Nota de recepción de mercadería (NRM)		✓

3.5 El proceso de la contabilidad financiera

Como hemos visto, la contabilidad financiera consiste en registrar todas las transacciones financieras que se producen en el día a día. Existen muchos tipos diferentes de transacciones que tendrán que rastrearse y registrarse, como los materiales del proyecto, los salarios del personal, el dinero recibido de los financiadores, y muchos más. Estas transacciones se documentan en los documentos fuente y se ingresan en los libros de registro original, que a su vez se integran en el libro mayor. El siguiente diagrama muestra cómo encajan los registros contables.

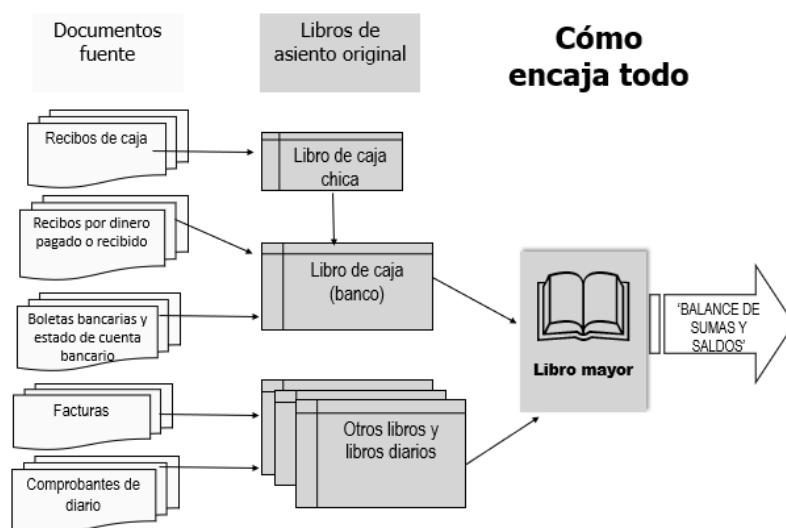


Figura 6: Cómo encajan los registros contables

Existen dos enfoques diferentes para contabilizar las transacciones financieras, ya sea sobre la base de caja o de lo devengado. No es necesario que el personal del programa conozca los detalles técnicos de estos dos métodos contables, pero es importante que conozca la terminología utilizada por cada proceso y la información financiera diferente que producen.

La diferencia clave entre la contabilidad de caja y la contabilidad de lo devengado reside en cómo tratan el momento de las transacciones en efectivo y de crédito.

Transacciones en efectivo y de crédito: ¿cuál es la diferencia?

La única diferencia entre las transacciones en efectivo y las de crédito es el momento del pago.

- **Transacción en efectivo:** no hay retraso en el tiempo porque la operación y el intercambio de dinero tienen lugar al mismo tiempo, por ejemplo, la compra de bolsas de cemento a un constructor con dinero en efectivo.
- **Transacción de crédito:** hay una demora entre la recepción de los bienes o servicios y el pago, por ejemplo, reservar bolsas de cemento de un comerciante de la construcción a cuenta o con una línea de crédito de la organización. El pago real se producirá más tarde, cuando el comerciante de la construcción envíe una factura por todos los bienes adquiridos ese mes.

CUÁNDO se pagó, no CÓMO se pagó

Una transacción en efectivo es un pago que se liquida inmediatamente (utilizando dinero físico, un cheque o una tarjeta de débito/crédito).

El pago de una transacción de crédito se liquida en una fecha posterior, una vez que se ha emitido una factura por la transacción (de nuevo utilizando dinero físico, un cheque o una tarjeta de débito/crédito).

Nota sobre las transacciones no monetarias

Algunas transacciones financieras no implican un intercambio físico de efectivo, y no tienen ningún efecto en las entradas y salidas de efectivo, pero podrían tener un impacto en la posición financiera general de la organización. Por ejemplo:

- **Donaciones en especie** de un valor significativo, como un vehículo donado, o arroz para distribuir a los beneficiarios durante una respuesta humanitaria. Para completar los registros contables, la transacción se registra para reconocer el valor de la donación y los bienes en especie.
- **El costo de la depreciación** de los bienes de valor o los equipos (activos fijos). La depreciación es el mecanismo contable interno utilizado para calcular y registrar la pérdida de valor de los activos fijos a lo largo de su vida útil.

Sistema de contabilidad de caja

Es la forma más simple de llevar la contabilidad y no requiere conocimientos avanzados de contabilidad. Sus principales características son:

- El libro contable principal se llama 'libro de caja' (que incorpora el libro de caja chica).
- La entrada de dinero en efectivo se denomina 'ingreso' y la salida de dinero en efectivo se denomina 'pago'.
- Las transacciones se registran en el libro de caja en la fecha en que se producen.
- Todavía no se registran las operaciones de crédito pendientes; estas solo se contabilizan cuando se realiza el pago.
- Este sistema no puede registrar las transacciones no monetarias porque no hay una transacción física de dinero en efectivo.
- Al resumir estos registros se obtiene un informe de ingresos y pagos para un período determinado. Esto simplemente muestra el movimiento de entrada y salida de efectivo de una organización en diferentes categorías (cuentas) y el dinero en efectivo disponible al comienzo y al final del período de información. No muestra el valor de los recursos que posee la organización (activos) ni los montos que se adeudan a otras partes (pasivos).

La tabla a continuación es un ejemplo de informe de ingresos y pagos para MTTI. Observe el uso de los códigos del plan de cuentas y los nombres de las cuentas para resumir el informe.

Tabla 7: Informe de ingresos y pagos de MTTI

Milestone Technical Training Institute (MTTI)		
Informe de ingresos y pagos del 1 de enero al 31 de diciembre		
<Año 8>		
<i>Saldo inicial al 1 de enero <Año 8></i>		2880
INGRESOS		
4010	Subsidio de DFID	48 000
4020	Subsidio de Smile Trust	43 000
4110	Intereses bancarios	832
4120	Donaciones y recaudación de fondos	750
4130	Ventas	11 406
4140	Cargos de capacitación	13 540
Total de ingresos		117 528
PAGOS		
5000	Administración y equipo de oficina	28 409
6000	Personal	46 580
7000	Funcionamiento de los vehículos	14 886
7500	Insumos del proyecto	20 588
0100	Equipos	1850
Total de pagos		(112 313)
<i>Saldo de cierre al 31 de diciembre <Año 8></i>		8095

Sistema de contabilidad de lo devengado

Se trata de un enfoque contable más sofisticado y completo que requiere un mayor nivel de conocimientos contables. Sus principales características son:

- Utiliza la contabilidad por partida doble, que reconoce que siempre hay dos lados en cada transacción: el que da y el que recibe. Los dos aspectos de cada transacción se denominan débitos y créditos.
- El libro contable principal es el libro mayor (respaldado por otros libros, como el de cuentas por pagar y el de cuentas por cobrar, así como por los datos del libro de caja).
- La terminología utilizada para las transacciones de entrada y salida es ingresos y egresos.
- Los ingresos se registran cuando se obtienen o se exigen, en lugar de cuando se recibe el efectivo. Los egresos se registran cuando se producen, en lugar de cuando se paga la factura. De este modo se supera el problema de los retrasos en las transacciones de crédito.
- El sistema puede tratar todo tipo de transacciones, incluidas las no monetarias.
- Se incluyen ajustes en las cuentas, que compensan los retrasos temporales causados por las transacciones de crédito. Estos ajustes se denominan devengos (de ahí el nombre de este método contable).
- Al reconocer los compromisos financieros cuando se producen, y no cuando se pagan o se reciben, el sistema incorpora automáticamente información actualizada sobre los activos y pasivos de la organización.

Este proceso produce una imagen más completa de la situación financiera de una organización. Los informes producidos a partir de un libro mayor se describen como estados contables. Los estados contables suelen incluir información sobre el año anterior y son obligatorios en todos los países que aplican las Normas Internacionales de Información Financiera (casi todos los países en los que trabajan los profesionales del desarrollo y los trabajadores humanitarios).

Los estados contables incluyen:

- **Un informe de balance general** (o el estado de situación financiera) que muestra el valor de los activos y pasivos al último día del período informado, que refleja lo que vale la organización ese día.
- **Un estado de ingresos y egresos** (o estado de actividades) que muestra todos los ingresos y egresos durante el período informado, y el resultado del año (un superávit o un déficit). En algunos países también se conoce como: estado de actividades financieras, estado de desempeño financiero, estado de resultados globales o estado de resultados. Todos muestran la misma información general de una organización.

Las dos tablas siguientes son ejemplos de un balance general y un estado de ingresos y egresos para el Milestone Technical Training Institute.

Tabla 8: Ejemplo de balance general

Milestone Technical Training Institute (MTTI)

Balance general al 31 de diciembre <Año 8>

	<Año 8> USD	<Año 8> USD	<Año 7> USD
Bienes de uso			
Activos tangibles		112 091	122 696
Activo corriente			
Caja y bancos	8095		2880
Subsidios por cobrar	10 000		5000
Deudores	<u>2459</u>		<u>1000</u>
	20 554		8880
Pasivo corriente a pagar dentro de los 12 meses			
Acreedores y devengos	<u>(3262)</u>		<u>(2664)</u>
Activo corriente neto		<u>17 292</u>	<u>6216</u>
Activo neto		129 383	128 912
<i>Representado por:</i>			
FONDOS			
Fondo para fines generales		13 292	6216
Fondo designado: reemplazo de equipos		4000	-
Fondo designado: activos fijos		<u>112 091</u>	<u>122 696</u>
Total de fondos		129 383	128 912

Tabla 9: Estado de ingresos y egresos de MTTI

Milestone Technical Training Institute (MTTI)

Estado de ingresos y egresos

Por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre <Año 8>

	<Año 8> USD	<Año 7> USD
INGRESOS:		
Ingresos del financiador:		
- DFID	48 000	45 000
- SMILE Trust	48 000	45 000
Otros ingresos:		
- Cargos de capacitación	14 640	12 250
- Ventas	11 765	6768
- Donaciones y recaudación de fondos	6750	6600
- Intereses bancarios	832	698
Total de ingresos	129 987	116 316
EGRESOS:		
Costos de personal	52 580	48 780
Administración	28 207	23 119
Insumos del proyecto	20 588	18 743
Funcionamiento de los vehículos	15 686	12 670
Depreciación	12 455	13 633
Total de egresos	129 516	116 945
Superávit/(Déficit) del ejercicio	471	(629)

Una nota sobre los métodos contables

Muchas organizaciones más pequeñas no pueden permitirse contratar a contadores calificados, por lo que adoptan un enfoque contable “a medias”. Utilizan la contabilidad de caja, más simple, durante el año (lo que requiere conocimientos básicos de contabilidad) y luego, con la ayuda de una empresa de contabilidad externa, convierten las cifras basadas en el sistema de caja a las basadas en lo devengado al final del ejercicio para las cuentas anuales y la auditoría.

Esto es lo que ha hecho MTTI, de ahí que pueda actualizar el informe de ingresos y pagos a los estados contables completos que se muestran arriba. Este proceso requiere la identificación de ciertas partidas de ajuste al cierre del ejercicio, como las provisiones de gastos y los pagos anticipados (consulte los ejemplos a continuación), los subsidios no gastados o recibidos anticipadamente y las compras de equipos importantes durante el año.

Ejemplo de provisión de gastos:

Una factura de electricidad que cubre el último mes del ejercicio no se recibe hasta cuatro semanas

después del cierre del ejercicio. Aunque el pago se realizará durante el nuevo ejercicio, el gasto debe registrarse en el ejercicio en que se consumió la electricidad. Aparece como un pasivo (monto adeudado) en el balance general.

Ejemplo de pago anticipado:

El alquiler de una oficina se paga con seis meses de anticipación. El alquiler se paga tres meses antes del final del ejercicio. La mitad del pago cubre el primer trimestre del nuevo ejercicio. Al cierre del ejercicio, los tres meses de alquiler pagados para el año siguiente se deducen de la cuenta de gastos de alquiler de oficina del año en curso. Se traslada a la cuenta de gastos de alquiler de oficinas del siguiente ejercicio, el período al que se refiere el alquiler. Estos tres meses de alquiler aparecen como un pago anticipado en la lista de activos del balance general.

Ejemplo de ingreso devengado:

El pago final del subsidio de un financiador para un proyecto se retrasa y llega unos días después del cierre del ejercicio en curso. Como el subsidio es para cubrir los gastos del proyecto ya realizados durante este año, se muestra como ingreso en el estado de ingresos y egresos del año en curso, y como activo corriente (subsidio por cobrar) en el balance general al cierre del ejercicio.

Resumen de caja vs. devengos

La tabla a continuación resume las diferencias entre la contabilidad de caja y la de lo devengado.

Tabla 10: Contabilidad de caja y de lo devengado

	CAJA	DEVENGOS
<i>Nivel de habilidades</i>	Contabilidad básica	Contabilidad avanzada
<i>Tipos de transacciones</i>	Solo caja	Efectivo y crédito
<i>Terminología</i>	Cobros y pagos	Ingresos y egresos
<i>Libro contable principal</i>	Libro de caja	Libro mayor
<i>Transacciones no monetarias</i>	No	Sí
<i>Sistema contable</i>	Partida simple	Partida doble
<i>Contabilización de activos y pasivos</i>	No	Sí
<i>Informes elaborados</i>	Informe de cobros y pagos	Estado de resultados con balance

3.6 Adelantos en efectivo

Es una práctica habitual brindar al personal del proyecto un adelanto en efectivo (o fondo de caja) para realizar compras en efectivo cuando se ejecutan los proyectos, en especial para los viajes al campo con el fin de cubrir gastos como combustible, viáticos, alojamiento y gastos de reunión. Si le dan un adelanto en efectivo, debe estar preparado para rendir cuentas de cada centavo. Eso significa:

- llevar un registro detallado de cada transacción, por ejemplo, en un formulario de reclamo de gastos de personal diseñado a tal efecto,
- presentar un documento de respaldo de cada artículo comprado, y
- devolver el dinero que no se haya gastado.

Los adelantos en efectivo deben contabilizarse lo antes posible después de un viaje de campo, o al menos una vez al mes, para que los gastos puedan incluirse en las cuentas del proyecto lo antes posible.

Sistema de fondo fijo de caja

Una de las mejores formas de gestionar y contabilizar los adelantos en efectivo del personal es utilizar el sistema de adelantos fijos o fondo fijo. Funciona así: se brinda un adelanto en efectivo por una suma fija (digamos USD 500), y cuando llega el momento de contabilizar el adelanto en efectivo, se realiza una simple conciliación:

- Sume el valor total de los recibos de los pagos realizados (Total A).
- Cuente el efectivo restante (Total B).
- Sume el Total A y el Total B y el resultado debe ser el mismo que el del adelanto en efectivo original (los USD 500 con los que empezó).
- Si el total no coincide con el monto del adelanto en efectivo original, entonces falta algo de efectivo o un recibo, que debe contabilizarse.

Este es un ejemplo práctico:

Valor de los recibos por el efectivo gastado	346,75	Total A
Remanente de efectivo contabilizado	153,25	Total B
TOTAL DE FONDO FIJO	500,00	A + B

El sistema de fondo fijo garantiza que se contabilice cada centavo y hace que la conciliación y el reembolso se traduzcan en un proceso simple. Este sistema se utiliza a menudo para gestionar la caja chica de una oficina, que se utiliza para pagar pequeños gastos en efectivo.

3.7 Las 3 P de las adquisiciones

La mayoría de las transacciones financieras tienen lugar cuando compramos bienes y servicios para ejecutar nuestros proyectos y programas. Por lo tanto, debemos organizar el proceso de adquisición para garantizar un uso eficiente, eficaz y económico de los recursos.

Hay tres aspectos clave de la adquisición, las 3 P: Proceso, Personas y Papeleo.

Proceso

El proceso de adquisición describe los pasos y las normas que se deben seguir para pedir, recibir y pagar bienes y servicios. El proceso en sí varía de una organización a otra, y para diferentes tipos de compras. Cuanto mayor sea el valor, más pasos tenemos que seguir.

Utilizaremos un proceso diferente para comprar pequeños artículos de papelería que para comprar un vehículo, por ejemplo. En el caso de los artículos de mayor valor, en los que el riesgo es mayor, lo normal es obtener dos o tres presupuestos de proveedores para encontrar la mejor oferta.

Consulte el diagrama de flujo que aparece a continuación (Figura 7) para ver un ejemplo de un proceso de adquisición.

Personas

En el proceso de adquisición intervienen una serie de personas que inician o autorizan cada etapa del proceso. Cuanto mayor sea el valor y el riesgo involucrados, más personas deberán participar para proteger el proceso de actividades fraudulentas. Por ejemplo, si se adquiere un artículo de alto valor, como un vehículo, es habitual incluir un panel de compras (comité de compras) para garantizar la selección objetiva de proveedores.

El proceso de adquisición se basa en el principio de separación (o segregación) de funciones, y aplica normas formales de delegación de autoridad, para garantizar un control adecuado. El reparto de responsabilidades entre diferentes personas y la incorporación de una serie de controles protegen a los involucrados y minimizan las posibilidades de fraude o colusión con los proveedores.

El proceso de adquisición también incorpora controles por parte de los gerentes de línea para garantizar que las normas de autoridad delegada sean respetadas por aquellos a los que dirigen, por ejemplo, comprobando que un responsable de proyecto no haya sobrepasado sus límites autorizados al pedir bienes o servicios.

Papeleo

Como se puede ver en el diagrama de flujo a continuación, cada etapa del proceso genera papeleo y documentación de respaldo, como solicitudes de compra, órdenes de compra, presupuestos, facturas y comprobantes de pago. Toda la documentación debe archivararse junta para cada transacción y para fines de referencia y auditoría.

Pasos del proceso de adquisición

Cada organización diseñará un procedimiento de adquisición que se adapte a sus propias operaciones. El siguiente diagrama de flujo describe los pasos que se deben seguir cuando se compran artículos de mayor valor con una cuenta de proveedor (y cuando se utiliza el sistema de contabilidad de caja).

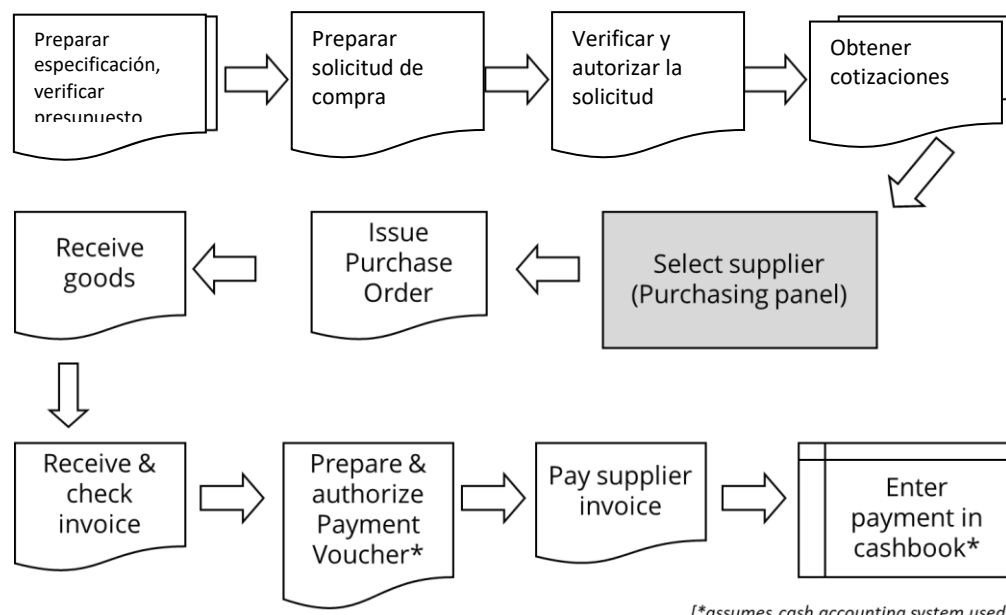


Figura 7: Diagrama de flujo del proceso de adquisición

Tabla 11: Pasos detallados del proceso de adquisición

PROCESO	PERSONAS	PAPELEO
1. Preparar las especificaciones, verificar el presupuesto		
<i>Especifique la norma, la cantidad y el precio de los bienes o servicios necesarios, como se describe en los planes de actividad. Verifique la cantidad disponible en el presupuesto para el artículo en caso de que el precio haya cambiado desde que se preparó el presupuesto.</i>	Titular del presupuesto o personal autorizado del proyecto	Nota de especificación del presupuesto
2. Preparar la solicitud de compra		
<i>Prepare una solicitud formal para adquirir los bienes o servicios especificados en el Paso 1, incluida una descripción detallada y el motivo por el que se necesitan.</i>	Titular del presupuesto o personal autorizado del proyecto	Formulario de solicitud de compra

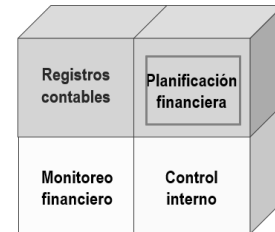
PROCESO	PERSONAS	PAPELEO
3. Verificar y autorizar la solicitud de compra		
<i>Verifique que haya un motivo genuino para la compra (y presupuesto disponible para artículos de alto valor)</i>	Titular del presupuesto u otra persona autorizada	Formulario de solicitud de compra
4. Obtener presupuestos		
<i>De acuerdo con los procedimientos internos y las normas de los financiadores, solicite cotizaciones a proveedores independientes de confianza para garantizar la mejor relación calidad-precio y minimizar el riesgo de colusión.</i>	Logista u otra persona autorizada	Cotizaciones de proveedores / condiciones comerciales
5. Seleccionar el proveedor		
<i>Revise las cotizaciones y seleccione al proveedor en función del precio, la calidad, los plazos de entrega y las condiciones posventa para garantizar la relación calidad-precio. En el caso de los contratos de alto valor, un panel de compras (un pequeño grupo de directivos) seleccionará al proveedor.</i>	Titular del presupuesto u otra persona autorizada o panel de compras	Cotizaciones de proveedores / condiciones comerciales Formulario de evaluación del proveedor
6. Emitir la orden de compra (OC)		
<i>Envíe la OC autorizada al proveedor seleccionado y archive una copia con el presupuesto del proveedor. Este es un contrato legalmente vinculante.</i>	Titular del presupuesto u otra persona autorizada	Orden de compra Cotización del proveedor seleccionado
7. Recibir la mercadería del proveedor		
<i>En el momento de la entrega, firme la nota de recepción de la mercadería para confirmar la recepción. Verifique los detalles y archive con la OC.</i>	Personal autorizado del proyecto o logista u otra persona autorizada	Nota de recepción de mercadería (NRM) Orden de compra
8. Recibir y verificar la factura		
<i>Verifique la factura y las condiciones de pago, y cótelas con la documentación asociada</i>	Personal de finanzas*	Factura del proveedor Cotización del proveedor OC / NRM
9. Preparar y autorizar la autorización de pago		
<i>a) Prepare el formulario de autorización de pago y adjunte todos los documentos de respaldo y la factura original. b) Verifique los detalles, agregue los códigos del centro de costos y de las cuentas, y luego autorice el pago.</i>	a) Personal de finanzas* b) Titular del presupuesto u otra persona autorizada (o como se especifica en las normas de autoridad delegada)	Formulario de autorización de pago Todos los documentos de respaldo

PROCESO	PERSONAS	PAPELEO
10. Pagar la factura del proveedor		
<i>Pague al proveedor según las condiciones de pago, normalmente en un plazo de 30 días. Selle la factura como 'pagada' y anote la fecha de pago y los detalles en el formulario de autorización de pago.</i>	Personal de finanzas*	Formulario de autorización de pago Todos los documentos de respaldo
11. Registrar el pago en el libro de caja		
<i>La última etapa consiste en registrar el pago en los libros contables de la organización.</i>	Personal de finanzas*	

*Es habitual separar estas funciones entre los distintos miembros del equipo financiero para reforzar el proceso y minimizar las oportunidades de colusión y fraude.

4. Planificación financiera

El segundo de los cuatro componentes fundamentales, la planificación financiera, se encuentra en el centro de una gestión financiera eficaz, ya que ayuda a las organizaciones a alcanzar tanto sus objetivos estratégicos a largo plazo como los objetivos de los proyectos a corto plazo.



Al final de este capítulo, usted podrá:

- ✓ describir cómo funciona el proceso de planificación financiera en los programas
- ✓ describir los diferentes formatos de presupuesto
- ✓ describir los tres tipos principales de presupuestos
- ✓ explicar cómo crear un presupuesto basado en actividades utilizando una hoja de cálculo del presupuesto
- ✓ explicar por qué es importante presupuestar los costos de apoyo central
- ✓ describir las '3 P de las adquisiciones': proceso, personas, papeleo

4.1 La planificación financiera en los programas

La planificación financiera se encuentra en el centro de la gestión financiera eficaz y es esencial para lograr resultados exitosos en los programas. El punto de partida son los objetivos claros del programa y los planes de actividades.

“Si no sabe a dónde va, seguro que acaba en otro lugar”.

Mark Twain

Hay dos aspectos clave en la planificación financiera para el éxito de los programas:

- **Planificación estratégica:** Una visión a largo plazo para garantizar la continuidad y seguridad financiera de todas las operaciones. Su objetivo es lograr la misión y los objetivos de una organización ahora y en el futuro. Se trata de una preocupación clave de los altos directivos y el directorio (fideicomisarios), y se plasma en una estrategia de financiamiento y las políticas asociadas.
- **Planificación operativa:** Una visión a corto plazo destinada a la ejecución eficaz de los programas. Incluye la preparación de los presupuestos y las previsiones de los programas (basados en planes de actividades específicos y medibles), y es el tema central de este capítulo.

Utilización de los presupuestos en los programas

Un presupuesto describe un monto de dinero que una organización planea recaudar y gastar para un propósito determinado durante un período de tiempo determinado.

Un presupuesto es importante en cada etapa del ciclo de gestión financiera del proyecto.

- **Planificación:** Los presupuestos se utilizan para construir una imagen precisa de lo que costará el funcionamiento de una organización o de un nuevo proyecto y para ayudar a recaudar fondos.
- **Organización:** A la hora de gastar el dinero y registrarlo en las cuentas, utilizamos los presupuestos y los códigos asociados para organizar los costos en nuestros libros contables.
- **Monitoreo:** Los presupuestos nos ayudan a evaluar el rendimiento en comparación con el plan. Ayuda a responder a la pregunta: “¿Ha logrado el proyecto lo que se proponía?”
- **Control:** Cuando se utilizan para la evaluación y el aprendizaje, los presupuestos nos ayudan a controlar el uso de los recursos financieros y de otro tipo, y garantizan que se utilicen de forma eficiente y eficaz.

¿Quién participa en el proceso de elaboración del presupuesto?

En el proceso de elaboración del presupuesto participan diversas personas, cada una de las cuales desempeña un papel específico, como la organización del proceso, el suministro de información, la redacción de los presupuestos y su verificación y aprobación. En la tabla siguiente se resume quién hace qué en el proceso de presupuestario.

Tabla 12: El proceso presupuestario: ¿quién hace qué?

Función	Actividad	Notas
<i>Directorio</i>	Analizar y aprobar el presupuesto anual (para todos los programas y operaciones).	El presupuesto representa un documento de política clave para una organización y establece los límites de la autoridad. Por lo tanto, debe ser aprobado por el directorio, que es el máximo responsable de los asuntos financieros de la organización.

Función	Actividad	Notas
<i>Director general (CEO)</i>	Supervisar el proceso de elaboración del presupuesto anual.	El director general puede optar por delegar la coordinación del proceso presupuestario, por ejemplo, en el director financiero, pero es tarea del director general asegurarse de que se lleve a cabo y a tiempo.
<i>Altos directivos</i>	Establecer las pautas y los supuestos del presupuesto, por ejemplo, plazo, tasa de inflación o escalas salariales.	Deben dar instrucciones y consejos claros, según sea necesario, a los que elaboran los presupuestos para garantizar la uniformidad y la finalización a tiempo.
<i>Equipo del programa</i>	Elaborar presupuestos detallados para sus actividades/proyectos.	El equipo del programa está en la mejor posición para elaborar presupuestos precisos y completos para las actividades en las que trabajan.
<i>Equipo de finanzas</i>	Apoyar el proceso presupuestario, por ejemplo, proporcionar datos sobre actividades anteriores, asesorar sobre la fijación de precios, resumir y consolidar los presupuestos.	El equipo de finanzas proporciona un importante apoyo técnico e información para el proceso presupuestario, pero no es su trabajo redactar los presupuestos de los proyectos.

Además, las partes interesadas externas también confían en el presupuesto para entender el trabajo de la organización o el proyecto.

- Los **financiadore**s exigen presupuestos para ver cómo una organización planea gastar sus subsidios y para monitorear el avance de los programas financiados.
- Los **socios comunitarios** utilizan los presupuestos para ver cómo las organizaciones planean gastar el dinero en proyectos comunitarios.

En la medida de lo posible, los miembros del equipo que tienen la responsabilidad de utilizar los presupuestos de los proyectos deben participar en su elaboración. Este enfoque, denominado “ascendente”, tiene más probabilidades de producir presupuestos precisos y bien gestionados, porque no solo el personal del programa sabe lo que necesitan sus proyectos, sino que se sentirá más identificado con los presupuestos en cuya elaboración ha participado.

Preparación de los presupuestos: dos enfoques

Existen dos enfoques principales para la elaboración de presupuestos: el incremental y el de base cero (incluido el de actividades).

Tabla 13: Enfoques de presupuestos incrementales vs. de base cero

Característica	Presupuestos incrementales	Presupuestos de base cero
<i>Más adecuado para</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos en los que los niveles de actividad y recursos cambian poco de un año a otro 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos nuevos y puntuales, o aquellos que experimentan muchos cambios año tras año
<i>Cómo funciona</i>	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo presupuesto se basa en las cifras reales, o a veces presupuestadas, del año anterior, con un margen para la inflación y los cambios conocidos en los niveles de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se parte de una hoja en blanco (una “base cero”) y se construye el presupuesto en función de las actividades y objetivos previstos. Los recursos se enumeran, cuantifican y calculan individualmente.
<i>Ventajas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Relativamente simple y rápido de crear 	<ul style="list-style-type: none"> Generalmente más preciso Los costos son fáciles de justificar Fácil de actualizar con nueva información Favorable para muchos financiadores
<i>Desventajas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Se corre el riesgo de arrastrar errores históricos. Es difícil justificar las cifras, ya que los cálculos originales pueden no estar disponibles Reduce la innovación al impulsar a los equipos a utilizar el mismo plan y los mismos recursos año tras año. 	<ul style="list-style-type: none"> Lleva más tiempo compilarlo

Como muestra esta tabla, el enfoque de base cero es el más adecuado para los presupuestos de proyectos, en especial en el formato de presupuesto basado en actividades. Esto se trata en detalle más adelante en este capítulo.

¿Presupuesto basado en la oferta o en la demanda?

Cualquiera sea el enfoque que utilice para establecer los presupuestos de los proyectos, puede ser tentador hacer que el presupuesto de un proyecto se ajuste a una cantidad específica de dinero. Pero es importante calcular los verdaderos costos de ejecución de un proyecto (es decir, lo que exige el proyecto) antes de buscar posibles opciones de financiamiento y no dejarse influir por la oferta de fondos. Los presupuestos basados en la oferta suelen dar lugar a presupuestos inexactos. Los costos críticos pueden infravalorarse o sobrevalorarse para que un proyecto se ajuste a una cantidad específica. Esta práctica puede dar lugar a problemas durante la fase de ejecución del proyecto y podría tener un impacto negativo en las relaciones con los financiadores. Un presupuesto bien elaborado con costos claros y justificados mejorará sus planes de recaudación de fondos y será bien recibido por los posibles socios financiadores.

4.2 Diferentes formas y tipos de presupuestos

Dado que existe una amplia gama de usuarios y usos de los presupuestos, no es de extrañar que se presenten en muchos formatos diferentes, con distinta información adaptada a las necesidades de los usuarios. No existe un presupuesto único para todos.

La siguiente tabla destaca algunas de las principales diferencias de contenido y diseño que probablemente encontrará en los presupuestos de los programas.

Tabla 14: Diferentes contenidos y diseños de los presupuestos

<i>Nivel de actividad</i>	Los presupuestos pueden elaborarse para un área de actividad, un proyecto (varias áreas de actividad), un programa (varios proyectos) o toda la organización. (Consulte la Figura 8).
<i>Detalle del presupuesto</i>	Algunos usuarios requieren presupuestos muy detallados (para mostrar cómo se calcula cada línea), como el presupuesto que acompaña a una propuesta de financiamiento. Otros usuarios, como los miembros del directorio o los altos directivos, prefieren ver una versión resumida del presupuesto.
<i>Diseño</i>	La mayoría de las organizaciones utilizan un formato estándar para presentar los presupuestos internos, que será uniforme con los códigos y las descripciones presupuestarias de su plan de cuentas (consulte el Capítulo 3). Los financiadores suelen tener su propia plantilla de presupuesto, que cuenta con diferentes códigos de cuentas y descripciones presupuestarias, y que debe utilizarse al solicitar fondos.
<i>Marco temporal</i>	Un presupuesto siempre cubre un período de tiempo específico relacionado con cada actividad. Los presupuestos suelen abarcar un ejercicio económico, pero pueden prepararse para cualquier período de tiempo o desglosarse en él: un día, una semana, un mes, un trimestre o varios años, dependiendo de la actividad o el proyecto al que se destine el presupuesto. Los presupuestos utilizados para el monitoreo de proyectos suelen desglosarse en fases mensuales o trimestrales.
<i>Moneda</i>	Los presupuestos pueden prepararse en cualquier moneda, dependiendo de los requisitos del proyecto, del financiador o de la sede central. Pueden incluir más de una moneda, como la moneda de origen de la organización y la moneda funcional del financiador.

Jerarquía presupuestaria

El siguiente diagrama muestra una jerarquía presupuestaria para una organización pequeña. Los presupuestos de proyectos de nivel inferior se resumen (lo que se conoce como consolidación) en el presupuesto por programas, y los presupuestos por programas se consolidan, a su vez, en un presupuesto maestro para toda la organización.

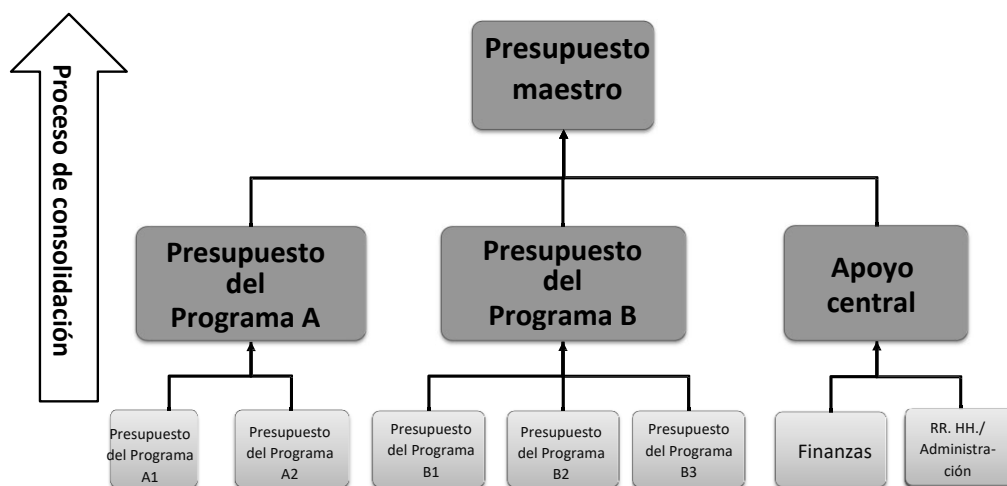


Figura 8: Jerarquía presupuestaria

Además de la variedad de formatos presupuestarios, existen tres tipos principales de presupuesto.

- El presupuesto de ingresos y egresos
- El presupuesto de capital
- La previsión de flujo de caja (o presupuesto de caja).

Presupuesto de ingresos y egresos

Este es el presupuesto con el que estará más familiarizado, ya que se utiliza ampliamente en la gestión de proyectos. La Tabla 15 resume sus principales características.

Tabla 15: Detalles del presupuesto de ingresos y egresos

<i>¿En qué consiste?</i>	Es un presupuesto que muestra los costos estimados del funcionamiento de una actividad, un proyecto o toda la organización, y de dónde provendrán los fondos para cubrir los costos durante un período de tiempo determinado.
<i>¿Cuál es su objetivo?</i>	Resumir la información sobre los ingresos y los gastos y mostrar la situación general o el estado del presupuesto (superávit, déficit o equilibrio), lo que ayuda a la recaudación de fondos y al monitoreo del proyecto.
<i>¿Cómo se compila?</i>	Puede crearse un presupuesto de ingresos y egresos utilizando cualquiera de los dos enfoques principales para la elaboración de presupuestos, el incremental o el de base cero, pero para los proyectos se recomienda el de base cero.
<i>¿Por qué es importante para la</i>	Los presupuestos de ingresos y egresos son importantes para la recaudación de fondos en la fase de planificación del ciclo de vida del proyecto para que se puedan obtener los fondos

<i>planificación del proyecto?</i>	suficientes para cumplir sus objetivos. Durante la ejecución, los presupuestos se desglosan en períodos de tiempo más cortos (fases), por ejemplo, por meses o por trimestres, para que los objetivos de ingresos y los límites de gastos estén claros. En la fase de revisión, el presupuesto por fases se utiliza para monitorear el rendimiento del proyecto hasta la fecha.
------------------------------------	---

El ‘resultado final’

Un presupuesto de ingresos y egresos se presentará con uno de los tres resultados o estados posibles:

- **Presupuesto equilibrado:** los ingresos son iguales a los gastos.
- **Presupuesto deficitario:** los ingresos son inferiores a los gastos.
- **Presupuesto con superávit:** cuando los ingresos son superiores a los gastos.

A menudo, esto se denomina el estado del ‘resultado final’ del presupuesto y se señala la cifra del resultado que suele aparecer en la parte inferior de un presupuesto, es decir, la diferencia entre los planes de ingresos y egresos.

Presupuestos solo de gastos

Algunas organizaciones (por ejemplo, ONG internacionales con programas nacionales) gestionan sus proyectos utilizando un formato de presupuesto solo de gastos, y no incluyen una sección de ingresos en sus presupuestos. Cuando se utiliza un presupuesto solo de gastos, el presupuesto total de un proyecto se basa en una cantidad autorizada por la sede central para el proyecto. Este total autorizado corresponde a la sección de ingresos de un presupuesto de ingresos y egresos.

En la Tabla 16, se presenta una ilustración simple de un presupuesto de ingresos y egresos para el Milestone Technical Training Institute (MTTI). Algunos aspectos para tener en cuenta:

- El presupuesto es para un período de 12 meses para toda la organización.
- Los códigos de cuentas y las descripciones son idénticos a los utilizados en el plan de cuentas del MTTI (Tabla 4). Esto facilita la comparación del presupuesto con el rendimiento real cuando el programa está en marcha.
- El resultado final muestra que se trata de un presupuesto con superávit, ya que se prevé un pequeño exceso de ingresos sobre los egresos previstos.
- Este presupuesto tiene un formato (relativamente) detallado. También podría resumirse de manera tal que solo muestre los costos subtotalizados por grupo de familia: Financiador e ingresos generales, y Administración, Personal, Funcionamiento de los vehículos, etc.

Tabla 16: Presupuesto anual de ingresos y egresos del MTTI

Milestone Technical Training Institute

Presupuesto anual de ingresos y egresos

Del 1 de enero al 31 de diciembre <año>

Código de cuenta	Descripción del presupuesto		Total USD
	INGRESOS		
4010	Financiado	DFID	90 000
4020		Smile Trust	90 000
4030		Vanguard Society	15 000
4110	Generales	Intereses bancarios	960
4120		Donaciones y recaudación de fondos	8000
4130		Ventas	24 800
4140		Cargos de capacitación	42 500
		TOTAL DE INGRESOS	271 260
	EGRESOS		
5010	Administrativos	Auditoría y contabilidad	4500
5020		Gastos bancarios	600
5030		Reuniones de directorio	1200
5040		Papelería	7500
5050		Publicidad	1500
5060		Alquiler de oficinas y servicios públicos	9000
5070		Reparaciones y renovaciones	1500
5080		Comunicaciones	6300
6010	Personal	Capacitación del personal	4500
6020		Contratación	250
6030		Sueldos y beneficios	83 500
6040		Viajes y manutención	5522
7010	Funcionamiento de los vehículos	Combustible	4690
7020		Seguro/impuesto del vehículo	7670
7030		Mantenimiento del vehículo	18 240
7510	Insumos del proyecto	Honorarios de consultores	8100
7520		Comida y alojamiento	8980
7530		Material de capacitación	92 200
		TOTAL DE GASTOS	265 752
		SUPERÁVIT/(DÉFICIT)	5508

Presupuesto de capital

El presupuesto de capital tiene un formato similar al del presupuesto de ingresos y egresos y lo complementa, pero, como su nombre indica, solo se utiliza para proyectos de capital. El término capital se refiere a equipos o inversiones que se utilizarán durante varios años, por ejemplo:

- Construcción de edificios e infraestructuras
- Obras grandes de renovación
- Vehículos
- Mobiliario y equipos de oficina
- Equipo informático
- Equipamiento médico
- Equipos de agua y saneamiento

Tabla 17: Detalles del presupuesto de capital

<i>¿En qué consiste?</i>	Es un presupuesto que enumera los gastos puntuales de artículos costosos, como equipos y obras de construcción, que se utilizarán a lo largo de varios años y forman parte de los activos fijos de la organización.
<i>¿Cuál es su objetivo?</i>	Enumerar por separado, y poder monitorear, los principales gastos de inversión y los gastos puntuales de los proyectos de capital.
<i>¿Cómo se compila?</i>	Dado que el presupuesto de capital incluye gastos puntuales, solo es posible utilizar el enfoque del presupuesto de base cero para crearlo. Puede incluirse una línea de contingencia para las variaciones imprevisibles del presupuesto, como las fluctuaciones del tipo de cambio que afectarán al precio de los equipos importados. También es importante reflejar en el presupuesto de ingresos y egresos cualquier costo relacionado, como los gastos de funcionamiento de los vehículos y los costos de seguro y almacenamiento de los equipos valiosos.
<i>¿Por qué es importante para la planificación del proyecto?</i>	Los proyectos de capital representan un mayor riesgo para una organización debido a las importantes sumas de dinero y a los valiosos activos involucrados, por lo que es importante enumerarlos y monitorearlos por separado.

Nota: A menudo, en nuestro sector, los proyectos solo necesitan unos pocos equipos. En consecuencia, en estas situaciones no es necesario crear un presupuesto de capital por separado. En su lugar, estas partidas deben incluirse en una sección separada al final del presupuesto de ingresos y egresos. Sin embargo, cuando los proyectos incluyen una adquisición importante de equipos, o una organización planea invertir en el reemplazo de sus activos, existe la opción de desarrollar un presupuesto de capital separado para ese fin.

La previsión de flujo de caja

Mientras que el presupuesto de ingresos y egresos muestra si un proyecto tiene suficientes ingresos para cubrir sus costos previstos durante todo un año, la previsión de flujo de caja (o presupuesto de caja) ayuda a identificar los momentos del año en los que los niveles de caja pueden ser críticos.

Tabla 18: Detalles de la previsión de flujo de caja

<i>¿En qué consiste?</i>	Una herramienta de planificación financiera que muestra el flujo previsto de entrada y salida de caja de un proyecto u organización cada mes y muestra los períodos de déficit o superávit de caja.
<i>¿Cuál es su objetivo?</i>	Predecir los meses en los que puede no haber suficiente caja disponible para pagar las actividades planificadas, de modo que se puedan tomar medidas correctivas.
<i>¿Cómo se compila?</i>	El proceso utiliza el presupuesto de ingresos y egresos (y el presupuesto de capital, si se utiliza), los planes de actividades del proyecto y los cronogramas de ingresos previstos para predecir cuándo se producirán las transacciones de entrada y salida de caja, mes a mes.
<i>¿Por qué es importante para la planificación del proyecto?</i>	Los equipos de los proyectos deben estar seguros de que disponen de suficiente caja para comprar bienes y servicios cuando los necesiten para llevar a cabo las actividades. Esto es especialmente importante cuando los financiadores deciden pagar los subsidios a plazos y exigen que la organización prefinancie las actividades del proyecto (es decir, que pague las actividades del proyecto por adelantado y reciba el reembolso más tarde).

En la Tabla 19, se muestra un ejemplo de previsión de flujo de caja. En la tabla hay que tener en cuenta estos aspectos:

- Abarca el mismo período de 12 meses que el presupuesto de ingresos y egresos.
- Todos los ingresos de caja previstos se registran en la fecha en que deben recibirse en el banco (o en la cuenta de caja si no hay bancos). Los contratos de los financiadores suelen incluir un plan de cuotas. Otros flujos de ingresos pueden requerir una estimación.
- Todos los pagos en efectivo previstos se registran en la fecha en que deben salir del banco (o de la cuenta de caja). Algunos pagos son regulares, como los salarios, mientras que otros son irregulares (por ejemplo, los costos de capacitación), lo que refleja la influencia de los planes de actividades.

La tabla incluye una estimación del efectivo disponible en el banco al comienzo del año (consulte la fila D para enero). El total de caja disponible al final del mes (fila E) se convierte automáticamente en la caja disponible al principio del mes siguiente (fila D). Esta previsión de caja predice un déficit de caja para seis meses del año, incluidos febrero y marzo. Lo sabemos por las cifras negativas (entre paréntesis) del resultado final. ¿Puede identificar qué otros meses tienen problemas de caja?

- El mes 12 muestra que hay suficiente financiamiento, en general, para que el proyecto funcione durante el año, pero el dinero no llega al banco cuando se necesita para cumplir los planes del proyecto.

Tabla 19: Previsión de flujo de caja del MTTI

Resumen de la previsión de flujo de caja del MTTI

Del 1 de enero al 31 de diciembre <año>

	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Efectivo recibido												
Subsidio de DFID	18 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0
Subsidio de Smile Trust	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500
Subsidio de Vanguard Society	0	0	7500	0	0	0	7500	0	0	0	0	0
Intereses bancarios	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Donaciones	0	0	2000	0	0	2000	0	0	2000	0	0	2000
Ingresos por ventas	2000	2000	2000	2000	2000	2000	1500	1800	2000	2000	2500	3000
Cargos de capacitación	3500	7000	0	7000	3500	0	0	7000	3500	0	7500	3500
A. Total de efectivo recibido	23 580	9080	34 080	33 080	5580	26 580	33 080	8880	30 080	26 080	10 080	31 080
Efectivo pagado												
Administración	2000	2000	5000	2000	2000	7100	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Personal	7480	8072	8722	7222	7222	8722	7222	7222	8722	7222	7222	8722
Funcionamiento de los vehículos	9590	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910
Insumos del proyecto	12 520	12 520	6000	12 520	9160	6000	12 520	1000	6000	12 520	12 520	6000
B. Total de efectivo pagado	31 590	24 502	21 632	23 652	20 292	23 732	23 652	12 132	18 632	23 652	23 652	18 632
C. Flujo de caja neto [A - B]	(8010)	(15 422)	12 448	9428	(14 712)	2848	9428	(3252)	11 448	2428	(13 572)	12 448
D. Efectivo disponible al inicio del mes	8095	85	(15 337)	(2889)	6539	(8173)	(5325)	4103	851	12 299	14 727	1155
E. Efectivo disponible al cierre del mes [C + D]	85	(15 337)	(2889)	6539	(8173)	(5325)	4103	851	12 299	14 727	1155	13 603

Gestión del flujo de caja

En situaciones en las que la previsión de flujo de caja predice períodos de escasez de efectivo, los equipos del proyecto y de finanzas deben trabajar juntos para encontrar una solución, por ejemplo:

- negociar con los financiadores para recibir los subsidios anticipadamente o por fases, de forma que se ajusten al plan de actividades,
- negociar con los proveedores para retrasar el pago de las facturas,
- reprogramar algunas actividades, o
- negociar una línea de crédito temporal con el banco.

Sin embargo, algunas de estas acciones podrían tener consecuencias negativas:

- retrasar el pago podría afectar su relación con los proveedores,
- retrasar las actividades podría afectar negativamente el proyecto y las relaciones con las partes interesadas, o
- pedir dinero prestado al banco conllevará comisiones bancarias.

Consejos para preparar la previsión de flujo de caja de un proyecto

1. Necesitará el cronograma del plan de actividades del proyecto, la planificación de los ingresos, el presupuesto de ingresos y egresos y el presupuesto de capital (si se utiliza) para el año.
2. Elabore una tabla de previsión de flujo de caja (una hoja de cálculo en la computadora se lo facilitará) con las partidas presupuestarias a la izquierda y los meses del año en la parte superior.
3. Según la planificación de los ingresos, trace cada ingreso previsto en la tabla de flujo de caja. Tenga en cuenta los cronogramas de pago de los acuerdos de financiamiento, por ejemplo: 50 % del subsidio a pagar en el mes 1; 20 % en el mes 6 y en el mes 9; y 10 % tras la recepción del informe final en el mes 12.
4. Según el plan de actividades, trace cada pago en la tabla de flujo de caja según el momento en que saldrá el efectivo del banco. Para los gastos imprevisibles, como las reparaciones de equipos, calcule un promedio mensual o trimestral. Tenga en cuenta las condiciones de pago, por ejemplo, el alquiler de la oficina se paga trimestralmente por adelantado, por lo que el alquiler de abril a junio se pagaría el 1 de abril.
5. No incluya transacciones no monetarias (como donaciones en especie y depreciación) en la previsión de flujo de caja. Esto se debe a que se trata únicamente de transacciones en papel; no hay movimiento real de efectivo ni impacto en los saldos de caja.
6. Incluya los saldos de caja disponibles al inicio del mes 1. En el caso de proyectos nuevos, probablemente será cero.
7. Calcule el movimiento de caja o flujo de caja neto (total de ingresos menos total de pagos) de cada mes y, a continuación, agregue el efectivo disponible al inicio del mes. El resultado es la previsión de caja disponible al final del mes. Una cifra positiva significa que queda efectivo después de pagar la actividad prevista. Una cifra negativa significa que hay un déficit de caja previsto, es decir, que no hay suficiente efectivo disponible ese mes para pagar la actividad prevista.
8. Una vez completada la previsión, podrá detectar los meses problemáticos. Esto indica la necesidad de un plan de acción para evitar estos déficits de caja.
9. Cuando los niveles de caja puedan llegar a ser críticos, es importante actualizar la previsión de caja cada mes con la información más reciente.

4.3 Presupuestos por actividades

Los presupuestos por actividades son una forma de presupuesto de base cero muy utilizada en el sector humanitario y de desarrollo. Es ideal para crear presupuestos de proyectos precisos y completos. Esta técnica enumera, cuantifica y calcula sistemáticamente el costo de todos los recursos (personas, materiales y equipos) necesarios para llevar a cabo las actividades descritas en el plan de un proyecto.

Los recursos, cantidades y cálculos se recopilan en una tabla detallada denominada hoja de cálculo del presupuesto (consulte el Capítulo 4.4), que suele almacenarse en una hoja de cálculo. La hoja de cálculo del presupuesto se utiliza entonces para resumir el presupuesto del proyecto y utilizarlo en el formato que sea necesario, es decir, para uso interno o para los presupuestos exigidos por los financiadores.

Documentación e información útil

Es importante estar bien organizado y tenerlo todo preparado antes de iniciar el proceso de presupuestos por actividades, por ejemplo:

- Planes del proyecto claros y mensurables: los documentos clave incluyen la propuesta del proyecto, el marco lógico y el cronograma del plan de actividades (como un diagrama de Gantt).
- Políticas y pautas presupuestarias, como salarios y beneficios del personal, contribución a los costos indirectos y tasas de inflación.
- Lista de precios de los recursos más utilizados
- Hojas de trabajo y plantillas presupuestarias
- Plan de cuentas actualizado
- Plazos de presentación de los presupuestos para su aprobación.

Las 8 etapas de los presupuestos por actividades

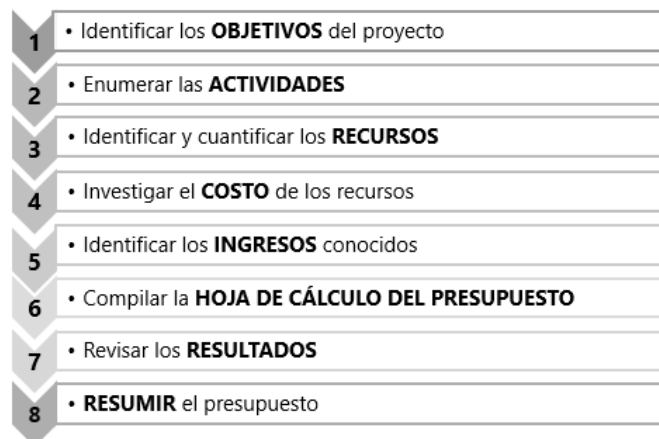


Figura 9: Ocho pasos para elaborar un presupuesto por actividades

Tabla 20: Los ocho pasos de la elaboración de un presupuesto por actividades

PASO	En qué consiste
1. <i>Identificar los objetivos del proyecto</i>	Los objetivos del proyecto se establecen en los documentos de diseño del proyecto. Lo normal es crear un presupuesto por actividades para cada objetivo, pero a veces un presupuesto debe cubrir más de un objetivo.
2. <i>Enumerar las actividades</i>	Las actividades del proyecto (para cada objetivo por separado) también se encontrarán en los documentos de diseño del proyecto y deben tener indicadores claros y cuantificables.
3. <i>Identificar y cuantificar los recursos</i>	<p>Este es probablemente el paso más importante en la creación de un presupuesto por actividades. Habrá que desglosar cada actividad del proyecto y enumerar todas las tareas y resultados, para poder identificar los recursos necesarios para llevarla a cabo. Los documentos de diseño del proyecto lo ayudarán a hacerlo, pero es una buena idea imaginarse a sí mismo ejecutando cada una de las distintas actividades para comprender qué recursos se necesitarán.</p> <p>Tenga en cuenta cualquier recurso oculto del proyecto, como vehículos compartidos o personal del proyecto. Una parte de cualquier recurso compartido debe asignarse al proyecto basándose en una estimación de su uso. Por ejemplo, para un vehículo compartido, incluya una estimación de los kilómetros necesarios para un proyecto; o para un gerente del programa compartido, una estimación del tiempo dedicado a apoyar el proyecto.</p> <p>Resulta útil enumerar todos los recursos y cantidades necesarios para cada actividad en un documento o página separados de la hoja de cálculo. Lo llamamos la hoja de desglose de actividades o proyectos (consulte la Tabla 21).</p> <p>Anote la fecha o el mes en que se utilizarán los recursos, ya que esta información es necesaria para crear presupuestos y provisiones por fases.</p>
4. <i>Investigar el costo de los recursos</i>	<p>Con la hoja de desglose del proyecto, averigüe cuánto costará cada recurso en el momento en que se ejecute el proyecto. Siempre que sea posible, obtenga un precio unitario o costo base para un artículo.</p> <p>Su equipo financiero puede facilitarle una lista de precios para artículos que se compran con regularidad o para los que existen montos fijos en los presupuestos, como las asignaciones del personal o los honorarios de consultoría.</p> <p>No caiga en la tentación de adivinar el precio. Aunque los presupuestos son la mejor estimación de los costos, deben basarse en pruebas confiables, no en montos inventados. Si se equivoca en los precios unitarios, sobreestimaré o infravalorará los costos y pondrá en peligro la integridad de su presupuesto.</p>
5. <i>Identificar los ingresos conocidos</i>	Haga una lista de las fuentes de ingresos conocidas que se utilizarán para financiar el proyecto. Por ejemplo, las contribuciones a los costos previstas por parte de los usuarios de los servicios y las comunidades. No incluya ingresos que aún no se hayan negociado.

PASO	En qué consiste
6. <i>Compilar la hoja de cálculo del presupuesto</i>	Ahora usted está listo para completar la hoja de cálculo del presupuesto. Cada actividad se describirá en una sección separada, que incluya los recursos necesarios, las cantidades y los costos unitarios. A cada partida presupuestaria se le asigna un código presupuestario del plan de cuentas y, cuando corresponda, un código presupuestario del financiador.
7. <i>Revisar los resultados</i>	Revise el borrador final del presupuesto para comprobar que sea realista y completo. Si es posible, solicite a otra persona (un compañero de presupuesto) que lo revise. Entre las preguntas que hay que hacerse figuran: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son razonables las cantidades y los costos unitarios? • ¿Los costos están justificados y respaldados por notas presupuestarias claras? • ¿Se han omitido recursos importantes? • ¿Los cálculos son correctos? ¿Los totales son correctos?
8. <i>Resumir el presupuesto</i>	Cuando la hoja de cálculo del presupuesto esté lista, usted resumirá los datos en cualquier formato que necesite para uso interno o externo, como en un formato de presupuesto para la ejecución del proyecto por fases o resumido, o un formato de presupuesto utilizado por el financiador para la recaudación de fondos.

La hoja de desglose del proyecto

El ejemplo de la hoja de desglose del proyecto (Tabla 21) ilustra el importante paso de desglosar el objetivo del proyecto en actividades y tareas. Una vez completada, la hoja de desglose del proyecto contiene toda la información necesaria para empezar a elaborar el presupuesto por actividades, utilizando una hoja de cálculo del presupuesto (consulte la sección 4.4).

El Milestone Technical Training Institute dirige un proyecto cuyo objetivo es dotar a los jóvenes de conocimientos de metalurgia para mejorar sus oportunidades de empleo. Hasta ahora ha identificado dos actividades:

- A** Contratar y formar a un capacitador en carpintería metálica e
- B** Impartir cuatro talleres de habilidades metalúrgicas en localidades regionales, con 18 alumnos en cada sesión.

El ejemplo de hoja de desglose del proyecto muestra el desglose detallado de la Actividad A, que contiene tres tareas (anunciar el nuevo puesto, nombrar al capacitador y organizar su iniciación).

Además de definir los recursos y cantidades necesarios para cada actividad (en la tercera columna, la tabla incluye también el mes en que se necesitarán (plazo). Esta información se utiliza después para la previsión de flujo de caja y la creación de un presupuesto por fases.

Tabla 21: Hoja de desglose del proyecto del MTTI, versión parcialmente completada

Hoja de desglose del proyecto

Título del proyecto: Departamento de Metalurgia del MTTI - Proyecto de capacitación en habilidades rurales

Ref.	Nivel del objetivo:	Descripción del objetivo, actividad o tarea	Recursos y cantidades necesarios	Plazos
	Objetivo:	<i>Dotar a los desempleados rurales de habilidades metalúrgicas para mejorar las oportunidades de empleo</i>		
A	Actividad:	Contratar y formar a un capacitador en carpintería metálica		
1	TAREA	Anunciar el nuevo puesto	Anuncio de trabajo en un periódico nacional - 1 anuncio durante 2 semanas	Completar antes del mes 1
2	TAREA	Designar al capacitador	Salario del capacitador en carpintería metálica, 12 meses, puesto a tiempo completo	Mes 1 a 12
			Cargas patronales, 12 % del sueldo bruto	Mes 1 a 12
			Prima de seguro médico, 20 % del sueldo bruto	Mes 1
3	TAREA	Impartir capacitación inicial y técnica al nuevo capacitador	Curso de capacitación técnica (5 días)	Mes 2
			Comidas/alojamiento (5 días)	Mes 2
			Viaje de ida y vuelta a la capacitación - 2 viajes en ómnibus	Mes 2
			Viáticos (5 días)	Mes 2
B	Actividad:	Impartir 4 talleres de habilidades metalúrgicas en localidades regionales, para 18 alumnos cada uno		

4.4 Utilización de una hoja de cálculo del presupuesto en los presupuestos por actividades

Una hoja de cálculo del presupuesto es una tabla con encabezamientos y filas o líneas preestablecidos para cada partida presupuestaria. Suele configurarse en una hoja de cálculo (como Excel) con fórmulas para calcular automáticamente el total de cada línea y columna. Cada área de actividad del proyecto tiene su propia sección en la hoja de cálculo, con una lista de todos los recursos necesarios y en qué cantidades, para calcular el costo de cada elemento necesario. Esto permite ver cuánto costaría la entrega de cada área de actividad.

La tabla siguiente es un extracto de una hoja de cálculo del presupuesto para el Proyecto de capacitación en habilidades rurales del MTTI. Familiarícese con el diseño y el contenido de la hoja de cálculo del presupuesto (Tabla 22) y, a continuación, consulte la tabla que aparece debajo de la hoja de cálculo para obtener una explicación de cada columna y cómo funciona.

Tabla 22: Hoja de cálculo del presupuesto del MTTI (parcialmente completado)

HOJA DE CÁLCULO DEL PRESUPUESTO: Proyecto de capacitación en habilidades metalúrgicas rurales

Período del proyecto: del 1 de enero al 31 de diciembre <año>

Ref. línea	Descripción	Tipo de unidad	Cant. unidades	Cant. veces	Moneda: USD		Notas	Código de cuenta
					Costo unitario	Total		
A	Contratar y formar a un capacitador en carpintería metálica					29 313		
A1	Anuncio de trabajo en un periódico	Anuncio	1	2	250	250	1 anuncio durante 2 semanas	6020
A2	Salario del capacitador en carpintería metálica	Mes	12	1	1775	21 300	1 x puesto a tiempo completo	6030
A3	Cargas patronales	Mes	12	1	213	2556	Aprox. 12 % del sueldo	6030
A4	Seguro médico	Año	1	1	4260	4260	20 % del sueldo bruto	6030
A5	Cargo del curso de capacitación técnica	Persona	1	1	850	850	5 días, incluye alimentos/alojamiento	6010
A6	Viático	Día	5	1	15	75	Otros gastos durante la capacitación	6040
A7	Viajes hacia/ desde el centro de capacitación	Viaje	2	1	11	22	Taxi necesario para llevar materiales	6040
B	Impartir 4 talleres de habilidades metalúrgicas (5 días de duración) en localidades regionales, para 18 alumnos cada uno					47 140		
B1	Combustible para el vehículo de capacitación móvil	Km	500	4	0,50	1000	Estimación según experiencia previa	7010
B2	Seguro para el vehículo	Suma global	1	1	3580	3580	50 % compartido con el Depto. de Construcción	7020
B3	Mantenimiento/repares del vehículo	Trimestre	4	1	1800	7200	50 % compartido con el Depto. de Construcción	7030
B4	Publicidad en la radio comunitaria	Franja	5	6	40	1200	5 franjas por semana durante 6 semanas	5050
B5	Honorarios del tutor invitado	Día	5	4	180	3600	Un tutor por día, por taller	7510
B6	Almuerzo y refrigerios	Persona	20	4	12	960	18 alumnos + 2 capacitadores/taller	7520
B7	Suministros/materias primas para el taller	Suma global	1	4	3000	12 000	Según cotización del proveedor	7530
B8	Ropa de protección	Persona	20	4	130	10 400	18 alumnos + 2 suplentes por contingencia	7530
B9	Juego de herramientas para alumnos	Juego	18	4	100	7200	Según cotización del proveedor	7530
C	Proporcionar apoyo individualizado a 40 alumnos después de la capacitación					10 750		

Título de la columna	Explicación
<i>Referencia de línea</i>	<p>La referencia de línea (o fila) se utiliza para referirse a las partidas presupuestarias. No es un código presupuestario. Es habitual mostrar cada actividad en una sección separada y numerar las secciones de forma lógica. En nuestro ejemplo de presupuesto, las dos actividades mostradas se denotan mediante una letra (A, B) y, a continuación, los recursos de cada actividad se numeran secuencialmente, por ejemplo, A1, A2, A3, etc. Puede utilizar cualquier sistema de numeración siempre que sea lógico, uniforme y claro.</p>
<i>Descripción</i>	<p>En esta columna se ofrece una breve descripción de cada actividad incluida en el presupuesto y de los recursos necesarios para llevarla a cabo. La descripción de la partida de recursos debe ser específica y concisa.</p> <p>Los recursos identificados en el paso 3 del proceso de presupuestos por actividades se enumeran en la hoja de desglose del proyecto (Tabla 21). Es importante desglosar los recursos hasta el mínimo detalle en la hoja de cálculo del presupuesto, ya que esto facilita la estimación exacta de los costos. Por ejemplo, los costos de personal del ejemplo de presupuesto se desglosan en sueldo, cargos patronales y gastos médicos.</p>
<i>Tipo de unidad</i>	<p>Es la base para calcular el costo de los artículos que figuran en el presupuesto. Como guía general, a la hora de elegir un tipo de unidad es útil pensar en cómo un proveedor o vendedor le cobraría por el artículo o con qué frecuencia pagaría por él. Por ejemplo, un taxista podría cobrar por cada viaje o por la distancia recorrida, por lo que el tipo de unidad sería viaje o millas/kilómetros. Del mismo modo, si se paga al personal mensual o semanalmente, el tipo de unidad para los sueldos del personal sería mes o semana.</p> <p>En el ejemplo de presupuesto, los tipos de unidades varían en función de la partida presupuestada. En la línea A1, el anuncio de empleo se cobra por anuncio, mientras que en B6, el almuerzo y los refrigerios se cobran por persona. Más abajo encontrará más detalles sobre el uso de tipos de unidades por suma global y compuestas.</p>
<i>Tipo de unidad</i>	<p>Es la base para calcular el costo de los artículos que figuran en el presupuesto. Como guía general, a la hora de elegir un tipo de unidad es útil pensar en cómo un proveedor o vendedor le cobraría por el artículo o con qué frecuencia pagaría por él. Por ejemplo, un taxista podría cobrar por cada viaje o por la distancia recorrida, por lo que el tipo de unidad sería viaje o millas/kilómetros. Del mismo modo, si se paga al personal mensual o semanalmente, el tipo de unidad para los sueldos del personal sería mes o semana.</p> <p>En el ejemplo de presupuesto, los tipos de unidades varían en función de la partida presupuestada. En la línea A1, el anuncio de empleo se cobra por anuncio, mientras que en B6, el almuerzo y los refrigerios se cobran por persona. Más abajo encontrará más detalles sobre el uso de los tipos de unidades por suma global y compuestas.</p>

<i>Cant. unidades</i>	<p>Esta es la primera de las dos columnas que se concentran en la cantidad y se refiere directamente al tipo de unidad, es decir, cuántos de los artículos descritos en la columna de tipo de unidad se necesitan para una actividad. Así, en nuestro ejemplo, en la línea B9, el tipo de unidad es “Juego”, por lo que hemos introducido el número de juegos que necesitamos. La cantidad de unidades (juegos) es 18, uno por cada alumno. (El tipo de unidad también podría haber sido alumno, pero es más correcto como juego porque así es como el proveedor ha proporcionado el presupuesto).</p>
<i>Cant. veces (o frecuencia)</i>	<p>La segunda de las dos columnas centradas en la cantidad registra el número de veces que será necesario utilizar el recurso descrito. A veces también se denomina columna de frecuencia.</p> <p>Recopila la frecuencia con la que tiene previsto ejecutar la actividad a la que se refiere. Así, en el ejemplo de la línea B9, el plan es realizar los talleres cuatro veces, por lo tanto, necesitamos comprar los 18 juegos de herramientas en cuatro ocasiones.</p>
<i>Costo unitario</i>	<p>Es el precio de una unidad del tipo de unidad. Es importante ingresar un costo lo más exacto posible, incluida una cantidad para la inflación, en lugar de una estimación aleatoria.</p>
	<p>Si se equivoca, esto distorsionará su presupuesto. En nuestro ejemplo de presupuesto, en la línea B9 podemos ver que el costo de un juego de herramientas es de USD 100. Este precio se ha basado en la cotización de un proveedor.</p>
<i>Total</i>	<p>El total de cada línea presupuestaria se calcula multiplicando las dos columnas de cantidad y la columna de precio unitario:</p> <p>$\text{Cant. unidades} \times \text{Cant. veces} \times \text{Costo unitario} = \text{Total}$</p> <p>Todos los costos de una actividad pueden sumarse para obtener un subtotal. Por ejemplo, la fila B muestra que la actividad del taller costará USD 47 140.</p>
<i>Notas</i>	<p>La columna de notas es útil para agregar detalles adicionales que ayuden al lector a entender el presupuesto, por ejemplo, explicar cómo se han utilizado o calculado las cantidades, como en las filas B2/B3 que explica que estos costos se comparten con otro proyecto. La columna de notas también puede utilizarse para incluir los supuestos en los que se basan las estimaciones de una partida.</p>
<i>Código de cuenta</i>	<p>Habrán al menos una columna de códigos de cuentas, a menudo más. Estos códigos se utilizan para resumir el presupuesto en diferentes plantillas presupuestarias, por ejemplo, presupuestos resumidos internos o plantillas presupuestarias de donantes. Nuestro ejemplo anterior utiliza los códigos del plan de cuentas interno del MTTI.</p>

Más sobre tipos de unidades

Los tipos de unidades son fundamentales para comprender y completar con éxito la hoja de cálculo del presupuesto. Si lo hace correctamente, las columnas de datos serán mucho más fáciles de completar.

Suma global: la suma global es un tipo de unidad especial que se utiliza para incluir un monto único o una estimación general, a menudo para varios artículos o servicios, que se detallan en una cotización de un proveedor o en un programa independiente. En el ejemplo de presupuesto, hemos utilizado una suma global en la línea B7 para los suministros del taller, ya que cubre una serie de materiales diferentes. Es importante poder justificar las sumas globales, si se le pregunta. También debe asegurarse de consultar las normas de su financiador para asegurarse de que los tipos de unidades de suma global estén permitidos, ya que algunos financiadores piden que no se utilice este tipo de unidad.

Tipos de unidades compuestas: si está elaborando un presupuesto para un proyecto de gran envergadura con múltiples actividades, es posible que necesite utilizar un tipo de unidad más sofisticado que combine dos unidades diferentes. Son los llamados tipos de unidades compuestas.

Estos son algunos ejemplos de su utilización.

- Se contratan tres consultores para impartir una capacitación de 5 días, 10 veces. Tipo de unidad compuesta: consultor/día. Cant. unidades: 15 (es decir, 3 consultores x 5 días), cant. de veces: 10, costo unitario: 1 día de tiempo del consultor.
- Se distribuyen 1000 paquetes de higienización durante 6 meses a 60 pueblos. Tipo de unidad compuesta: paquete/mes. Cant. unidades: 6000 (es decir, 1000 paquetes x 6 días), cant. de veces: 60, costo unitario: 1 paquete.

Es útil utilizar la columna Notas para agregar detalles adicionales que aclaren cómo se calcula la cifra de la columna Cant. de unidades. La tabla siguiente ilustra cómo se utilizan los tipos de unidades compuestas y se ingresan las cantidades relacionadas en una hoja de cálculo del presupuesto (los costos no se incluyen en el ejemplo).

Tabla 23: Cálculo de los tipos de unidades compuestas

Artículo	Tipo de unidad	Cant. unidades	Cant. veces	Notas
1. Honorarios de consultores para talleres	Persona/día	15	10	3 consultores por cada taller de 5 días, impartido 10 veces
2. Paquetes de higienización para pueblos	Paquete/mes	6000	60	Se entregan 1000 paquetes durante 6 meses a 60 pueblos

Presupuesto para donaciones en especie

Las donaciones en especie (o regalos en especie) son recursos donados a un proyecto, como materiales y equipos en lugar de fondos, por ejemplo, vehículos o arroz para distribuir entre los beneficiarios. Cuando presupueste un proyecto utilizando los presupuestos por actividades, incluirá automáticamente todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Si sabe que algunos de estos recursos se donarán en especie una vez iniciado el proyecto, puede incluir el valor del artículo como ingreso conocido.

Solo debe incluir las donaciones en especie en su presupuesto si el artículo es esencial para el éxito del proyecto (es decir, si tendría que comprarlo de todos modos) y es algo a lo que puede asignar un valor tangible. Las contribuciones comunitarias en forma de mano de obra donada y algunos materiales donados no esenciales pueden quedar fuera de esta norma.

Presupuestos para contingencias

A veces es necesario incluir en el presupuesto una cantidad extra para las llamadas contingencias. Generalmente se utilizan para gastos imprevistos o para artículos que creemos que podemos necesitar, por lo que es sensato agregar un monto por si acaso. Sin embargo, antes de incluir contingencias en un presupuesto, compruebe que las normas del financiador permitan las contingencias en sus pautas presupuestarias.

Un ejemplo de esto se incluye en la hoja de cálculo del ejemplo de presupuesto anterior (Tabla 22). Consulte la línea B8, en la que se han incluido dos prendas de protección adicionales.

Consejos para incluir contingencias en sus presupuestos



BUENAS PRÁCTICAS

Incluir una línea de contingencia específica (y explicada) para las líneas presupuestarias concretas que necesiten un colchón, por si acaso. El monto real que se estime para la contingencia debe tener una base lógica en el cálculo, de modo que se pueda justificar su inclusión en el presupuesto.

Por ejemplo, basándose en su experiencia de rotación de personal, puede decidir incluir una línea para la contratación de personal, aunque no tenga vacantes en este momento.

Cuando se elabora un presupuesto de capital, a menudo es necesario agregar un porcentaje a una familia de costos como contingencia general, por ejemplo, un 20 % para equipos importados como contingencia contra las fluctuaciones en el tipo de cambio y los aranceles de importación adicionales.



MALA PRÁCTICA

Evitar la práctica de agregar un porcentaje al presupuesto general para contingencias en el resultado final. Esto es difícil de justificar, ya que no todas las partidas presupuestarias necesitan realmente una contingencia. También es difícil de controlar porque no es posible asignar las contingencias del resultado final a un código de cuenta.

¿Qué moneda utilizar?

La moneda que elija para elaborar el presupuesto depende de varios factores, en particular de dónde proceden sus principales fuentes de ingresos y la estabilidad de su economía nacional.

Estas son tres posibles situaciones que debe considerar (en realidad la situación suele ser más compleja):

SITUACIÓN:	CONSEJO:
A La mayor parte de sus ingresos proceden de financiadores externos y opera en un país que experimenta una rápida inflación o erosión del valor de la moneda local debido a las fluctuaciones en los tipos de cambio.	Prepare los presupuestos en una moneda internacional 'fuerte', como el dólar estadounidense, e ingrese los fondos pagados en una cuenta bancaria en dólares estadounidenses. Esto le proporciona cierta protección contra el impacto de la inflación y las pérdidas por tipo de cambio.
B La mayoría de sus ingresos proceden de uno o dos financiadores que pagan los subsidios en su moneda nacional.	Utilice la moneda del financiador cuando elabore presupuestos de programas para donantes específicos en la fase de propuesta, y luego convierta los presupuestos a su moneda nacional* a los efectos del control presupuestario interno. Esto le permite consolidar los presupuestos financiados por donantes con otros presupuestos internos, y aislar las variaciones causadas por las fluctuaciones en el tipo de cambio en lugar de otras causas programáticas.
C La mayor parte de sus ingresos proceden de fuentes del país en el que opera.	Prepare todos los presupuestos en su moneda nacional (teniendo en cuenta la inflación) e incluya un margen para las fluctuaciones en los tipos de cambio en los bienes y servicios importados de alto valor.

*A la hora de decidir qué tipo de cambio utilizar para convertir los costos locales a la moneda de base elegida, debe hacer un juicio razonable basado en la información disponible. Algunos financiadores le indicarán el tipo de cambio que debe utilizar, otros son más flexibles, en cuyo caso, seleccione un tipo de cambio que parezca razonable para el período que abarca el presupuesto. Anote siempre en el presupuesto el tipo de cambio y la fecha de entrada en vigencia.

Dado que puede transcurrir mucho tiempo entre la presentación inicial de una propuesta a un financiador y el inicio del proyecto, antes de firmar un contrato de subsidio, revise los supuestos sobre el tipo de cambio en el presupuesto y renegocie el tipo de cambio con el financiador si difiere significativamente.

Inflación de precios

Cuando elaboramos un presupuesto para un proyecto que va a comenzar dentro de unos meses o un año, es importante incluir un precio unitario que tenga en cuenta la inflación de precios. Si no lo hace así, no tendrá dinero suficiente en su presupuesto para cubrir los costos reales cuando se ejecute el proyecto.

Por ejemplo, está preparando un presupuesto para una conferencia el año que viene. El costo del alojamiento en el lugar de la conferencia es actualmente de USD 100 por persona. La tasa de inflación anual es del 20 %. Por lo tanto, debe incluir USD 120 por persona en concepto de alojamiento en el presupuesto de la conferencia para cubrir el probable aumento de precio

debido a la inflación. Si incluyera el precio actual de USD 100 por persona, le faltarían USD 20 por cada asistente a la conferencia y no dispondría de dinero suficiente en su presupuesto para la actividad.

A veces, los precios aumentan a ritmos diferentes debido a otras razones económicas o políticas. Por ejemplo, el gobierno anuncia un nuevo impuesto del 10 % sobre las ventas de combustible, por lo que el precio unitario del presupuesto debe tener en cuenta tanto la tasa de inflación general como el impuesto adicional del 10 % sobre las ventas.

Supuestos presupuestarios

Además de las notas línea por línea de la hoja de cálculo del presupuesto, conviene anotar por separado los principales supuestos presupuestarios, como la tasa de inflación, los salarios y los beneficios, y los costos unitarios estándar.

4.5 Presupuestos para costos indirectos del proyecto

A la hora de presupuestar los proyectos, necesitamos tener en cuenta tanto los costos directos como los indirectos. Es importante incluir una contribución a los costos indirectos en los presupuestos de los proyectos porque:

- los proyectos no pueden funcionar sin servicios de apoyo central,
- necesitamos calcular el costo real y completo de las actividades del proyecto, y
- los costos de apoyo central deben financiarse de alguna manera.

Costos directos: se producen como resultado directo de la ejecución de un proyecto o actividad, por ejemplo, el salario de un responsable de proyecto, los materiales para un taller de capacitación o las herramientas y equipos.

Costos indirectos: los costos generales compartidos que respaldan y administran los proyectos de una organización, por ejemplo: el director ejecutivo, el alquiler de la oficina y los gastos de contabilidad. Suelen ser lo que comúnmente se denomina costos de apoyo central (o costos básicos o generales).

Toda organización debe elaborar un presupuesto para sus costos de apoyo central como parte del proceso presupuestario anual, de modo que quede claro lo que cuesta mantener sus operaciones. Entonces, es habitual imputarlos a los proyectos que se benefician del apoyo brindado de una manera justa, uniforme y justificable.

Existen varias formas de repartir (o 'prorratar') los costos indirectos de un proyecto. Por ejemplo, podría utilizar una proporción basada en:

- las horas de personal (equivalente a tiempo completo),
- el tamaño relativo de los presupuestos de los proyectos, o
- el uso estimado del recurso pertinente (por ejemplo, el espacio utilizado al prorratear el alquiler, la cantidad de transacciones para prorratear el apoyo financiero).

Al establecer sus presupuestos, su equipo financiero lo orientará sobre lo que debe incluir en su presupuesto para costos indirectos. Algunas organizaciones y financiadores agregan un

porcentaje del resultado final, por ejemplo, el 7 % del costo total de los costos directos del proyecto.

Es habitual crear una tabla para mostrar el prorrateo de los costos indirectos entre los distintos centros de costos del proyecto. Estos datos se incorporan después al presupuesto consolidado de la organización, que veremos a continuación.

4.6 Presupuestos para ingresos: financiamiento restringido y no restringido

Los ingresos que las organizaciones utilizan para cubrir los costos de sus proyectos y actividades previstos pueden proceder de diversas fuentes, como organismos de financiamiento externos, cargos de usuarios de servicios, donaciones a la organización, agencias gubernamentales, cuotas de socios, ventas y otros fondos autogenerados por la organización, patrocinio corporativo, etc.

Los ingresos que reciben las organizaciones de desarrollo, humanitarias y de conservación se dividen en dos categorías desde una perspectiva contable y legal.

Los **fondos restringidos** están sujetos a condiciones sobre el uso que se les puede dar. Normalmente, los subsidios de las agencias de financiamiento son restringidos y pueden ser muy restringidos (por ejemplo, solo pueden utilizarse para comprar material de capacitación para una actividad específica, como el Proyecto de capacitación en habilidades metalúrgicas rurales del MTTI) a levemente restringidas (por ejemplo, pueden utilizarse para cualquier actividad relacionada con la educación). Los fondos restringidos también pueden definirse como restringidos permanentemente o restringidos temporalmente en algunos países.

Algunos ejemplos de fondos restringidos son:

- Subsidios de agencias de financiamiento
- Donaciones del público en general para un proyecto, lugar o tema específicos
- Donaciones en especie (regalos en especie)
- Ingresos por patrocinio para un proyecto, individuo o pueblo específico
- Intereses bancarios sobre ingresos de subsidios de un financiador que especifica que los fondos deben utilizarse para el mismo proyecto.

Los **fondos no restringidos** son exactamente lo que parecen: fondos que llegan a la organización sin ninguna restricción en cuanto a su uso, siempre que se utilicen para cumplir la misión de la organización. Este dinero 'libre' (libre en el sentido de que no está atado) aporta mayor autonomía, flexibilidad y seguridad a una organización y, por lo tanto, es fundamental para la sostenibilidad financiera.

Algunos ejemplos de fondos no restringidos son:

- Donaciones generales a la organización procedentes de llamamientos generales de recaudación de fondos para cumplir su misión
- Cuotas de los miembros
- Venta de publicaciones

- Ingresos por alquileres recibidos
- Intereses bancarios de las cuentas bancarias principales o generales de la organización
- Cargos de usuario por un servicio prestado por la organización*.

*En la práctica, los cargos se aplicarán para cubrir los costos del servicio, pero el excedente de los cargos puede utilizarse para cualquier fin que esté dentro de la misión de la organización.

Al planificar los ingresos que se incorporarán al presupuesto, es importante comprender y definir si se trata de ingresos restringidos o no restringidos, ya que esto afectará su flexibilidad.

4.7 Resumen y consolidación de presupuestos de los proyectos

Una vez completada la hoja de cálculo del presupuesto del proyecto, la etapa final consiste en resumir los datos en presupuestos de diferentes formatos según sea necesario, por ejemplo, para fines de gestión presupuestaria interna o para crear un presupuesto para donantes que acompañe a una propuesta de financiamiento.

Recuerde que cada usuario necesita un nivel de detalle diferente. Por eso necesitamos presupuestos resumidos. La hoja de cálculo del presupuesto es excelente para el equipo de ejecución del proyecto, pero los altos directivos y los miembros del directorio prefieren una visión más resumida.

El proceso de resumen

La columna de códigos de cuentas de la hoja de cálculo del presupuesto facilita enormemente el resumen de los datos presupuestarios en cualquier modelo de presupuesto que se necesite. A cada partida de la hoja de cálculo se le asigna un código. Para los presupuestos internos, el código procede del plan de cuentas de la organización, para los presupuestos para agencias de financiamiento, el código será el informado por el financiador.

El proceso de agregar códigos a una hoja de cálculo del presupuesto se denomina ‘asignación’. Como los recursos de la hoja del presupuesto se desglosan con gran detalle, es posible asignar los costos a cualquier estructura de codificación, lo que convierte a la hoja de cálculo del presupuesto en una herramienta presupuestaria tan flexible y útil.

A continuación, se presenta un resumen del formato presupuestario del proyecto de capacitación en habilidades rurales incluido en el ejemplo de hoja de cálculo del presupuesto, que utiliza los códigos del plan de cuentas interno del MTTI. En esta fase solo se incluyen los costos directos.

Tabla 24: Resumen del presupuesto del MTTI

Proyecto de capacitación en habilidades metalúrgicas rurales del MTTI Presupuesto resumido Del 1 de enero al 31 de diciembre <año>			
Código de cuenta	Descripción del presupuesto	Total USD	
5050	Administrativos	Publicidad	1200
6010	Personal	Capacitación del personal	850
6020		Contratación	250
6030		Sueldos y beneficios	28 116
6040		Viajes y manutención	3847
7010	Funcionamiento de los vehículos	Combustible	2000
7020		Seguro/impuesto del vehículo	3580
7030		Mantenimiento del vehículo	7200
7510	Insumos del proyecto	Honorarios de consultores	3600
7520		Comida y alojamiento	960
7530		Material de capacitación	35 600
	TOTAL		87 203

El presupuesto consolidado

Cuando una organización gestiona varios proyectos y departamentos, los gerentes necesitan una forma de combinar o consolidar fácilmente varios presupuestos en una tabla para ofrecer una visión general útil a nivel del programa u organización.

Por ejemplo, la Tabla 25 muestra el presupuesto consolidado del Milestone Technical Training Institute. El presupuesto consolidado combina los presupuestos de los dos departamentos del MTTI (Departamento de Construcción y Departamento de Metalurgia) e incluye los presupuestos de costos de Apoyo Central que respalda a ambos departamentos e incluye los costos indirectos de la organización.

Algunas cosas para tener en cuenta sobre este presupuesto:

- Este presupuesto tiene el formato de ingresos y egresos e incluye los ingresos previstos.
- Los presupuestos de los proyectos se han consolidado primero en sus respectivos presupuestos departamentales, por lo que el presupuesto resumido (Tabla 24) del Proyecto de capacitación en habilidades rurales se ha combinado con otro proyecto del Departamento de Metalurgia.
- El presupuesto incluye el prorrateo de los gastos de apoyo central para que podamos ver el impacto del cargo en los presupuestos globales de los proyectos. La política de la organización es que el 90 % del presupuesto de apoyo central se reparta entre los dos departamentos, y que el 10 % restante se cubra con ingresos no restringidos procedentes de la recaudación de fondos.
- Existe un pequeño superávit global de USD 5508, aunque el Departamento de Metalurgia prevé un pequeño déficit en este momento del proceso de planificación.

Tabla 25: Presupuesto consolidado a nivel del programa

Presupuesto consolidado de ingresos y egresos del Milestone Technical Training Institute (MTTI) Del 1 de enero al 31 de diciembre <año>						
Código de cuenta	Descripción del presupuesto		Apoyo central	Depto. Construcción	Depto. Metalurgia	Total USD
	INGRESOS					
4010	Financiadore	DFID		50 000	40 000	90 000
4020		Smile Trust		50 000	40 000	90 000
4030		Vanguard Society		15 000		15 000
4110	Generales	Intereses bancarios	960			960
4120		Donaciones y recaudación de fondos	8000			8000
4130		Ventas		16 300	8500	24 800
4140		Cargos de capacitación		25 000	17 500	42 500
TOTAL DE INGRESOS			8960	156 300	106 000	271 260
	EGRESOS					
5010	Administrativos	Auditoría y contabilidad	4500			4500
5020		Gastos bancarios	600			600
5030		Reuniones de directorio	1200			1200
5040		Papelería	7500			7500
5050		Publicidad		300	1200	1500
5060		Alquiler de oficinas y servicios públicos	9000			9000
5070		Reparaciones y renovaciones	1500			1500
5080		Comunicaciones	6300			6300
6010	Personal	Capacitación del personal	700	2950	850	4500
6020		Contratación			250	250
6030		Sueldos y beneficios	19 875	35 509	28 116	83 500
6040		Viajes y manutención	425	1250	3847	5522
7010	Funcionamiento de los vehículos	Combustible	350	2340	2000	4690
7020		Seguro/impuesto del vehículo	510	3580	3.580	7670
7030		Mantenimiento del vehículo	3840	7200	7200	18 240
7510	Insumos del proyecto	Honorarios de consultores		4500	3600	8100
7520		Comida y alojamiento		8020	960	8980
7530		Material de capacitación		56 600	35 600	92 200
TOTAL DE EGRESOS			56 300	122 249	87 203	265 752
9000	Apoyo central	<i>Prorrataeo de apoyo central % *</i>	10 %	54 %	36 %	100 %
		Reimputación de apoyo central	(50 670)	30 402	20 268	-
TOTAL DESPUÉS DE PRORRATEO			5630	152 651	107 471	265 752
SUPERÁVIT/(DÉFICIT) GLOBAL			3330	3649	(1471)	5508

* El 10 % de los costos de Apoyo Central se cubre con ingresos no restringidos; el 90 % restante se prorratea en función de la importancia relativa de los ingresos del proyecto.

4.8 Creación de presupuestos para agencias de financiamiento

Para crear un presupuesto para un financiador, se seguirá el mismo proceso descrito anteriormente para los presupuestos internos. Partiendo de una hoja de cálculo del presupuesto por actividades, el proyecto deberá seguir los siguientes pasos:

- Averigüe qué formato le exige el financiador para presentar su presupuesto. A veces aceptarán su propio formato interno, y a veces tienen su propia plantilla.
- Si tienen su propia plantilla y códigos de cuenta, simplemente asigne los códigos de gastos a las líneas presupuestarias en su hoja de cálculo del presupuesto, y luego sume las cifras utilizando estos códigos. Introduzca la suma en la plantilla de presupuesto del financiador.
- Asegúrese de verificar lo que el financiador permite o no incluir como gastos del proyecto.
- Siga las pautas del financiador sobre lo que se permite como contribución a los costos indirectos (a veces denominados cargos de gestión). A menudo, especificarán una cantidad porcentual que se agregará en algún lugar de la plantilla.
- Los financiadores también pueden pedirle que comparta cualquier ingreso conocido o que declare el financiamiento proporcional del estado.
- Por último, asegúrese de incluir notas y supuestos presupuestarios importantes, como las tasas de inflación y los tipos de cambio utilizados.

La descripción del presupuesto

Cuando solicite un subsidio, un financiador le solicitará a menudo que incluya una descripción del presupuesto para respaldar el presupuesto de la propuesta de financiamiento. La descripción del presupuesto, también conocida como justificación presupuestaria, tiene dos finalidades: explicar al revisor de la propuesta de financiamiento cómo se han calculado los costos y justificar qué los motivan. Las descripciones del presupuesto son especialmente útiles para explicar los costos ocultos o confusos que figuran en el presupuesto de una propuesta. Si proporciona un presupuesto detallado por actividades con la propuesta de financiamiento, la mayoría de los cálculos serán evidentes, por lo que la descripción del presupuesto será más breve. Sin embargo, siempre debe consultar las pautas del financiador para tener claro cuáles son sus requisitos específicos para la descripción del presupuesto. Algunos financiadores proporcionan plantillas para la descripción del presupuesto.

En la tabla siguiente figuran algunas áreas de costos comunes que deben justificarse y consideraciones clave a la hora de preparar la descripción de un presupuesto.

Como verificación final, es recomendable pedir a un colega que lean juntos el presupuesto de la propuesta y la descripción del presupuesto para asegurarse de que todos los costos estén claramente explicados y justificados.

Tabla 26: Descripción del presupuesto: contenido sugerido

Costos para justificar	Puntos para tener en cuenta
<i>a. Todo el personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Describa la necesidad de personal expatriado, local y de la sede central. • ¿Cómo contribuye cada persona al proyecto? • ¿Cuánto tiempo dedicará cada persona al proyecto? • ¿Cuáles son las calificaciones necesarias para el personal del proyecto? • ¿Qué beneficios o asignaciones se ofrecen al personal y por qué? • Explique y justifique los aumentos anuales de salarios y beneficios. • Explique y justifique el costo de la capacitación del personal y su relación con el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
<i>b. Consultores y contratistas externos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Describa las calificaciones y funciones de los especialistas externos que deben contratarse. • Explique el tiempo que dedicarán al proyecto. • Consulte las pautas específicas del financiador sobre el uso de contratistas externos.
<i>c. Suministros y equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluya estimaciones de costos/descripciones de las cotizaciones obtenidas para cualquier suministro o equipo especializado, incluidos los equipos de capital, como los vehículos. • Describa por qué se necesitan los suministros y equipos, y con qué objetivo están relacionados. • Explique cómo se utilizarán los suministros o equipos en su proyecto para completar sus objetivos. • Justifique los costos de seguridad y seguro de los suministros y equipos. • Consulte las pautas del financiador sobre adquisición y amortización de equipos de capital, y explique cualquier variación de sus normas, si corresponde.
<i>d. Viajes y alojamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique la finalidad de los viajes y justifique las personas que viajan. • Explique las tarifas de alojamiento y viáticos/estipendios utilizadas. • Consulte las pautas del financiador sobre el uso de compañías aéreas específicas y explique cualquier variación de sus normas, si fuese necesario.
<i>e. Costos indirectos y cargos de gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique y justifique los índices de recuperación de costos indirectos o cargos de gestión.

4.9 El presupuesto por etapas

Un presupuesto por etapas desglosa el presupuesto del proyecto en períodos de tiempo (o etapas), normalmente mensuales o trimestrales, y muestra cuándo se agotará el presupuesto durante la ejecución del proyecto, de acuerdo con el plan de actividades. Un presupuesto por etapas tiene dos objetivos clave:

- comparar el plan con el rendimiento real de un proyecto durante su ejecución y comprobar los avances (y tomar medidas si no se cumplen los objetivos), y
- asesorar al financiador sobre cómo se prevé utilizar su subsidio durante la ejecución del proyecto.

La siguiente tabla muestra el presupuesto por etapas de los gastos del Proyecto de capacitación en competencias rurales del MTTI. Está resumido por partidas presupuestarias en los cuatro trimestres del año. El presupuesto por etapas en este formato resumido está listo para utilizarse en un informe interno de monitoreo del presupuesto (o en un informe para una agencia de financiamiento si se utiliza el formato del financiador) una vez que el proyecto esté en marcha.

Tabla 27: Presupuesto por etapas del MTTI

**MTTI: Presupuesto por etapas del proyecto
de capacitación en habilidades metalúrgicas
rurales**

Del 1 de enero al 31 de diciembre <año>

Código de cuenta	Descripción del presupuesto	T1 Ene-mar	T2 Abril-junio	T3 Julio-sep	T4 Oct-dic	Total USD
5050	Publicidad	600	-	600	-	1200
6010	Capacitación del personal	850	-	-	-	850
6020	Contratación	250	-	-	-	250
6030	Sueldos y beneficios	10 224	5964	5964	5964	28 116
6040	Viajes y manutención	847	1125	750	1125	3847
7010	Combustible	450	550	450	550	2000
7020	Seguro/impuesto del vehículo	3580	-	-	-	3580
7030	Mantenimiento del vehículo	1800	1800	1800	1800	7200
7510	Honorarios de consultores	900	900	900	900	3600
7520	Comida y alojamiento	240	240	240	240	960
7530	Material de capacitación	8600	9200	8600	9200	35 600
	TOTAL	28 341	19 779	19 304	19 779	87 203

Cómo crear un presupuesto por etapas

Un presupuesto por etapas NO es el presupuesto total dividido por 12 meses o 4 trimestres. Debe reflejar el plan de actividades.

Para crear un presupuesto por etapas, debemos volver a nuestra hoja de cálculo del presupuesto del proyecto (Tabla 22) y a los planes de actividades (o diagramas de Gantt, si se utilizan) para asignar el presupuesto de acuerdo con los planes. Se trata de un proceso similar al de la creación de una previsión de flujo de caja, pero esta vez nos fijamos en cuándo se necesita el presupuesto, no en cuándo se producirán las transacciones en efectivo.

4.10 Utilización de una red de financiamiento

Cuando un programa o proyecto tiene más de una fuente de ingresos, puede plantear una serie de problemas de planificación. En particular:

- Los financiadores tienen diferentes formatos presupuestarios y pagan los subsidios en diferentes monedas.
- Las partidas presupuestarias y las descripciones varían, por lo que no está claro qué incluye o excluye exactamente cada categoría; por ejemplo, los costos relacionados con los viajes pueden describirse como transporte, viajes, funcionamiento del vehículo, distribución, etc.
- No siempre queda claro qué financiador paga qué en un proyecto financiado por varias agencias de financiamiento.
- Los financiadores tienen diferentes políticas de financiamiento de los gastos generales y no siempre queda claro si se cumple la obligación de un proyecto de cubrir los costos indirectos.
- Dentro de un mismo proyecto o programa, es posible que algunas líneas presupuestarias estén ‘doblemente financiadas’, es decir, que reciban dinero para la misma partida de dos o más financiadores, mientras que otras pueden estar infrafinanciadas, pero esto no siempre será evidente.

La *red de financiamiento* es una herramienta de planificación interna que puede ayudar a superar la mayoría de estos problemas. Ofrece una visión general de quién financia qué a nivel del proyecto, programa u organización. Se presenta en forma de tabla (Tabla 28) y relaciona cada fuente de ingresos prevista con los gastos presupuestados. Esto revela dónde hay déficits en el financiamiento, y también cualquier financiamiento doble, por línea presupuestaria.

Cómo funciona la red de financiamiento

La Tabla 28 muestra una red de financiamiento resumida para el MTTI, que abarca todos los programas, para demostrar el principio en el que se basa la red de financiamiento. En la práctica, una red de financiamiento puede tener muchas más columnas para cada fuente de ingresos y filas detalladas con códigos de financiadores asignados al plan de cuentas interno.

Tabla 28 Red de financiamiento del MTTI, versión parcialmente completada

Todas las cifras en USD

			INGRESOS CONFIRMADOS/PREVISTOS					
			FONDOS RESTRINGIDOS			FONDOS NO RESTRINGIDOS		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Código	Grupo presupuestario	Presupuesto total	DFID	Smile Trust	Vanguard Trust	Honorarios y donaciones	Total de ingresos anticipados	Saldo: superávit/ (déficit)
5000	Administrativos	32 100	6750	6750	0	18 600	32 100	0
6000	Personal	93 772	21 750	21 750	6000	44 272	93 772	0
7000	Funcionamiento de los vehículos	30 600	9500	9500	1000	10 600	30 600	0
7500	Insumos del proyecto	109 280	52 000	52 000	7000	0	111 000	1720
TOTAL		265 752	90 000	90 000	14 000	73 472	267 472	1720

<i>Columnas A, B y C</i>	Este es el presupuesto resumido con los códigos de cuenta internos (en la columna A) la descripción (columna B) y el presupuesto para el período cubierto (columna C),
<i>Columnas D, E y F</i>	Estas son las fuentes de financiamiento de los financiadores confirmados. Los fondos están restringidos y deben utilizarse según los acuerdos de financiamiento y los presupuestos acordados. Los fondos se asignan a las líneas presupuestarias según el acuerdo de financiamiento.
<i>Columna G</i>	Son los fondos generales no restringidos que pueden utilizarse para cualquier fin relacionado con la misión. Los fondos no restringidos se utilizan aquí para cubrir los déficits no cubiertos por una agencia de financiamiento, en función de las prioridades establecidas por los gerentes. Afortunadamente, el MTTI cuenta con suficientes fondos no restringidos para cubrir los déficits de financiamiento.
<i>Columna H</i>	Se trata de los ingresos totales previstos en el momento de completar la red de financiamiento. Ahora se compara con el presupuesto total de la columna C.
<i>Columna I</i>	La diferencia entre las columnas C y H. Cualquier déficit de financiamiento (infrafinanciamiento) aparece como una cifra negativa, mientras que el doble financiamiento, que aparecerá como superávit en esa línea, aparece como una cifra positiva.

¿Qué significan estas cifras?

En el ejemplo del MTTI, podemos ver que no hay déficits de financiamiento actuales porque los fondos no restringidos se han utilizado para cubrir los déficits, incluidos los costos directos del proyecto que normalmente son más fáciles de lograr que pague un financiador. Esto no es lo ideal, porque significa que sus preciados fondos no restringidos no pueden utilizarse para otros fines, como aumentar sus reservas. También vemos que hay un excedente de fondos (es decir, demasiado dinero) para la línea presupuestaria de insumos del proyecto, como indica la cifra positiva de la columna I. Esto significa que esta línea está doblemente financiada, ya que todos los ingresos son restringidos y el financiador ha especificado en qué líneas presupuestarias se pueden gastar. El MTTI debe ponerse en contacto con el financiador y solicitarle formalmente que reasigne los fondos sobrantes a otras líneas presupuestarias en las que haya déficits de financiamiento.

Consejos para utilizar la red de financiamiento

A la hora de elaborar la tabla de la red de financiamiento, se deben tener en cuenta algunas consideraciones prácticas y realizar algunos ajustes, en especial en el caso de un programa grande y complejo.

- **Utilice tipos de cambio que correspondan a una fecha determinada.** La red de financiamiento puede elaborarse utilizando la moneda local, pero también es habitual seleccionar la moneda de la principal fuente de ingresos.
- **Asegúrese de que los gastos presupuestados y los ingresos previstos cubran el mismo período.** Los acuerdos de financiamiento pueden empezar en momentos diferentes (y rara vez coinciden con nuestro año de planificación), por lo que es importante que los ingresos coincidan con el período cubierto por la red de financiamiento. Por ejemplo, si la red de financiamiento cubre los gastos de un año, de enero a diciembre, y un subsidio dura 12 meses a partir de marzo, debe incluir 10 meses del subsidio para obtener una imagen completa (los otros 2 meses de subsidio se incluyen en la siguiente red de financiamiento).
- **Asigne los gastos a los códigos de cuentas internos.** Incluya los códigos de los donantes, así como los códigos del plan de cuentas interno, de modo que pueda ver qué partidas están infrafinanciadas o sobrefinanciadas.
- **Actualice periódicamente la red de financiamiento** a medida que cambie la situación de la recaudación de fondos.

4.11 Resumen

El siguiente diagrama resume el proceso presupuestario e ilustra la relación entre los distintos presupuestos, como se trató en este capítulo. Observe que los códigos de cuentas ocupan un lugar destacado en el centro de todos los presupuestos, lo que subraya su importancia a la hora de relacionar los distintos presupuestos entre sí.

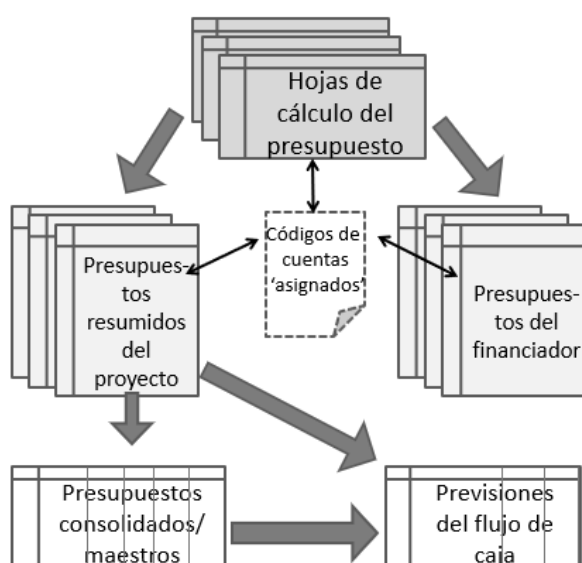
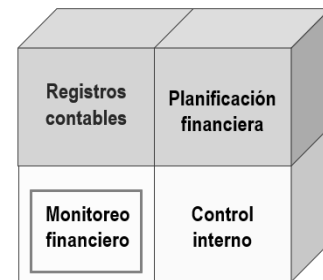


Figura 10: Diagrama de flujo del proceso presupuestario

5. Monitoreo financiero

En este capítulo se examina el tercer componente fundamental de la gestión financiera, el monitoreo financiero, que se basa directamente en las dos áreas anteriores: los registros contables y la planificación financiera. En los proyectos, el monitoreo financiero consiste en disponer de informes financieros periódicos y actualizados para revisar el avance del proyecto y tomar decisiones sobre la dotación de recursos.



Al final de este capítulo, usted podrá:

- ✓ identificar quién necesita informes financieros y por qué
- ✓ describir los distintos tipos de informes financieros para la gestión de programas y la rendición de cuentas de las partes interesadas
- ✓ explicar cómo utilizar la información en el monitoreo del presupuesto y otros informes de gestión
- ✓ describir las principales características y la finalidad de los informes para las agencias de financiamiento
- ✓ explicar las ventajas de rendir cuentas a las comunidades beneficiarias del proyecto.

5.1 Visión general de los informes financieros

No podemos disponer de informes financieros puntuales y confiables sobre los proyectos sin registros contables sólidos, y debemos contar con buenos sistemas de planificación financiera que permitan el proceso de monitoreo presupuestario.

El monitoreo financiero también es fundamental para los siete principios de gestión financiera (Capítulo 2.6), especialmente en lo que se refiere a:

- **Rendición de cuentas y transparencia:** proporcionar a todas las partes interesadas información sobre cómo se han utilizado los fondos de la organización,
- **Administración:** ayudar a los gerentes y miembros del directorio a dirigir la organización y monitorear el rendimiento de los proyectos, y
- **Normas contables:** garantizar que los estados contables se ajusten a las normas contables internacionales.

Los informes financieros son importantes tanto para la gestión del programa como para la rendición de cuentas de las partes interesadas. Los equipos de proyectos necesitan monitorear el avance del proyecto comparando el presupuesto (es decir, el plan) con lo que realmente ocurre durante la ejecución. Los planes cambian en el campo, por lo que es importante detectar pronto los problemas, como cambios en la actividad de gasto, que puedan afectar a los objetivos del proyecto o a las normas de los financiadores.

Los responsables de los programas también deben dar cuenta de cómo han utilizado los fondos donados a un amplio abanico de partes interesadas. Una buena información financiera a las partes interesadas aporta credibilidad y genera confianza.

Los informes financieros deben ser PUNTUALES, PRECISOS y PERTINENTES.

¿Qué informes?

La siguiente tabla enumera los informes financieros clave, con una indicación de a quién van dirigidos y cómo se utilizan para el monitoreo y la rendición de cuentas de los proyectos.

Tabla 29: Informes financieros y cómo se utilizan

Tipo de informe	Utilizado por:	Frecuencia	Utilizado para:
<i>Informe de monitoreo del presupuesto</i>	Personal del proyecto, gerentes y miembros del directorio	Mensual	Realizar el seguimiento del uso de los fondos del proyecto en comparación con el presupuesto. Identificar cualquier problema en una etapa temprana y planificar medidas correctivas para la siguiente etapa de ejecución.
<i>Informe de flujo de caja</i>	Personal financiero, gerentes y personal del proyecto	Mensual	Garantizar que haya suficiente dinero en el banco para ejecutar los programas. Buscar soluciones para los períodos de escasez de efectivo.
<i>Informe de avance del financiador</i>	Socios financiadores	Según lo especificado por las normas del financiador	Explicar cómo se están utilizando los fondos del proyecto, en comparación con el plan y los objetivos originales.

Tipo de informe	Utilizado por:	Frecuencia	Utilizado para:
			Solicitar cambios en el presupuesto o en las condiciones del acuerdo.
<i>Informe de avance del socio</i>	Socios comunitarios y usuarios de los servicios	3-6 meses	Mostrar cómo se están utilizando los fondos recaudados para los proyectos comunitarios.
<i>Estados contables (auditados)</i>	Socios financiadores (actuales/potenciales), organismos gubernamentales y público en general	Anual	Rendir cuentas públicamente de los ingresos y egresos de la organización, así como de sus activos y pasivos.

Creación de informes financieros

Como vimos en el Capítulo 3, los datos para los informes financieros se recopilan y resumen durante el proceso de contabilidad financiera. Los códigos de un plan de cuentas interno garantizan la uniformidad y facilitan el proceso de elaboración de informes.

Los estados contables son el principal resultado del proceso de contabilidad financiera. Luego, el proceso de contabilidad de gestión toma los datos de las cuentas financieras para crear informes internos de respaldo a la gestión del programa.

Los equipos financieros suelen elaborar los informes financieros. Sin embargo, en algunas operaciones en el campo o en organizaciones más pequeñas sin apoyo financiero específico, el personal del proyecto puede tener que compilar los informes por sí mismo. En todas las situaciones, el personal del proyecto debe colaborar estrechamente con quien sea responsable de elaborar los informes, para proporcionar información como:

- explicaciones de las variaciones del gasto en comparación con el presupuesto,
- previsiones del efectivo necesario para la siguiente etapa de la actividad del proyecto, o
- cambios previstos en los planes del proyecto.

Es especialmente importante que el personal financiero y el del proyecto trabajen juntos cuando elaboren informes para las partes interesadas en los que también se requiera un informe de avance escrito, para asegurarse de que los datos financieros sean uniformes con la información descriptiva.

El diagrama que figura a continuación muestra cómo los procesos de planificación financiera y contabilidad financiera se unen para producir informes internos de monitoreo.

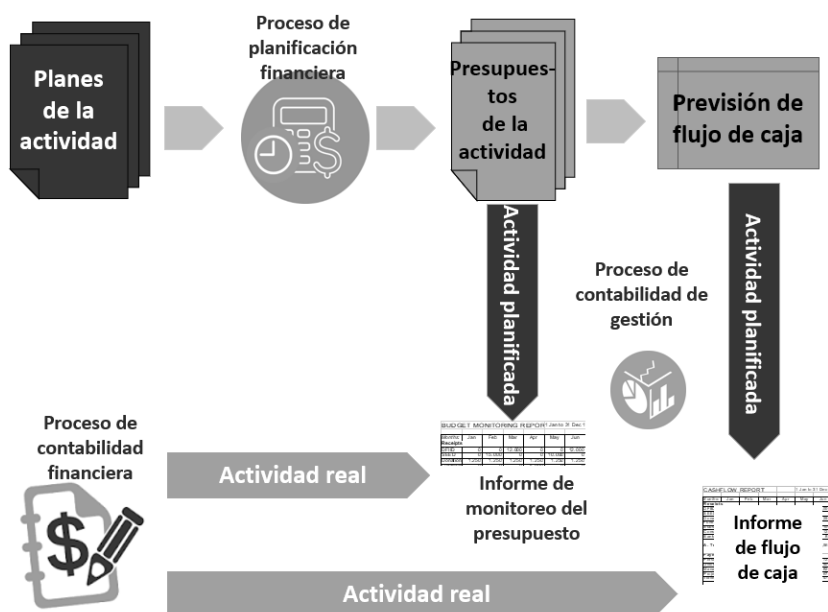


Figura 11: Diagrama de flujo de los informes de gestión

5.2 Los estados contables

FMD Pro se centra en las herramientas de elaboración de informes de programas y proyectos y no trata en detalle los estados contables. Sin embargo, es útil conocer la información que abarcan ya que, acompañadas de un informe sobre el trabajo de la organización, las cuentas anuales constituyen el principal paquete informativo para las partes interesadas externas.

Los estados contables anuales nos indican:

- De dónde proceden los fondos de una organización durante el año (ingresos).
- Cómo se utilizaron los fondos durante el año (gastos).
- El resultado del ejercicio (superávit o déficit).
- El patrimonio neto de la organización al final del año (activos menos pasivos).

Como vimos en el Capítulo 3, los estados contables se elaboran a partir de los registros contables de una organización. Son un resumen de todas las transacciones de un período determinado y muestran la situación financiera de una organización.

Los dos informes principales que componen los estados contables de las organizaciones son:

- **el balance general**, o estado de situación financiera, y
- **el estado de ingresos y egresos**, que en algunos países también se conoce como estado de actividades financieras, estado de actividades, estado de desempeño financiero, estado de resultados globales o estado de resultados.

Los estados contables anuales suelen incluir las cifras del año anterior a efectos comparativos, para que pueda ver qué ha cambiado de un año a otro y si la situación financiera está mejorando o no.

Los estados contables anuales son también la base de la auditoría externa anual, un examen independiente que evalúa las cuentas financieras de una organización, y que se trata en el capítulo siguiente.

5.3 Informe de monitoreo del presupuesto: cómo funciona

Los informes de monitoreo presupuestario periódicos y puntuales son un recurso esencial para el personal del proyecto. Un informe de monitoreo presupuestario recibe muchos nombres, entre ellos: informe de comparación entre el presupuesto y la realidad, informe de desviación presupuestaria, informe financiero del presupuesto del proyecto e informe de gestión presupuestaria.

Como vimos al presentar el ciclo de planificación del proyecto Planificar-Ejecutar-Revisar (consulte el Capítulo 2.3), los responsables del presupuesto utilizan informes de monitoreo presupuestario continuos para revisar los avances con respecto al plan original del proyecto. Estos informes revelan pistas sobre la buena o mala marcha del proyecto y ayudan a identificar las acciones necesarias para garantizar que los planes sigan por el buen camino.

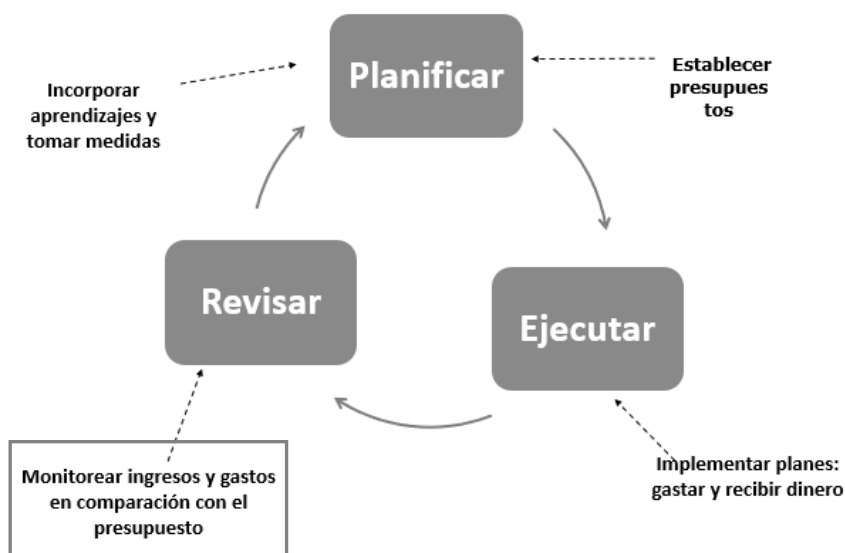


Figura 12: Planificar-Ejecutar-Revisar

Los gerentes también utilizan los informes de monitoreo presupuestario para supervisar y garantizar el control adecuado de los fondos del proyecto. Ayudan a identificar áreas problemáticas, como gastos inusuales o inexplicables, y constituyen una señal de alerta temprana en caso de incumplimiento de objetivos clave.

Diseño y contenido del informe

Además de tener distintos nombres, los informes de monitoreo presupuestario también se presentan en diversos formatos. Pero como su nombre indica, los informes toman el presupuesto para el período del informe (preferiblemente el presupuesto por etapas) y lo comparan con los ingresos y egresos reales del mismo período.

La diferencia entre el presupuesto y el resultado real se conoce como desviación. Esto puede decirnos mucho sobre lo que está ocurriendo en un proyecto. Las cifras de desviación serán positivas, negativas o cero, dependiendo de lo que haya sucedido. Los informes de monitoreo del presupuesto también suelen mostrar las desviaciones en forma de porcentaje.

La tabla siguiente es un ejemplo del diseño de un informe de monitoreo presupuestario (Tabla 30). En este ejemplo se utiliza el presupuesto del Milestone Technical Training Institute (MTTI) como en el capítulo de planificación financiera. La tabla solo ilustra las partidas de gastos, pero el informe general también incluirá las partidas de ingresos cuando sea necesario monitorear también las líneas de ingresos.

Tabla 30: Informe de monitoreo del presupuesto del MTTI

MTTI: Proyecto de capacitación en habilidades metalúrgicas rurales
Informe comparativo presupuesto/real - enero a marzo <año>

A	B	C	D	E	F	G	H	I	
<i>Todas las cifras en USD</i>		T1: Enero a marzo <año>							
Código	Descripción del presupuesto	Presupuesto anual	Presupuesto hasta la fecha	Real hasta la fecha	Variación hasta la fecha	Variación %	Utilización %	Consulte la nota	
	EGRESOS								
5050	Publicidad	1200	600	540	60	10 %	45 %	1	
6010	Capacitación del personal	850	850	893	(43)	(5 %)	105 %	2	
6020	Contratación	250	250	250	0	0 %	100 %		
6030	Sueldos y beneficios	28 116	10224	10224	0	0 %	36 %		
6040	Viajes y manutención	3847	847	305	542	64 %	8 %	3	
7010	Combustible	2000	450	474	(24)	(5 %)	24 %	4	
7020	Seguro/impuesto del vehículo	3580	3580	3651	(71)	(2 %)	102 %	5	
7030	Mantenimiento del vehículo	7200	1800	940	860	48 %	13 %	6	
7510	Honorarios de consultores	3600	900	900	0	0 %	25 %		
7520	Comida y alojamiento	960	240	216	24	10 %	23 %	7	
7530	Material de capacitación	35 600	8600	7400	1200	14 %	21 %	8	
	TOTAL DE EGRESOS	87 203	28 341	25 793	2548	9 %	30 %		

Título de la columna		Comentarios
A	<i>Código</i>	El código del plan de cuentas interno.
B	<i>Descripción del presupuesto</i>	El nombre de la cuenta del código del plan de cuentas interno.
C	<i>Presupuesto anual</i>	El presupuesto del proyecto para todo el año, línea por línea con un total en la fila inferior.
D	<i>Presupuesto hasta la fecha</i>	El presupuesto por etapas, basado en las actividades previstas, para el período cubierto por el informe, en este ejemplo para el trimestre 1 (enero a marzo), línea por línea con un total en la fila inferior.
E	<i>Real hasta la fecha</i>	El gasto real ingresado en los registros contables para el período cubierto por el informe, es decir, el primer trimestre, línea por línea con un total en la fila inferior.
F	<i>Desviación hasta la fecha</i>	La desviación es la diferencia entre el presupuesto por etapas (columna D) y los gastos reales registrados (columna E), para el período cubierto por el informe, es decir, el primer trimestre, línea por línea con un total en la fila inferior. Una cifra negativa (entre paréntesis) significa que se ha sobrepasado el presupuesto. Una cifra positiva significa que el presupuesto es insuficiente.
G	<i>Desviación %</i>	La cifra de la columna de desviación (F) expresada como porcentaje de la cifra de la columna del presupuesto por etapas (D). De nuevo, línea por línea con un total en la fila inferior. Una cifra positiva significa que hay un gasto inferior al presupuesto por etapas. Una cifra negativa significa que hay un gasto superior al presupuesto por etapas.
H	<i>Utilización %</i>	La cifra de la columna real hasta la fecha (E) expresada como porcentaje de la cifra de la columna del presupuesto anual (C). Muestra el porcentaje del presupuesto total del proyecto que se ha utilizado hasta la fecha, línea por línea, con un total en la fila inferior. Una cifra superior al 100 % significa que en este momento del año se ha gastado más del presupuesto total del año.
I	<i>Nota</i>	Esta columna se utiliza para agregar notas cuando sea necesario, por ejemplo, para explicar por qué se han producido desviaciones. Las notas suelen ser proporcionadas por el titular del presupuesto o el personal responsable de la ejecución del proyecto. Las notas facilitan mucho el uso y la comprensión del informe.

Si observamos las cifras de las desviaciones en el ejemplo de informe de la Tabla 30, es posible identificar rápidamente el rendimiento en comparación con el presupuesto. Algunas líneas se ajustan al presupuesto, otras están infrautilizadas y otras parecen excederse.

Intente elaborar un ejemplo de cada una de ellas y verifique sus conclusiones con el cuadro siguiente.

Dentro de presupuesto	Presupuesto subejecutado	Presupuesto excedido
Contratación Salarios y beneficios Honorarios de consultores	Publicidad Viajes y manutención Mantenimiento del vehículo Comida y alojamiento Material de capacitación	Capacitación del personal Combustible Seguro/impuestos del vehículo

Si se observa la línea del total en la parte inferior del informe, es posible hacerse una idea general de lo que está ocurriendo. En nuestro ejemplo del MTTI, podemos ver que hay una desviación positiva del 9 % (lo que significa que se ha gastado un 9 % menos en comparación con el presupuesto por etapas) y que hasta ahora se ha utilizado el 30 % del presupuesto total.

Por último, es importante tener en cuenta que el contenido y el formato del informe de monitoreo del presupuesto variarán en función de los destinatarios. Por ejemplo, en un proyecto financiado por varios financiadores, el informe de monitoreo del presupuesto de un financiador puede abordar las actividades financieras patrocinadas por un financiador, pero no por otros. Del mismo modo, un informe compartido con los socios podría no incluir los gastos generales o los detalles relacionados con los costos laborales.

Cómo calcular las cifras y los porcentajes de desviación

Al calcular la columna de desviaciones, la fórmula que utilice será diferente, dependiendo de si está calculando la desviación de los egresos o de los ingresos.

Tabla 31: Fórmula para calcular las desviaciones

	D	E	F	Fórmula utilizada
Artículo	Presupuesto	Real	Desviación	
INGRESOS				
Donaciones	100	50	(50)	E menos D = F
Subsidio	1000	1.100	100	E menos D = F
Total	1100	1150	50	
EGRESOS				
Salarios	2000	2100	(100)	D menos E = F
Teléfonos	250	225	25	D menos E = F
Total	2250	2325	(75)	

Como muestra la tabla, la fórmula es diferente para calcular los ingresos y los egresos. Por lo tanto, es fácil ver si existe una desviación positiva o negativa, a veces también descrita como resultados favorables (es decir, mejor de lo esperado) o adversos (es decir, peor de lo esperado).

Los resultados negativos se muestran entre paréntesis (como más arriba) o con un símbolo menos estándar.

NEGATIVO (Peor de lo esperado)	POSITIVO (Mejor de lo esperado)
Cuando los ingresos reales son MENORES que los presupuestados	Cuando los ingresos reales son MAYORES que los presupuestados
Donde el gasto real es MAYOR que el gasto presupuestado	Donde el gasto real es MENOR que el gasto presupuestado

Los porcentajes de desviación presupuestaria pueden calcularse de dos maneras. Puede utilizar cualquiera de los dos métodos en sus propios informes, pero es importante ser uniforme. (La opción 1 de la fórmula se ha utilizado en el ejemplo de informe del MTTI anterior y es la más utilizada en los informes de monitoreo del presupuesto).

Cálculo de los porcentajes de desviación

Fórmula	Resultado
1 $\frac{\text{Desviación presupuestaria}}{\text{Presupuesto del período}} \times 100$	Los gastos inferiores a lo previsto darán lugar a un % positivo y los gastos superiores a lo previsto darán lugar a un % negativo
2 $\frac{\text{Real del período}}{\text{Presupuesto del período}} \times 100$	Los gastos inferiores a lo previsto darán lugar a una cifra <u>inferior</u> al 100 % y los gastos superiores a lo previsto serán <u>superiores</u> al 100 %

Cálculo del coeficiente de utilización (tasa de gasto)

Al revisar el informe de monitoreo del presupuesto de la Tabla 30, también observará que identifica el monto del presupuesto, o subsidio, utilizado hasta el momento. Esto se conoce como coeficiente de utilización o tasa de gasto. Esta es la fórmula para calcular el coeficiente de utilización (tasa de gasto) del presupuesto:

Fórmula	Resultado
$\frac{\text{Gasto real hasta la fecha}}{\text{Presupuesto total}} \times 100$	Una cifra superior al 100 % significa que el presupuesto total del proyecto se ha gastado en exceso.

Tenga en cuenta que el coeficiente de utilización por sí solo no es suficiente para determinar si un proyecto va por buen camino con sus gastos. Si el 100 % de los fondos de una partida se gasta en el primer mes, y hay actividades importantes previstas para esa partida en el futuro, eso es un problema. Sin embargo, si todos los gastos de esa partida estaban previstos para el primer mes, no hay problema, aunque no se disponga de recursos adicionales para esa partida durante el resto de la vigencia del proyecto.

Gastos comprometidos

Los compromisos (o gastos comprometidos) se refieren a gastos significativos en los que se ha incurrido para un proyecto en un período concreto, pero que aún no se han contabilizado, o que pertenecen a un período de información futuro. Los compromisos son más pertinentes en un sistema de contabilidad de caja o cuando hay retrasos en la notificación de algunos gastos, por ejemplo, de las oficinas exteriores situadas a distancia.

Si no se tienen en cuenta los compromisos importantes a la hora de elaborar los informes de monitoreo del presupuesto, los resultados pueden infravalorar o sobrevalorar el nivel real de egresos y ofrecer una visión distorsionada en comparación con el presupuesto. Por lo tanto, es muy importante tener en cuenta estos compromisos a la hora de monitorear un presupuesto o un subsidio, ya que las decisiones se basan en las desviaciones notificadas y los saldos disponibles. Podría descubrir que hay más (o menos) dinero disponible para gastar del que hay en realidad.

A continuación, se presentan dos soluciones para situaciones en las que las cifras excluyen los compromisos pendientes:

- Incluya una columna adicional en el informe de monitoreo del presupuesto para registrar los compromisos conocidos.
- Adjunte al informe una lista de los compromisos conocidos y haga referencia a ellos en la columna de notas cuando sea necesario.

Algunos ejemplos de compromisos que podrían tener que incluirse en una lista o columna de compromisos en un informe de monitoreo del presupuesto podrían ser:

- Órdenes de compra emitidas por montos significativos, pero bienes aún no recibidos o pagados
- Informe de gastos de una oficina exterior que aún no se ha incluido en los registros contables
- Facturas o pagos pendientes de bienes y servicios adquiridos, pero aún no pagados (en un sistema de contabilidad de caja).
- Auditoría o evaluación de final de proyecto que se ha contratado, pero aún no se ha realizado o aún no ha sido facturada por la empresa auditora o consultora (en un sistema de contabilidad de caja).

5.4 Análisis de los informes de monitoreo del presupuesto

La clave para efectuar el mejor uso posible de los informes de monitoreo del presupuesto con fines de gestión de proyectos es analizar las desviaciones. Esto implica examinar los informes de monitoreo del presupuesto para identificar problemas o desviaciones significativos o inusuales, y comprender qué ha provocado que se produzcan. Esto nos ayuda a planificar la etapa siguiente y a tomar medidas correctivas.

Para tener una idea de lo que implica este proceso, consulte a continuación una lista de control útil de lo que hay que mirar y las preguntas clave que hay que hacer.

Tabla 32 Lista de control del monitoreo del presupuesto:

Elemento para verificar	Qué buscar
1. Verifique la base contable del informe	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El informe se elabora según el principio de caja o de lo devengado? • ¿Hay compromisos pendientes? En caso afirmativo, ¿cómo afecta esto a los resultados?
2. Examine el resultado final	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado global (superávit o déficit) ¿se ajusta al presupuesto? • En caso negativo, ¿es significativa la desviación global en esta etapa del proyecto o programa? Un resultado de 10 % más o menos se considera razonable.
3. Examine los subtotales de los grupos de 'familias'	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ajusta el gasto global a los objetivos de cada familia? • Un resultado de 10 % más o menos se considera razonable.
4. Verifique el egreso global	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ajustan los egresos, en líneas generales, al presupuesto, con un margen de más/menos el 10 %? • ¿Hay compromisos importantes pendientes que puedan afectar sustancialmente las cifras indicadas?
5. Verifique los ingresos globales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ajustan los ingresos, en líneas generales, al presupuesto? • ¿Hay grandes sumas de dinero pendientes o retrasadas? En caso afirmativo, ¿qué se está haciendo para recuperarlas?
6. Busque resultados inusuales o inesperados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún resultado que destaque por ser inusual o inexplicable? • Podría tratarse de un indicio de error de codificación, fraude o malversación de fondos, por lo que debe efectuarse el seguimiento oportuno.
7. Busque desviaciones significativas en las partidas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se explican y son razonables los motivos de las desviaciones? • No se concentre únicamente en las partidas con gastos superiores. Los gastos inferiores a los previstos también pueden ser críticos para los programas, ya que sugieren retrasos.
8. Verifique la uniformidad de los resultados en las partidas vinculadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las líneas presupuestarias vinculadas (como los costos relacionados con las actividades) presentan la misma situación o los resultados parecen ilógicos?
9. Consulte los informes descriptivos de respaldo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las cifras reflejan lo mismo que el informe descriptivo del proyecto?
A VECES LAS CIFRAS NO PARECEN CORRECTAS. CONFÍE EN SU INSTINTO Y REALICE UN SEGUIMIENTO DE LO QUE LE PREOCUPA.	

¿Cuáles son las causas de las desviaciones?

En todos los casos, una desviación representa un cambio respecto al plan original, pero ¿qué hay detrás? Las desviaciones serán el resultado de uno o varios de los siguientes tres factores de cambio:

- Cambio en el **plazo** real de la actividad
- Cambio en el **precio** real pagado o
- Cambio en la **cantidad** real de bienes o servicios utilizados.

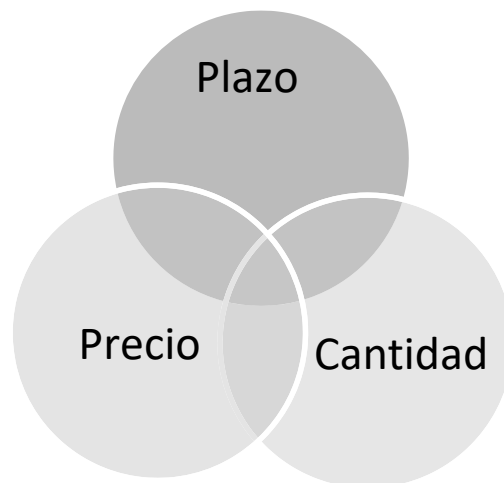


Figura 13: Causas de las desviaciones

Junto a estas desviaciones, también debe tenerse en cuenta un cuarto factor: a veces, una desviación que aparece en un informe se debe a un error en los registros contables, por ejemplo, se asigna un código de cuenta incorrecto a una transacción en los registros contables. Si se sospecha esto, es importante verificarlo y efectuar las correcciones necesarias antes de completar el análisis.

Podemos clasificar aún más las tres causas principales de una desviación para destacar si la desviación es temporal o permanente: ¿la desviación desaparecerá del sistema con el tiempo o continuará?

Desviaciones temporales

Las desviaciones causadas por un cambio en el plazo previsto de una actividad (por ejemplo, debido a retrasos o reprogramación) se describen como desviaciones temporales porque lo más probable es que se resuelvan por sí solas durante el año. Deben monitorearse y gestionarse internamente, pero suelen ser menos preocupantes.

Ejemplo de desviación temporal: Un proyecto de riego tenía previsto adquirir bombas de agua en el mes 1, pero ninguno de sus proveedores autorizados dispone del modelo necesario debido a retrasos en el puerto. Por lo tanto, hay una desviación del 100 % en la línea presupuestaria de bombas de agua en el informe de monitoreo del presupuesto del mes 1.

Las bombas llegan finalmente en el mes 3 y el informe de monitoreo del presupuesto ya no muestra un saldo cero para las bombas. Se trata de una desviación temporal en el presupuesto de equipamiento del proyecto debida a un cambio en el plazo de la actividad de compra de las bombas.

Desviaciones permanentes

Las desviaciones causadas por cambios en el precio o la cantidad de los artículos presupuestados se encuadran en la categoría de desviaciones permanentes porque una vez que esto ha sucedido, no hay vuelta atrás. La única forma de recuperar la situación es elaborar un plan de acción, por ejemplo, para reducir el gasto en futuras partidas en las que se haya sobrepasado el presupuesto o aumentar los niveles de actividad en los que se pueda ahorrar.

Por lo tanto, las desviaciones permanentes suelen ser más graves y requieren la atención de la dirección y la adopción de medidas correctivas para volver a la normalidad.

Ejemplo de desviación permanente: Cuando finalmente se entregaron las bombas de agua, el precio había aumentado un 18 %, en parte por el deterioro del tipo de cambio y en parte por la limitación de la oferta. Esto da lugar a una gran desviación negativa en la línea de bombas de agua del presupuesto. Se trata de una desviación permanente y habrá que decidir cómo financiarla.

Este ejemplo demuestra cómo los problemas de plazos pueden tener un efecto secundario, razón por la cual es importante controlar también las desviaciones temporales.

¿Las desviaciones son siempre motivo de preocupación?

Un presupuesto es una estimación de lo que puede ocurrir y no una representación de la realidad, por lo que las desviaciones no deben sorprendernos. Lo que debemos buscar son las desviaciones significativas.

La importancia de una desviación dependerá de factores como:

- Si es positiva o negativa. Las desviaciones adversas (negativas) suelen ser más preocupantes, pero no siempre.
- Si la desviación se esperaba o debería haberse previsto.
- La magnitud de la desviación en términos monetarios absolutos y en términos porcentuales relativos. En general, se considera razonable una desviación de más/menos el 10 %, pero siempre habrá excepciones a esta regla.
- ¿Cuál es la causa de la desviación? ¿Estaba bajo su control?
- Si la desviación es temporal o permanente, o el resultado de una tendencia a largo plazo.

Al destacar las desviaciones significativas, el proceso de monitoreo del presupuesto se centrará en las actividades que requieren atención e ignorará las que parecen funcionar sin problemas.

¿Todas las desviaciones negativas son malas noticias y las positivas buenas noticias?

La respuesta es simple: no necesariamente. Una desviación negativa podría deberse a un gasto adicional justificado o a algo positivo que haya ocurrido en el proyecto. Una desviación positiva podría indicar que las actividades no se ajustan a los objetivos. A continuación, algunos ejemplos de situaciones que pueden provocar una desviación.

- El presupuesto de contratación de personal ha tenido un gasto excesivo (negativo) porque el proyecto tuvo que volver a publicar el anuncio de una vacante para un miembro del equipo del proyecto. Pero como ha habido una vacante, hay un ahorro en el salario (positivo), que compensará el costo adicional de la contratación.
- Los costos de los talleres son superiores a lo presupuestado (negativo) debido a que se han inscrito más personas a un curso. Sin embargo, estos costos pueden compensarse con los cargos adicionales del curso (positivo) recibidos por los patrocinadores de los alumnos.
- Los materiales para un proyecto de jardinería registran una importante infrautilización (positiva). Esto se debe a que el proyecto no ha logrado inscribir al número de grupos de jardinería previsto, lo que podría dar lugar a la pérdida de parte del financiamiento (negativo).

Lo que importa es la causa y la importancia de una desviación, no solo si es positiva o negativa.

Tabla de análisis de desviaciones

A continuación, se muestra un ejemplo de tabla de análisis de desviaciones. Corresponde al informe de monitoreo del presupuesto del primer trimestre del Proyecto de capacitación en habilidades rurales del MTTI que examinamos anteriormente. Reúne toda la información necesaria para revisar las desviaciones, incluidas las notas proporcionadas por el equipo del proyecto sobre las causas de la desviación.

Algunas cosas para tener en cuenta en la tabla de análisis de desviaciones:

- La tabla excluye las líneas presupuestarias que tienen desviaciones cero.
- Las filas sombreadas son las que se consideran desviaciones significativas (superiores al 10 %).
- Las notas indican que las desviaciones se deben a cambios en el precio, la cantidad o el plazo.
- La desviación global del resultado final con respecto al presupuesto es del 9 %, lo que está dentro de un nivel aceptable. Este porcentaje sería inferior si las dos facturas pendientes (los 'compromisos') mencionadas en las notas se incluyeran en las cifras reales de gastos.
- Aunque la línea de mantenimiento de vehículos parece estar subejecutada en USD 860, es decir, un 48 %, las notas nos indican que hay una factura pendiente de USD 1000 por neumáticos nuevos, por lo que la desviación actual es una cuestión de plazos. Si tenemos en cuenta esa factura pendiente de USD 1000, esta línea presupuestaria presenta un exceso de gasto de USD 140, lo que es una cuestión de precio (debido a aranceles de importación más elevados). Esto demuestra por qué es importante ser conscientes de los compromisos de desembolsos al revisar los presupuestos de los proyectos.

- La mayor desviación porcentual es del 64 % para viajes y manutención, causada por un retraso en la realización de las visitas de seguimiento. La infrautilización absoluta de USD 542 no es una suma enorme, pero el retraso es preocupante porque se trata de un área de actividad clave. Es importante que el personal del proyecto vuelva a poner en marcha esta actividad lo antes posible.
- Las dos últimas líneas, comida y alojamiento y material de capacitación, son ejemplos de partidas presupuestarias vinculadas, ya que respaldan la misma actividad de proyecto. Las notas dan la misma razón para su infrautilización (menos alumnos de los previstos), lo que es lógico y tranquilizador. El presupuesto de material de capacitación también tiene una factura pendiente de pago, lo que elevaría el porcentaje de subejecución al 10 %.
- La última columna presenta una conclusión sobre las medidas que deben adoptarse tras el análisis de las desviaciones en el informe de monitoreo del presupuesto.

Tabla 32: Tabla de análisis de desviaciones

Presupuesto	Desviación		Nota	Motivo de la desviación	P/C/P	¿Acción de seguimiento?
EGRESOS						
Publicidad	60	10 %	1	Descuento negociado	Precio	No se requiere ninguna
Capacitación del personal	(43)	(5 %)	2	El proveedor aumentó el precio tras obtener la cotización	Precio	No se requiere ninguna
Viajes y manutención	542	64 %	3	Retraso en la introducción de visitas de seguimiento para los primeros alumnos	Plazo	Reprogramar actividad
Combustible	(24)	(5 %)	4	La desviación no es significativa	n/a	No se requiere ninguna
Seguro/impuesto del vehículo	(71)	(2 %)	5	Prima un poco más alta de lo previsto	Cantidad	No se requiere ninguna
Mantenimiento del vehículo	860	48 %	6	Factura impaga por USD 1000 por neumáticos (el costo es mayor debido al aumento de los aranceles de importación)	Plazo (y precio)	Controlar de cerca
Comida y alojamiento	24	10 %	7	16 alumnos, no 18 como estaba previsto	Cantidad	Controlar las reservas futuras
Material de capacitación	1200	14 %	8	Menos alumnos de los previstos, factura impaga USD 310.	Cantidad	Controlar las reservas futuras
TOTAL	2548	9 %				

5.5 Cómo actuar ante las desviaciones

Una vez analizadas las cifras del informe de monitoreo del presupuesto, el titular del presupuesto debe elaborar un plan de acción para volver a encarrilar el presupuesto o, lo que es más importante, el proyecto. Deberá analizar las acciones recomendadas con su gerente y, en su caso, con el financiador del proyecto.

La decisión sobre qué medidas tomar dependerá de muchos factores, entre ellos:

- **Conocimiento del proyecto:** ¿En qué punto se encuentra actualmente y cuáles son los planes de actividad para el próximo período?
- **Conocimiento de los factores externos:** ¿Cuáles son las tendencias inflacionistas? ¿Qué dependencias existen con otros programas que influyan en nuestra capacidad para cumplir los objetivos del proyecto?
- **Políticas internas:** por ejemplo, normas sobre control presupuestario y flexibilidades (o tolerancias)
- **Normas del financiador:** por ejemplo, para las desviaciones presupuestarias y la flexibilidad en las líneas presupuestarias de gasto excesivo o insuficiente.
- **Importancia:** ¿Cuál es la gravedad de la desviación y la urgencia con que debe resolverse?
- **Controlabilidad:** ¿Es posible controlar el gasto futuro en las partidas presupuestarias bajo presión?
- **Impacto:** ¿Cuál sería el impacto si no tomáramos medidas?
- **Disponibilidad de fondos no restringidos:** por ejemplo, para financiar gastos excesivos.

Este diagrama resume las posibles medidas que deben tomarse para las distintas categorías de desviaciones, según sean positivas o negativas, temporales o permanentes.

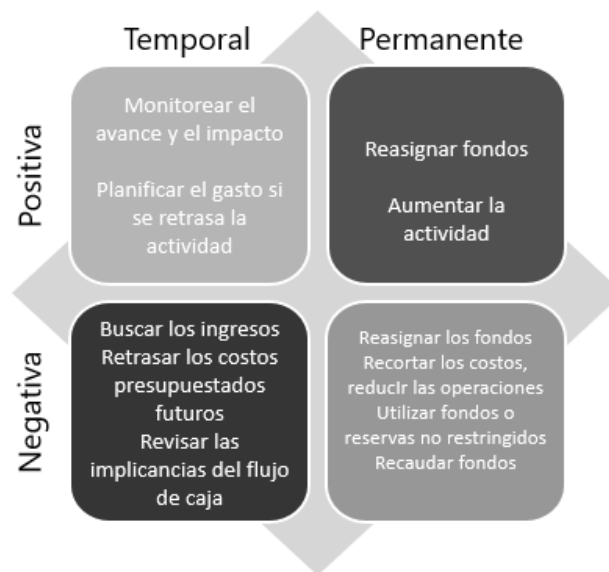


Figura 14. Medidas que deben adoptarse en caso de desviaciones presupuestarias

Desviaciones positivas temporales

La clave aquí es ser conscientes de cuál es la causa de la desviación y de si tendrá un efecto secundario en otro lugar (como en nuestro ejemplo de las bombas de agua). Si la desviación se debe a retrasos en la ejecución del proyecto, es importante elaborar un plan para volver a encarrilarlo.

Desviaciones negativas temporales

Estas desviaciones suelen deberse a un retraso en los ingresos proyectados, por ejemplo, subsidios que llegan más tarde de lo previsto. Esto podría causar problemas de flujo de caja del proyecto.

En dichos casos, es importante buscar los ingresos o resolver el problema que está causando el retraso. Por ejemplo, una causa habitual de retraso en los subsidios es que la organización no haya presentado a tiempo un informe del financiador. Puede ser necesario retrasar algunos gastos importantes hasta que se resuelva el problema.

Desviaciones negativas permanentes

Estas desviaciones suelen ser las más difíciles de resolver. La primera opción es verificar si es posible reasignar fondos de otra parte del presupuesto, ¿hay alguna desviación positiva permanente que pueda utilizarse? Muchas organizaciones y financiadores permiten transferencias entre líneas dentro de cada ‘familia’ de costos, siempre que el subtotal global del grupo de costos no supere la regla del 10 %. Esto significa que los titulares del presupuesto solo tienen que solicitar una aprobación formal cuando la transferencia supere el 10 % de la línea presupuestaria.

Las transferencias presupuestarias que superen la regla del 10 % o involucren transferencias entre familias, por ejemplo, utilizar una desviación positiva en el presupuesto de salarios para financiar una desviación negativa en el presupuesto de transporte, requerirán la autorización del gerente de línea o del financiador, cuando corresponda.

Ejemplo de transferencia presupuestaria

Hay una vacante de personal que ha dado lugar a una desviación positiva permanente en el presupuesto de salarios. El presupuesto de publicidad para la contratación ya se ha utilizado en actividades de contratación anteriores. El titular del presupuesto puede autorizar más gastos en publicidad, ya que existe flexibilidad dentro del grupo de personal debido a la infrautilización del presupuesto de salarios. Esto se conoce como transferencia presupuestaria (o ‘cambio del presupuesto’).

Otras opciones para gestionar las desviaciones negativas permanentes son:

- Controlar o recortar gastos en las actividades de los meses siguientes
- Encontrar fuentes adicionales de ingresos.

¿**Control de costos?** No siempre es posible controlar o recortar los costos, en especial si ello afectara a la capacidad del proyecto para alcanzar los indicadores clave de rendimiento. Además, algunas partidas presupuestarias son menos controlables que otras (por ejemplo, el alquiler de oficinas o los impuestos) y otras son fijas o esenciales (por ejemplo, el seguro del vehículo).

¿Ingresos adicionales? Las opciones de financiamiento adicional incluyen la solicitud de fondos adicionales a los financiadores del proyecto, la solicitud de fondos complementarios procedentes de fondos centrales sin restricciones y la recaudación de fondos para obtener nuevas ayudas. Del mismo modo que es difícil controlar algunos costos, no siempre es factible sustituir la pérdida de ingresos.

Por ejemplo, si una campaña de recaudación de fondos para conseguir 50 donantes individuales para un programa de educación de niñas solo consigue reclutar a 25 al cabo de 6 meses, las posibilidades de recuperar los ingresos perdidos durante la primera mitad del año son muy escasas. O un financiador se compromete a apoyar una actividad, pero el dinero nunca se materializa, lo que dificulta la búsqueda de fondos alternativos de último momento. En estas situaciones, resulta útil que la organización disponga de dinero propio en forma de ingresos no restringidos o reservas de efectivo.

Desviaciones positivas permanentes

Las opciones para gestionar la última categoría son:

- Reasignar fondos a otras líneas presupuestarias que puedan estar bajo presión, o bien
- Aumentar las actividades dentro del proyecto.

En ambos casos es importante analizar los planes con los financiadores del proyecto. Si se decide aumentar el nivel de actividad para agotar los fondos sobrantes en determinadas líneas presupuestarias, debe tenerse cuidado de no incurrir en gastos en otras líneas presupuestarias en las que no haya fondos sobrantes.

¡ADVERTENCIA! Si utiliza transferencias presupuestarias (cambios del presupuesto) para gestionar las desviaciones, recuerde que se trata de una técnica de gestión presupuestaria: el proceso de codificación del presupuesto y de las transacciones no cambia.

Volviendo al ejemplo anterior, en el que los fondos excedentes en el presupuesto de salarios se utilizan para financiar la publicidad de contratación adicional, las líneas presupuestarias siguen siendo las mismas y la factura de los anuncios se codifica como de costumbre en la cuenta de publicidad de contratación, NO en la cuenta de salarios. Esto aparecerá como una desviación negativa permanente en la línea presupuestaria de publicidad de contratación, pero no pasa nada porque se ha autorizado y entra dentro de las normas de transferencias presupuestarias aceptables dentro de una familia.

El proceso de transferencia presupuestaria simplemente gestiona las desviaciones negativas y positivas dentro del presupuesto global. Las desviaciones permanentes siempre serán evidentes en el informe de monitoreo del presupuesto, ya que nada más ha cambiado.

En resumen, las desviaciones permanentes requieren más atención, sin embargo, no debemos ignorar las desviaciones temporales porque pueden causar problemas de flujo de caja y pueden ser una alerta temprana de retrasos en los proyectos.

Reuniones de gestión presupuestaria

Es una buena práctica celebrar reuniones mensuales de revisión del presupuesto, tanto con el personal del programa como con el de finanzas, para debatir los resultados y elaborar planes de acción para resolver cualquier problema de 'señal de alerta'. Las acciones recomendadas deben debatirse con los gerentes y los financiadores del proyecto, cuando corresponda.

Planificador de acciones de monitoreo del presupuesto

La tabla del planificador de acciones de monitoreo del presupuesto (Tabla 33) y las notas explicativas correspondientes le ayudarán a monitorear y controlar su presupuesto, y resultarán útiles a la hora de debatir los planes de acción con el equipo del proyecto.

Tabla 33: Planificador de acciones de monitoreo del presupuesto

Planificador de acciones de monitoreo del presupuesto del MTTI					
1	2	3	4	5	6
Partida presupuestaria	Desviación % o \$	Tipo de desviación	Nivel de control sobre el presupuesto	Impacto si no se corrige	Acción requerida/por
Viajes y manutención	64 %	Temporal	Alto	Es posible que no se cumplan los objetivos del acuerdo de subsidio.	El capacitador establecerá un cronograma revisado para abril/mayo. Revisar de nuevo el próximo mes.
Mantenimiento del vehículo	(\$140) incluidos los compromisos	Permanente	Medio	El presupuesto podría sobrepasarse y el MTTI debe cubrir los costos con fondos no restringidos.	El gerente del programa controlará los registros de los vehículos y obtendrá al menos dos cotizaciones para futuras reparaciones.

<i>Columna 1, Partida presupuestaria:</i>	La línea presupuestaria que requiere alguna acción correctiva.
<i>Columna 2, Desviación % o valor monetario:</i>	Incluya aquí solo las desviaciones significativas.
<i>Columna 3, Tipo de desviación:</i>	¿Es permanente o temporal? Recuerde que las desviaciones temporales se abrirán camino a través del sistema, pero las muy importantes pueden tener un impacto, por ejemplo, en el flujo de caja o en los objetivos de actividad
<i>Columna 4, Nivel de control sobre el presupuesto:</i>	¿Hasta qué punto tiene control sobre el presupuesto (bajo, medio, o alto)? Por ejemplo, ¿puede restringir su uso o ahorrar si se gasta en exceso o estimular su utilización si se subejecuta?

Columna 5, Impacto en el proyecto y el subsidio si no se corrige:	Por ejemplo, debilitamiento del flujo de caja, retrasos en el logro de los objetivos, incumplimiento de los plazos y exceso en los costos permitidos y las tolerancias.
Columna 6, Acción requerida/por:	¿Qué debe hacerse (y quién debe hacerlo) para minimizar el impacto y volver a encarrilar el proyecto o cumplir los requisitos del financiador? Entre los ejemplos se incluyen las reformulaciones o ajustes presupuestarios, informar al financiador sobre los retrasos o solicitar una extensión sin costo, solicitar fondos sin restricciones para cubrir los gastos excesivos, modificar los planes de actividades, esforzarse por reducir los costos o estimular el gasto, etc.

Cuando los presupuestos quedan desactualizados

Los presupuestos son una estimación de los costos de las futuras actividades del proyecto basada en los planes y la información disponibles en el momento de su elaboración. Cuando nos adentramos en el terreno, los planes pueden cambiar, y de hecho cambian, por razones importantes y justificadas, y eso significa que algunos presupuestos quedarán desactualizados. Esto es especialmente evidente durante el proceso de monitoreo del presupuesto, en el que las desviaciones presupuestarias se remontan a cambios en los planes de actividades o a cambios importantes en los precios. Es difícil trabajar con presupuestos desactualizados porque no coinciden con los planes de actividad revisados y las necesidades de gasto, y debemos tomar medidas para resolverlo. Existen dos formas de gestionar los presupuestos o las líneas presupuestarias que han quedado desactualizados:

- Gestión de las desviaciones presupuestarias mediante transferencias de fondos presupuestados (como se describió anteriormente), o
- Revisión del presupuesto.

Revisión del presupuesto

A veces, los cambios en los planes de actividades o en el contexto operativo del proyecto afectan a varias líneas del presupuesto de un proyecto, lo que hace que el presupuesto de un proyecto quede sustancialmente desactualizado y, por tanto, sea más difícil de gestionar. En esta situación, puede ser mejor rehacer todo el presupuesto, volviendo a presupuestar las actividades del proyecto utilizando los planes y la información actuales, y solicitar una aprobación de la modificación del presupuesto del equipo directivo de la organización y de los financiadores del proyecto. Esto suele denominarse revisión del presupuesto.

En el caso de proyectos financiados por una agencia de financiamiento externa, antes de actuar debe verificar primero las pautas y normas del financiador sobre la solicitud de revisiones del presupuesto (también conocidas como solicitud de “cambio de alcance”). Entre los aspectos que debe verificar se incluyen:

- ¿Qué constituye una reasignación significativa de fondos? Por ejemplo, modificaciones de costos que superen el 25 % del presupuesto aprobado o \$250 000, lo que sea menor.
- ¿Qué formato utilizar para presentar el presupuesto revisado?
- ¿Qué costos pueden y no pueden incluirse en un presupuesto revisado?
- ¿Qué pruebas de respaldo se necesitan?
- ¿Hay plazos para las solicitudes de revisiones del presupuesto?

En todos los casos, deben explicarse las razones para presentar un presupuesto revisado, o líneas presupuestarias revisadas, y los costos revisados deben justificarse. Algunos financiadores exigirán que se complete una nueva descripción del presupuesto (consulte el Capítulo 4.7) como parte del proceso de revisión del presupuesto. Es importante demostrar que los objetivos originales del proyecto seguirán cumpliéndose con el plan revisado. Es más probable que se apruebe el presupuesto revisado si el presupuesto total no supera el monto cubierto por el acuerdo de financiamiento original.

5.6 Informes de previsión presupuestaria

Algunos informes de monitoreo del presupuesto también incluyen una columna de previsión presupuestaria que predice los ingresos o gastos para un período futuro, como el siguiente trimestre, seis meses o hasta el final del año de planificación.

¿Por qué es necesario?

Un informe de previsión combina las cifras reales de los meses anteriores con una estimación de ingresos y egresos para el período de previsión. A partir de las cifras previstas, el personal del proyecto puede identificar los puntos problemáticos y tomar las medidas necesarias, volver a presupuestar o emprender la recaudación de fondos a tiempo.

Los informes de previsión presupuestaria son especialmente útiles para los proyectos en los que existe el riesgo de que falte financiamiento, de que se produzcan gastos excesivos o insuficientes, o en los que una organización dispone de pocos fondos o reservas sin restricciones para completar los proyectos con gastos excesivos.

A medida que el año del proyecto se acerca a su fin, también es importante ser consciente del resultado probable para su proyecto, de modo que pueda gestionar su relación con las principales partes interesadas. Por ejemplo, un gran déficit puede hacer que el proyecto parezca estar fuera de control y mal gestionado, pero un gran superávit puede indicar un incumplimiento de los objetivos o una mala elaboración del presupuesto. Un déficit o superávit pequeño sugiere una buena gestión general del presupuesto.

Cómo crear un informe de previsión

Una previsión se basa en los conocimientos actuales y las tendencias pasadas, y no en el simple presupuesto del proyecto para el período previsto. El conocimiento del proyecto es esencial. Sería difícil preparar una previsión para un proyecto en el que no se participa.

La información que será útil a la hora de preparar una previsión incluye:

- Ingresos y egresos del año hasta la fecha
- Compromisos, es decir, facturas o pagos pendientes de bienes y servicios que se han adquirido o recibido, pero aún no se han pagado
- Datos históricos y tendencias de períodos anteriores

- Planes de actividad, incluidos los cambios o agregados para el período previsto
- Información actual sobre precios (¿se ha visto afectada alguna partida presupuestaria por subas inesperadas de precios?)

A partir de toda la información disponible y de su conocimiento del proyecto, deberá estimar cuánto se necesita para cada partida presupuestaria durante el período de previsión. Es importante que sea lo más realista posible y que explique los supuestos en los que se basan las estimaciones. Consulte en la Tabla 34 un ejemplo de informe de previsión.

Una vez completadas las cifras de la previsión, identifique cualquier aspecto preocupante y elabore un plan de acción para mitigar los riesgos presentados.

¿Qué aspecto tiene?

Consulte en la Tabla 34 un ejemplo de informe de previsión presupuestaria para el MTTI. Mire la presentación y el contenido del informe y, a continuación, tome nota de estos puntos clave.

- El informe incluye los ingresos y egresos *reales* de los tres primeros trimestres del año (de enero a septiembre) y, a continuación, una estimación de los tres últimos meses.
- Si se suman las cifras reales y las del cuarto trimestre, se obtiene una previsión total para el año (consulte la última columna sombreada). A veces se denomina informe de resultados, ya que se trata de prever cuál será la situación final al cierre del año.
- La columna del *porcentaje previsto para el año* nos indica de un vistazo qué parte del presupuesto se recibirá (ingresos) o se utilizará (gastos) al finalizar el año. Si la cifra es inferior al 100 %, significa que está por debajo del presupuesto; si es superior al 100 %, significa que está por encima del presupuesto.
- Recorrer con la vista las cifras porcentuales le ayudará a identificar las líneas problemáticas, como las comunicaciones y el mantenimiento de vehículos.
- En conjunto, se prevé que el presupuesto ascienda a USD 4510, es decir, un 3 % más de lo previsto. No es excesivo, pero los gerentes tendrán que abordar las áreas de gasto excesivo y elaborar un plan para financiar esos costos adicionales.

**Tabla 34: Ejemplo de informe de previsión presupuestaria
MTTI: Informe de previsión presupuestaria al 31 de diciembre <Año>**

Código	Descripción del presupuesto	PRE SU PUESTO TOTAL	Real - 1 de enero al 30 de septiembre			TOTAL al 30 de septiembre	Previsión oct-dic	Previsión para el año	Previsión % para el año	
			T1	T2	T3					
	INGRESOS									
4010	DFID	90 000	25 011	22 086	21 727	68 824	21 000	89 824	100 %	Pérdida neta por tipo de cambio
4020	Smile Trust	90 000	22 500	22 500	22 500	67 500	22 500	90 000	100 %	
4030	Vanguard Society	15 000	7395	0	7976	15 371	0	15371	102 %	Ganancia neta por tipo de cambio
4110	Intereses bancarios	960	219	197	231	647	240	887	92 %	
4120	Donaciones y recaudación de fondos	8000	350	895	3250	4495	3400	7895	99 %	Estimación basada en contribuciones recibidas y el año anterior.
4130	Ventas	24 800	5462	4670	6785	16 917	7300	24 217	98 %	
4140	Cargos de capacitación	42 500	14 500	6900	11 200	32 600	8500	41 100	97 %	
	TOTAL	271 260	75 437	57 248	73 669	206 353	62 940	269 293	99 %	
	EGRESOS									
5010	Auditoría y contabilidad	4500	0	4750	0	4750	0	4750	106 %	Costos adicionales derivados de una auditoría no anunciada del financiador
5020	Gastos bancarios	600	140	135	145	420	140	560	93 %	
5030	Reuniones de directorio	1200	127	924	85	1136	100	1236	103 %	
5040	Papereria	7500	636	4568	1598	6802	800	7602	101 %	Los costos de impresión del informe anual fueron superiores a lo previsto
5050	Publicidad	1500	400	350	400	1150	350	1500	100 %	
5060	Alquiler de oficinas y servicios públicos	9000	2145	2243	2195	6583	2200	8783	98 %	
5070	Reparaciones y renovaciones	1500	327	256	213	796	700	1496	100 %	Reparaciones importantes previstas en el mes de diciembre
5080	Comunicaciones	6300	1982	1678	2145	5805	1200	7005	111 %	Introducción de restricciones en el uso del teléfono
6010	Capactación del personal	4500	1000	167	3222	4389	111	4500	100 %	
6020	Contratación	250	250	0	0	250	0	250	100 %	
6030	Sueldos y beneficios	83 500	20 875	20 875	20 875	62 625	20 875	83 500	100 %	
6040	Viajes y viáticos	5522	1108	1190	2305	4603	1500	6103	111 %	
7010	Combustible	4690	942	1020	1434	3396	1200	4596	98 %	
7020	Seguro/impuesto del vehículo	7670	7600	0	70	7670	0	7670	100 %	
7030	Mantenimiento del vehículo	18 240	5608	8603	6865	21 076	3900	24 976	137 %	Reparaciones importantes durante el año; neumáticos nuevos en el T4
7510	Honorarios de consultores	8100	2625	1800	2000	6425	1500	7925	98 %	
7520	Comida y alojamiento	8980	1954	2150	2540	6644	2500	9144	102 %	
7530	Materiales de capacitación	92 200	26 450	19 667	23 090	69 207	23 000	92 207	100 %	
	TOTAL	265 752	74 169	70 376	69 182	213 727	60 076	273 803	103 %	
	SUPERÁVIT/(DÉFICIT)	5508	1268	(13 128)	4487	(7374)	2864	(4510)		

5.7 El informe de flujo de caja

El informe de flujo de caja se utiliza para predecir los períodos en los que es probable que los saldos de caja sean críticos. El déficit de caja puede obstaculizar los planes de ejecución del proyecto. ¿Suena familiar? Debería, porque es exactamente igual que la previsión de flujo de caja que vimos en el capítulo de planificación financiera (Capítulo 4.2 y Tabla 19).

Sin embargo, el informe de flujo de caja es diferente, porque incluye los ingresos y pagos reales de cada mes, además de cualquier información nueva sobre futuros planes de gastos o ingresos. Por lo tanto, es en parte un informe sobre lo que ha sucedido realmente y en parte una previsión para el futuro, que incluye los datos más actualizados disponibles.

Los informes de flujo de caja son especialmente importantes cuando las operaciones dependen en gran medida del dinero en efectivo, como las respuestas humanitarias o los proyectos que operan en zonas remotas. En estos casos, se necesita un informe de flujo de caja semanal, en lugar del informe mensual más típico.

El personal del proyecto y los equipos financieros deben trabajar juntos para analizar las opciones que permitan superar los problemas de flujo de caja previstos.

5.8 Información a los socios financiadores

Las agencias de financiamiento exigen pruebas de cómo se utilizan sus fondos antes de aprobar su liberación. Los informes financieros periódicos y anuales cumplen esa función. Es importante cumplir las condiciones de información del financiador para establecer la credibilidad y asegurarse de que el subsidio llegue a tiempo.

Rendición de cuentas a los financiadores

La rendición de las cuentas financieras exige que los socios financiadores demuestren que los fondos se han utilizado para los fines previstos. Conviene recordar que las agencias de financiamiento son a su vez responsables ante las partes interesadas (directorio, gobierno, contribuyentes, etc.) y confían en que usted les proporcione la información que necesitan, a tiempo.

Sistemas contables de los proyectos

Cuando un proyecto o programa recibe el apoyo de varias fuentes de financiamiento, es importante establecer sistemas contables y estructuras de codificación adecuados de los proyectos para poder recuperar fácilmente la información requerida por cada fuente de financiamiento. La creación de centros de costos separados para cada fuente de financiamiento resulta especialmente útil en este caso.

También es importante asignar los códigos contables del financiador a los que se hace referencia en el presupuesto a los códigos de su plan de cuentas interno, agregando nuevos códigos cuando sea necesario.

Términos y condiciones del financiador

Al crear informes financieros para los financiadores, es importante verificar el acuerdo de financiamiento para conocer los requisitos de información y cualquier restricción presupuestaria. La siguiente lista de control le ayudará a mantener las cosas en orden.

Aspectos que deben verificarse en los acuerdos de financiamiento	
<i>Requisitos de información</i>	¿Qué frecuencia y formato se exigen?
<i>Tipos de cambio y moneda</i>	¿Qué moneda y tipos de cambio se utilizarán para los informes?
<i>Plazos</i>	¿Hay fechas concretas en las que deben utilizarse los fondos? ¿Pueden transferirse los fondos de un ejercicio al siguiente?
<i>Alcance y destino de los fondos</i>	¿Para qué puede utilizarse el presupuesto del proyecto? ¿Existen restricciones en cuanto a la compra de los bienes? ¿Qué se permite para los gastos de apoyo central?
<i>Política de flexibilidad presupuestaria (tolerancias)</i>	¿Es posible transferir excedentes de una línea presupuestaria a otra? ¿Cómo se deben solicitar las transferencias presupuestarias?
<i>Intereses bancarios</i>	¿Se pueden retener los intereses devengados por los fondos del subsidio depositados en el banco?

Formatos y frecuencias de los informes

La frecuencia de los informes puede variar de mensual a trimestral o, incluso, a solo una vez por año. Los informes suelen coincidir con el pago de los subsidios, por lo que es importante cumplir los plazos. La mayoría de los financiadores exigen algún tipo de informe de comparación entre el presupuesto y la realidad o un informe de utilización del subsidio (tasa de gasto), basado en el presupuesto del proyecto que acompañaba a la solicitud de financiamiento original.

Consulte en la Tabla 35 un ejemplo de informe del financiador en el que se utiliza el formato de utilización del subsidio. Aspectos que deben tenerse en cuenta en este informe:

- El financiador exige a la organización que proporcione datos sobre la totalidad de su presupuesto y el monto del subsidio y el gasto asignado al financiador.
- Se trata de un informe resumido elaborado en la moneda nacional del financiador, la libra esterlina (GBP), por lo que las cifras se han convertido utilizando un tipo de cambio acordado, que se indica en el informe del financiador.
- El formato del informe incluye una comparación del presupuesto con el informe de desviación real para el período del informe (columnas 2, 3 y 4), así como el gasto total hasta la fecha, es decir, la utilización del subsidio y la tasa de gasto (consulte las columnas 5 y 6).
- El informe también incluye una previsión para el siguiente período del informe, el cuarto trimestre (consulte la columna 7, que se utiliza como base para calcular la solicitud de subsidio en la columna 8).
- El monto solicitado tiene en cuenta la desviación del tercer trimestre (para ajustar los gastos por exceso o por defecto) y, al tratarse del último trimestre, la solicitud no puede superar el subsidio total del año.
- No existe un presupuesto por etapas para el período transcurrido hasta la fecha, por lo que no es posible saber a partir de estas cifras si el proyecto se ajusta a lo previsto según el plan de actividades. Pero se trata de un informe del financiador, y su principal interés es ver si los fondos se gastan a tiempo.

Tabla 35: Ejemplo de informe a un financiador
Financiador X Proyecto n.º Y12345

ESTADO DE GASTOS REALES DEL TRIMESTRE QUE FINALIZA:

30 de septiembre <Año>

Y GASTOS ESTIMADOS PARA EL TRIMESTRE QUE FINALIZA:

31 de diciembre <Año>

 Tipo de cambio:

Partidas presupuestarias:	1	2	3	4 [2 - 3]	5	6	7	8 [7 - 4]
	PRESUPUESTO TOTAL GBP	Presupuesto GBP	Último trimestre Real GBP	Desviación GBP	Total gastado hasta la fecha GBP	%	Presupuesto próximo trimestr e GBP	Solicitud de subsidio GBP
Administración	21 400	4287	4521	(234)	18 295	85 %	3660	3,894
Personal	62 515	17 440	17 601	(161)	47 911	77 %	14 991	15 152
Funcionamiento de los vehículos	20 400	4300	5579	(1279)	21 428	105 %	3400	4679
Insumos del proyecto	72 853	16 745	18 420	(1675)	54 851	75 %	18 000	19 675
TOTAL	177 168	42 772	46 121	(3349)	142 485	80 %	40 051	43 400
Subsidio del financiador X:	60 000	14 485	15 620	(1134)	48 254	80 %	13 564	14 118
% asignado al financiador X	34 %							

Cronograma de subsidios recibidos/por recibir:

	GBP	
Trim. 1	16 674	Recibido
Trim. 2	14 724	Recibido
Trim. 3	14 485	Recibido
Trim. 4	14 118	Por recibir
TOTAL	60 000	[Este total no debe superar el presupuesto original acordado en el contrato]

El informe descriptivo o de avance

En la mayoría de los casos, el informe a un financiador incluirá datos financieros acompañados de un breve informe de avance por escrito. El informe descriptivo incluirá comentarios sobre lo siguiente:

- Actividades y objetivos alcanzados durante el período del informe, en comparación con el plan
- Las dificultades experimentadas y las lecciones aprendidas
- Planes para el siguiente período
- Solicitudes de reajuste y transferencias presupuestarias.

Es importante que el informe descriptivo haga referencia directa al informe financiero del mismo período. Por ejemplo, un informe descriptivo puede decir “las obras han avanzado bien y se han construido dos salas en el hospital”, pero el informe financiero no muestra ningún gasto en materiales de construcción. O bien el informe descriptivo es erróneo, o bien el informe financiero no incluye todos los gastos. Si esto no se explica, es una forma segura de minar la confianza del financiador en su proyecto u organización.

El impacto de los tipos de cambio

Los financiadores suelen desembolsar los fondos en su moneda nacional, no en la moneda local del proyecto, y exigen que los presupuestos e informes se elaboren en esta moneda. Sin embargo, la organización puede haber convertido estos fondos a otras monedas para pagar bienes y servicios y debe disponer de un sistema para volver a convertirlos a los efectos de elaborar los informes.

Los tipos de cambio entre monedas fluctúan. Es muy poco probable que el tipo de cambio que la organización obtuvo de su banco al convertir el dinero del financiador a otra moneda sea el mismo que se utilizó al preparar el presupuesto original del proyecto para el organismo de financiamiento. La diferencia entre lo que la organización recibe en moneda local y lo que había presupuestado se conoce como ganancia o pérdida por tipo de cambio.

Las ganancias y pérdidas de cambio son una consecuencia natural de operar en distintas monedas. Es necesario realizar un seguimiento de estas ganancias y pérdidas para informar a los organismos de financiamiento. El siguiente ejemplo muestra cómo puede producirse una pérdida por tipo de cambio.

Estudio de caso: Pérdidas por tipo de cambio

Una organización local prepara un presupuesto en su moneda local, y lo presenta a una agencia de financiamiento, que exige que el presupuesto se prepare en USD. El tipo de cambio en el momento de preparar el presupuesto era de 2 en moneda local por 1 USD. Se aprueba el presupuesto y el financiador envía USD 500 a la organización local. Se convierte en moneda local, pero el tipo de cambio ha cambiado a 1,5 en moneda local por 1 USD.

	Moneda local	Tipo de cambio	USD
Presupuesto	1000	2 : 1	500
Recibido realmente	750	1,5 : 1	500

La diferencia entre el presupuesto y lo realmente recibido en moneda local es de 250 en moneda local. Como este monto es inferior al presupuestado, representa una pérdida por tipo de cambio. Esto podría crear un problema para la organización si el financiador sigue esperando que el proyecto se entregue según lo previsto. La organización tiene ahora 250 en moneda local menos de lo que había presupuestado.

Se produciría una ganancia por tipo de cambio si el tipo de cambio real fuera superior a 2 en moneda local por 1 USD. Cuando se utilizan dólares estadounidenses, por lo general la mayoría de los países tienen una moneda más débil que el USD, lo que da lugar a ganancias por tipo de cambio.

No existe un enfoque único y correcto para gestionar e informar sobre las pérdidas y ganancias por tipo de cambio. Los tipos de cambio son complejos y existen muchas formas diferentes de convertir el dinero gastado en la moneda requerida por el financiador a los efectos de la información. Esto puede efectuarse utilizando uno de los siguientes métodos:

- Un tipo de cambio promedio mensual
- El tipo de cambio del primer día del mes
- El tipo de cambio diario proporcionado por su banco
- El tipo de cambio de los sitios web en Internet
- El tipo de cambio proporcionado por los financiadores en sus sitios web.

La clave de los tipos de cambio es ser conscientes del impacto que tienen las pérdidas en un proyecto e informarlo. También es importante ser conscientes de las ganancias, que, si el financiador lo aprueba, podrían utilizarse para mejorar las actividades del proyecto o para constituir reservas.

Consejos importantes para informar a los financiadores

- CUMPLA los plazos de presentación de informes (o solicite una prórroga).
- PRESENTE cifras exactas y verificables.
- NO oculte gastos inferiores o superiores a los previstos.
- EXPLIQUE cualquier variación significativa.
- MANTENGA informado al financiador sobre cualquier problema potencial.
- RECUERDE que el personal de las agencias de financiamiento tiene mucha experiencia de trabajo con grupos como el suyo. Casi siempre responderán positivamente a las solicitudes de asesoramiento.

5.9 Información a las comunidades asociadas

La mayoría de las organizaciones reconocen la necesidad de la ‘rendición de cuentas descendente’, lo que significa informar a las comunidades sobre lo que se ha logrado con los fondos recaudados en su nombre. Sin embargo, solo unas pocas organizaciones han establecido sistemas para garantizar que esto ocurra. En cambio, la mayoría de los procesos de información se centran en lograr una rendición de cuentas ascendente, como la presentación de informes a los financiadores, los directorios y las sedes centrales.

Para participar plenamente en el trabajo de una organización, las comunidades asociadas deben tener acceso a la información sobre sus planes, recursos y actividades. Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas a las comunidades asociadas tiene muchos beneficios, entre ellos:

- Fortalecer la confianza y el respeto entre el personal y las comunidades asociadas
- Mejorar la calidad de las decisiones del programa, ya que los beneficiarios proporcionan información sobre cómo se gastan los fondos
- Capacitar a las personas para que tomen sus propias decisiones en su nombre
- Reducir los riesgos de ineficacia y fraude
- Alentar al personal financiero a involucrarse más en el trabajo de campo.

A menudo, la rendición de cuentas descendente se centra en poner al día a las comunidades sobre datos programáticos, no financieros. Estos datos programáticos pueden incluir cuántos beneficiarios se han atendido, cuántas actividades se han completado, cuántos entregables se han implementado, etc. Sin embargo, también deben considerarse las oportunidades de compartir información sobre el progreso financiero para lograr una verdadera transparencia y responsabilidad.

La introducción de este nivel de transparencia financiera puede tropezar naturalmente con obstáculos, como agregar más carga a un personal muy ocupado. Pero si se hace con

sensibilidad, los beneficios suelen compensar con creces los costos.

¿Cómo pueden las organizaciones proporcionar informes financieros a las comunidades con las que trabajan?

Los informes financieros deben proporcionar información útil y fácil de entender para los usuarios de los servicios y las comunidades. Las siguientes pautas establecen algunos principios generales que pueden ayudar a lograrlo a la hora de preparar informes financieros para los beneficiarios.

Contenido: El contenido debe ser relevante y estar relacionado con las actividades específicas que las organizaciones han llevado a cabo con las comunidades locales y en su nombre. Funcionan bien los informes simples, en moneda local, que muestran los gastos mensuales comparados con el presupuesto.

Los gastos pueden resumirse por actividad, por zona geográfica, por línea presupuestaria, o alguna combinación de estas. También debe incluirse el presupuesto total de cada actividad, área o línea presupuestaria.

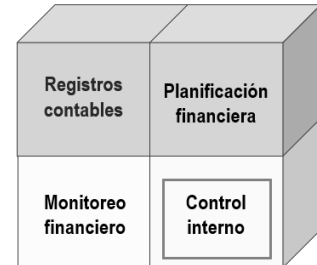
Como norma general, cada informe financiero no debe tener más de 15 líneas de información: más líneas hacen que los informes sean confusos.

Presentación: Publique los informes en los idiomas locales e incluya imágenes o gráficos simples, ya que a algunas personas les resulta más fácil entender los informes visuales que los que solo utilizan números. Intente que los informes financieros estén a disposición del público a nivel comunitario. Por ejemplo:

- Utilice pizarras blancas o rotafolios para mostrar públicamente los resultados en las oficinas, centros de salud o puntos de distribución de una organización, respaldados con copias en papel de los informes en los mismos lugares.
- Presente informes periódicos a las comunidades en reuniones comunitarias o a los líderes comunitarios en reuniones de gestión de proyectos.
- Publique informes resumidos en periódicos y otros medios de comunicación locales.

6. Control interno

El último componente del modelo de los cuatro componentes fundamentales de la gestión financiera es el control interno. En pocas palabras, los sistemas de control interno ayudan a impedir el robo oportunista o el fraude, y a detectar errores y omisiones en los registros contables.



Al final de este capítulo, usted podrá:

- ✓ explicar cómo el modelo de control interno de cuatro acciones protege los proyectos contra el riesgo de pérdidas debidas a errores, robos o fraudes
- ✓ utilizar procedimientos y prácticas de cada una de las categorías del modelo de control interno de las cuatro acciones
- ✓ definir la corrupción y enumerar las acciones ilícitas que contribuyen a la práctica corrupta
- ✓ identificar señales de alerta de posibles fraudes en sus proyectos
- ✓ emplear estrategias para contrarrestar el soborno en la implementación del proyecto

Puede resultarle útil consultar el glosario que figura al final de esta guía si necesita una definición de alguno de los términos utilizados en las páginas siguientes.

6.1 Por qué son importantes los controles internos

Los sistemas de control interno están diseñados para proteger los recursos financieros de una organización frente a los riesgos internos cotidianos. Los controles internos utilizan comprobaciones y equilibrios prácticos y de sentido común para garantizar que los recursos de una organización se utilicen para los fines previstos y de la mejor manera posible.

Un sistema sólido de control interno beneficia a todas las partes involucradas en un proyecto y sus operaciones:

- **A nivel del proyecto:** Administrar activamente el riesgo para los recursos del proyecto con políticas, procedimientos y controles adecuados, para minimizar las pérdidas y detectar errores en los registros contables.
- **A nivel de la organización:** Mejorar la confiabilidad de la información y los informes financieros con respuestas oportunas y el cumplimiento de las normas y reglamentos.
- **A nivel del financiador/contribuyente:** Aumentar la rendición de cuentas y la transparencia de los fondos donados, y garantizar que los fondos confiados a un

proyecto u organización se utilicen eficazmente.

- **A nivel comunitario:** Ayudar a garantizar que los escasos recursos de los proyectos vayan donde más se necesitan, donde pueden ser más eficaces y a quienes más los necesitan.
- **A nivel individual:** Por último, y posiblemente lo más importante de todo, los sistemas de control interno protegen al personal involucrado en los asuntos financieros de un proyecto u organización. Pueden evitar la tentación o la oportunidad de hacer un uso indebido de los recursos, y proteger al personal de sospechas erróneas de abuso de fondos.

6.2 El modelo de cuatro acciones para el control interno

Un sistema sólido de control interno tiene por objeto minimizar los riesgos cotidianos para los recursos financieros, como los errores y omisiones en los registros contables, o el robo y el fraude. Para administrar estos riesgos en sus proyectos, necesita establecer sistemas que respalden las operaciones cotidianas.

Un modelo para establecer un sistema de control interno es el de las cuatro acciones (consulte la Tabla 36 y la Figura 15), que sirve como marco de buenas prácticas para minimizar los riesgos antes de que se produzcan y durante la ejecución, y para comprobar después si se han corregido las pérdidas, en caso de que se produzcan.

Tabla 36: Explicación del modelo de las cuatro acciones

Tipo de acción	Qué significa en la práctica
<i>DIRIGIR</i>	Establecer pautas, políticas y expectativas claras en materia de buenas prácticas financieras. Estas acciones suelen tener lugar antes de que comience la actividad del proyecto.
<i>PREVENIR</i>	Establecer sistemas que eliminen la posibilidad de robo y minimicen el riesgo de pérdidas debidas a errores e incompetencia. Estas acciones tienen lugar durante la ejecución del proyecto.
<i>DETECTAR</i>	Implementar procesos y procedimientos que identifiquen si las actividades han ido mal y dónde. Estas acciones identifican los problemas después de que la actividad incorrecta haya tenido lugar.
<i>CORREGIR</i>	Actualizar y mejorar los sistemas de control interno a medida que el equipo del proyecto aprende de la experiencia. Estas acciones son continuas y tienen como objetivo la mejora continua del sistema.

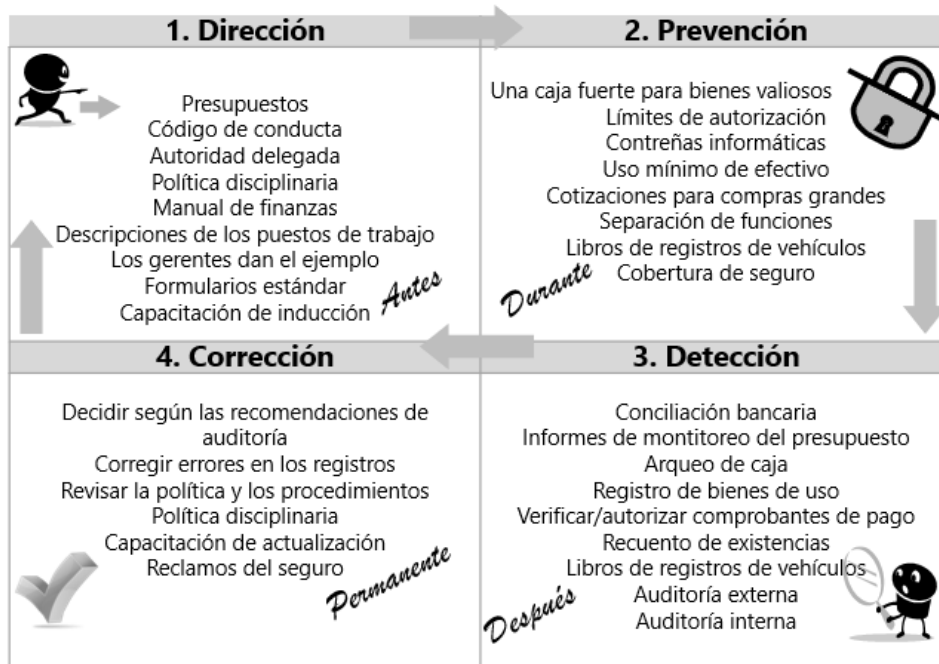


Figura 15: Modelo de las cuatro acciones

En las secciones siguientes, examinaremos más detenidamente cada una de las cuatro categorías de acciones y exploraremos algunas de las herramientas, procedimientos y prácticas clave que un equipo de proyecto puede utilizar para minimizar las pérdidas debidas a errores, robos y fraudes.

6.3 Acciones directas

Las acciones **directas** incluyen el establecimiento de pautas, políticas y expectativas claras. Por lo general, estas acciones tienen lugar antes de que se produzca una acción. Por ejemplo, se crean formularios estándar antes de que comiencen las actividades del proyecto para ayudar a garantizar que todo el personal del proyecto tenga el mismo nivel de responsabilidad a la hora de gestionar los procesos del proyecto.

Hay muchas acciones que se encuadran en la categoría directa. Todas ellas pretenden fomentar la acción correcta (y desalentar errores, fraudes y robos). Algunos ejemplos ilustrativos que se encuadran en esta categoría son:

- Manual de finanzas
- Presupuestos
- Código de conducta
- Autoridad delegada
- Política disciplinaria
- Descripciones de puestos de trabajo
- Formularios estándar
- Capacitación

Aunque todas las herramientas, políticas y acciones de la categoría directa son importantes, hay varias que son especialmente relevantes para el trabajo de los equipos del proyecto. A continuación, se analizan con más detalle.

Manual de finanzas

El manual de finanzas de una organización es el primer documento que hay que revisar para identificar las acciones directas que guían el trabajo de un equipo del proyecto. El propósito del manual se trató en el Capítulo 2.5. En pocas palabras, establece principios, políticas y prácticas sobre asuntos que afectan a las operaciones de una organización. Incluye pautas sobre ‘CÓMO hacerlo’ y ‘POR QUÉ lo hacemos’.

Las políticas exponen las razones por las que las cosas se hacen como se hacen, y los procedimientos explican cómo se hacen en el día a día.

Documento de autoridad delegada

Toda organización debe decidir con anticipación quién es responsable de qué procedimientos financieros y qué nivel de autoridad tiene. Estas decisiones se registran en un documento de autoridad delegada, a veces denominado matriz de autorización o mapa de autoridad. El propósito de este documento es aclarar quién tiene autoridad para tomar decisiones, comprometer gastos y firmar compromisos legales en nombre de la organización, de modo que no haya confusión sobre la responsabilidad (consulte también el Capítulo 2.2).

El documento de autoridad delegada debe incluir instrucciones para funciones como:

- Realizar y autorizar pedidos de bienes o servicios
- Firmar cheques
- Autorizar los gastos del personal
- Acceder a la caja fuerte y al fondo fijo
- Gestionar la entrada de efectivo y cheques
- Firmar compromisos legales
- Comprobar y autorizar los registros contables

Los miembros del equipo del proyecto deben familiarizarse con el documento de autoridad delegada y seguir sus pautas a la hora de gestionar el proyecto. Ocasionalmente, puede haber un conflicto entre el documento de autoridad delegada y las condiciones del financiador para un proyecto. En este caso, la cuestión debe plantearse a un alto directivo para que la aclare y oriente y, posiblemente, establezca un cambio temporal en las tolerancias de la autoridad delegada para su aplicación en el marco del proyecto respaldado por ese financiador.

Recuerde: El documento de autoridad delegada suele ser aprobado por el directorio (el nivel más alto de una organización). El incumplimiento de las normas de autoridad delegada es un asunto grave y debe tratarse mediante los procedimientos disciplinarios de la organización.

La Tabla 37 a continuación muestra un ejemplo de documento de autoridad delegada. Revise este documento y preste especial atención a cómo el formato del documento respeta estas normas estándar:

- **Define claramente los límites y las condiciones:** por ejemplo, se puede autorizar a un

responsable de proyecto a comprometer gastos dentro de los presupuestos especificados, o hasta un monto determinado.

- **Define el nivel más bajo de autoridad:** los que están más arriba en la escala de gestión tendrán automáticamente los mismos permisos.
- **Evita que los particulares autoricen transacciones de las que se beneficiarían personalmente:** esto haría a la persona vulnerable a acusaciones de comportamiento impropio.
- **Evita que el personal autorice pagos a sus gerentes:** deben estar firmados por alguien de mayor rango en la estructura de gestión (o por un miembro del directorio).
- **Establece disposiciones de suplencia:** esto permitirá cubrir la ausencia de personal clave.

Adaptar la autoridad delegada a los proyectos de respuesta a emergencias

No es raro que en los proyectos de respuesta a emergencias los procedimientos estándar para la gestión del efectivo, las adquisiciones y las decisiones de empleo no sean realistas, debido a la urgencia, la escala y la complejidad del entorno operativo.

Por ejemplo, los equipos que trabajan inmediatamente después de emergencias de inicio rápido necesitan realizar grandes compras, a menudo en efectivo, y con acceso limitado a los proveedores. En esas situaciones, el documento de autoridad delegada puede revisarse excepcionalmente para otorgar mayores niveles de autoridad a los miembros del equipo de ejecución.

Las revisiones excepcionales del documento de autoridad delegada deben solicitarse, autorizarse y documentarse formalmente. Recuerde que cualquier excepción debe ser temporal, supervisada y revisada a medida que evolucione la situación.

Tabla 37: Ejemplo de documento de autoridad delegada

CLAVE: para las personas designadas a las que se hace referencia en el documento de autoridad delegada a continuación					
MD	Miembro del directorio	RF	Responsable financiero	RP	Responsable de proyecto
P	Presidente	GL	Gerente de línea	T	Tesorero
DG	Director general	GP	Gerente del programa	VP	Vicepresidente
DF	Director financiero				

Área de autoridad:	Límites aplicados:	Personas designadas:
Documentos legales (cuando no estén cubiertos a continuación)		DG P VP T
Arrendamientos de bienes y equipos	Hasta \$25 000	DG DF P VP T
	Más de \$25 000	DG P T
Cuenta bancaria	Hasta \$500	Uno de: DF DG GP, cualquier MD designado
	De \$501 a \$5000	Dos de: DF DG GP, cualquier MD designado
	\$5001 a \$25 000	Uno de: DF DG Más cualquier MD designado
	Más de \$25 000	DG más cualquier MD designado
Anticipos/préstamos al personal	Máx. \$2500	DG (en caso de DG P o T)
Gastos de personal	Según lo definido por el presupuesto	GL para todo el personal por debajo del nivel DG P o T para DG
Gastos de los miembros del directorio		P o T
Pedidos de bienes y servicios	Hasta \$1000	OC siempre que se ajusten al presupuesto
	Hasta \$5000	GP siempre que se ajusten al presupuesto
	Hasta \$25 000	DG siempre que se ajusten al presupuesto
	Hasta \$50 000	P/T siempre que se ajusten al presupuesto
	Más de \$50 000	Dos MD cualesquiera, y constan en acta en la reunión plenaria del directorio
Gastos de caja chica	Hasta \$50 Más de \$50	RF DF
Llaves de caja fuerte		DF y T
Recepción de efectivo y cheques		RF
Depósito de efectivo y cheques		RF
Licencia anual/por enfermedad		GL
Licencia por maternidad/paternidad		DG (o en caso de DG: P / T)
Contratos de trabajo	Todo el personal	P T o VP

6.4 Acciones de prevención

Mientras que las acciones directas pretenden alentar a las personas a hacer lo correcto, las acciones preventivas pretenden eliminar o limitar las oportunidades de hacer un mal uso de los recursos o de cometer robos. Al igual que las acciones directas, las acciones preventivas son proactivas y abordan los riesgos antes de que se conviertan en un problema que haya que corregir. Las acciones preventivas suelen aplicarse durante la ejecución de las actividades del proyecto.

Algunas acciones ilustrativas que se encuadran en la categoría de prevención son:

- Una caja fuerte
- Límites de autorización
- Separación de funciones
- Política de gestión de efectivo
- Políticas de adquisiciones
- Contraseñas informáticas
- Pólizas de seguros
- Libros de registro de vehículos
- Conciliación bancaria

Aunque todas las herramientas, procedimientos y acciones de la categoría de prevención son importantes, hay varias que son especialmente relevantes para el trabajo de los equipos del proyecto y que se analizan más detenidamente a continuación.

Separación de funciones

El concepto de separación (o segregación) de funciones consiste en repartir, entre el mayor número posible de personas, las responsabilidades de: autorización de transacciones, recepción de bienes, custodia de activos, introducción de transacciones en los registros contables, conciliación y verificación de transacciones.

La separación de funciones significa garantizar que estas funciones sean asumidas por personas distintas dentro de una organización, de modo que ninguna persona tenga la responsabilidad de llevar a cabo dos o más de estas responsabilidades clave. Al repartir las distintas funciones de un procedimiento financiero en torno a un equipo, se protege a los involucrados y se elimina la tentación y la oportunidad de hacer un mal uso de los fondos.

En el contexto de las organizaciones de desarrollo, humanitarias y de conservación, el proceso de compra de bienes o servicios es un buen ejemplo de la aplicación práctica de la separación de funciones. Imagine una situación que permita a una sola persona pedir bienes, recibirlos, autorizar el pago y registrar la transacción en el sistema financiero. Si una sola persona pudiera realizar estas cuatro tareas, podría conspirar con los proveedores (lo que se conoce como 'colusión') para obtener un beneficio financiero, a expensas de la organización.

Delegar demasiada autoridad en una sola persona debilita el control interno debido a la oportunidad que crea para el robo o el fraude. También se corre el riesgo de que el sistema financiero se paralice si esa persona abandona la organización o se ausenta durante largos períodos.

Matriz de separación de funciones

Una 'matriz de separación de funciones' ayuda a un equipo a estructurar el reparto de funciones de forma práctica y sólida, y ayuda a identificar las áreas en las que la separación es deficiente. La tabla a continuación ofrece un ejemplo de lo que podría ser una matriz de funciones de adquisición. Podrían desarrollarse matrices similares para otros procesos, como la

gestión de tesorería, la nómina salarial, el inventario y la contabilidad.

Tabla 38: Matriz de separación de funciones, ejemplo de adquisición

Tarea	Nombre 1	Nombre 2	Nombre 3	Nombre 4	Controles compensatorios
Iniciar la orden de compra	S				
Aprobar la solicitud			S		
Preparar la orden de compra				S	
Gestionar los registros de inventario		S			
Aprobar los pagos a proveedores				S	

Tenga en cuenta que, en organizaciones más pequeñas, las limitaciones de personal pueden hacer inviable una separación completa de funciones. Es entonces cuando deben considerarse los ‘controles compensatorios’. Por ejemplo, en una situación ideal, ningún miembro del personal del proyecto debería realizar todas las tareas siguientes: aprobar el pedido, aprobar los pagos a proveedores y gestionar los registros de inventario.

Sin embargo, si este arreglo es inevitable, un control compensatorio podría ser que un gerente de línea revisara de cerca el trabajo de esa persona para asegurarse de que no abuse de su responsabilidad. Esto debe señalarse en la matriz de separación de funciones para la adquisición.

Control del efectivo

Las organizaciones que trabajan en el sector humanitario y del desarrollo suelen trabajar en entornos en los que se utiliza mucho el dinero en efectivo o en los cuales esta es la forma preferida, o la única, de pagar bienes y servicios. Algunas situaciones comunes en las que el uso de efectivo es inevitable incluyen proyectos que recaudan ingresos en efectivo en forma de contribuciones comunitarias, cobran tarifas por servicios o gestionan fondos de préstamos renovables.

Los equipos de proyectos deben tener especial cuidado con el efectivo porque es especialmente vulnerable al robo y al uso indebido. El control del efectivo consiste en evitar su pérdida y uso indebido. Las ‘siete reglas de oro’ para el manejo de efectivo incluyen pautas prácticas para ayudar a reducir el riesgo que corre el efectivo en los proyectos.

Siete reglas de oro para el manejo de efectivo

1. Mantenga el dinero que entra separado del que sale.

Nunca junte el efectivo recibido con la caja de la oficina, ya que podría dar lugar a errores y confusión en los registros contables y distorsionar la información financiera. Todo el efectivo que entra debe ingresarse en el banco y anotarse en los registros, antes de que vuelva a salir.

2. Entregue siempre recibos por el dinero recibido.

Esto protege a la persona que recibe el dinero en efectivo y garantiza a la persona que lo entrega que se está contabilizando correctamente. Los recibos deben escribirse con tinta, no con lápiz, y preferiblemente en un talonario numerado. Es una buena práctica que los talonarios de recibos tengan tres copias en papel carbónico: una para el pagador, otra para los registros contables y otra que se quede en el talonario de recibos.

3. Obtenga siempre recibos del dinero pagado.

Sin recibo no hay prueba de que se haya realizado la compra. Si es posible obtener un recibo del proveedor, los detalles de la transacción deben anotarse inmediatamente para que no se olviden. Los detalles pueden transferirse posteriormente a un vale de caja o a un recibo interno, y ser autorizados por un gerente.

4. Ingrese en el banco el efectivo sobrante.

El objetivo es ingresar diariamente en el banco todo el efectivo recibido o, como mínimo, en los tres días siguientes a su recepción. Tener efectivo en la oficina es una tentación para los ladrones. El efectivo está más seguro y podría estar generando intereses en una cuenta bancaria. Un enfoque despreocupado del dinero en efectivo podría tentar a las personas a querer 'pedir prestado'.

5. Establezca procedimientos adecuados para la recepción de efectivo.

Para proteger a quienes manejan el dinero en efectivo, asegúrese de que existan procedimientos adecuados y de que las personas sepan cómo utilizarlos. Los procedimientos varían en función de la organización y el contexto, pero podrían incluir pasos como: siempre que se reciba efectivo, que estén presentes dos personas, si es posible; contar el efectivo en presencia del depositante; y mantener el efectivo a la vista hasta que se verifique y se complete la transacción.

6. Restrinja el acceso al fondo fijo y a la caja fuerte.

Las llaves de la caja para gastos menores y de la caja fuerte solo deben entregarse a personas autorizadas. Esto debe constar en un documento de autoridad delegada de la organización.

7. Reduzca al mínimo las transacciones en efectivo.

Utilice el efectivo solo cuando todos los demás métodos resulten inadecuados. Establezca cuentas de proveedores para los suministros mensuales y pague las facturas por cheque o transferencia bancaria. Pagar las transacciones a través del banco aumenta el control y proporciona pruebas de la transacción en el extracto bancario.

Controles físicos

Los controles físicos incluyen muchas medidas preventivas de sentido común destinadas a salvaguardar los activos del proyecto. Los controles físicos se aplican a todos los activos valiosos utilizados por el proyecto: desde dinero en efectivo hasta suministros de construcción, desde documentos valiosos hasta vehículos, y todo lo demás.

Utilice una caja fuerte: tener una caja fuerte, o un lugar seguro, para guardar el dinero en efectivo, los talonarios de cheques y los documentos legales es importante para el control interno. Vale la pena considerar una caja fuerte adecuada, en especial si su organización debe guardar grandes sumas de dinero en las instalaciones durante la noche. Sin embargo, las cajas fuertes son costosas, y puede ser mejor optimizar los procedimientos bancarios y de manejo de efectivo.

Mantenga seguros los activos fijos: los activos fijos pueden representar un patrimonio considerable en forma de terrenos, edificios, vehículos, maquinaria y equipos de oficina. A menudo pasados por alto, los activos fijos requieren una atención especial para garantizar que se mantenga su valor y que no ‘desaparezcan’ por falta de vigilancia.

Las medidas para salvaguardar estos activos incluyen:

- **Mantener un registro de activos.** Debe crearse un registro de activos con una hoja de entrada o registro para cada artículo. Cada activo debe etiquetarse con un número de referencia único a los efectos de la identificación. En el registro se anotará información importante sobre cada activo: ¿Dónde y cuándo se compró? ¿Cuánto costó? ¿Dónde se encuentra? ¿Por cuánto está asegurado? ¿Historial de reparaciones? ¿Números de serie? ¿Detalles de las garantías?
- **Documentar una política de mantenimiento de edificios y equipos.** Para preservar el valor de los edificios y equipos, una organización debe tener una política proactiva de mantenimiento. En el caso de los edificios, esto puede requerir un contrato profesional de mantenimiento planificado para el que debe preverse un presupuesto realista.
- **Obtener cobertura de seguro.** Los activos valiosos deben asegurarse para evitar pérdidas a la organización a causa de riesgos cotidianos como incendios, robos y desastres naturales. La decisión de asegurar o no los bienes es un buen ejemplo de gestión del riesgo: sopesar los pros y los contras de pagar un seguro es un dilema habitual para los directivos.
- **Establecer una política de vehículos.** Toda organización que posea vehículos debe tener una política de vehículos. En ella se establecerá la política sobre una serie de cuestiones, como la depreciación, el seguro, la compra/sustitución/eliminación, el mantenimiento y la reparación, quién puede conducir los vehículos, el uso privado de los vehículos por parte del personal, los procedimientos en caso de accidente y las normas sobre pasajeros.
- **Mantener registros de vehículos.** Para cada vehículo, debe haber un registro de los viajes para poder evaluar los costos de funcionamiento por kilómetro o milla y controlar de cerca el uso privado. Una vez que se disponga de información sobre los costos de funcionamiento de un vehículo durante 12 meses, es posible calcular sus costos promedio de funcionamiento por kilómetro o milla. El monitoreo periódico de los costos promedio de funcionamiento de cada vehículo a lo largo del tiempo es una buena forma de evitar el uso indebido de los vehículos.

6.5 Acciones de detección

Independientemente de la inversión en acciones directas y preventivas, estas no pueden detener todos los problemas antes de que se produzcan. Las acciones de detección aplican procedimientos y prácticas diseñados para identificar si las cosas han ido mal y dónde. Estas acciones tienen lugar después de que la actividad se haya llevado a cabo.

Todas las actividades de detección tienen por objeto identificar irregularidades, errores, fraudes y robos. Algunas acciones ilustrativas que se encuadran en la categoría de detección son:

- Auditorías
- Monitoreo del presupuesto
- Arqueos de caja
- Comprobación del registro de activos fijos
- Comprobantes de pago
- Revisión de registros
- Recuento de existencias
- Libros de registro de vehículos
- Conciliaciones bancarias

Aunque todas las herramientas, políticas y acciones de la categoría de *detección* son importantes, hay varias que son especialmente relevantes para el trabajo de los equipos del proyecto. A continuación, se analizan con más detalle.

Revisión de registros

Todos los gerentes deben revisar y autorizar periódicamente los registros para asegurarse de que los procedimientos se sigan correctamente y las transacciones sean válidas. Esto es tan importante para los gerentes de proyectos como para otros gerentes, incluidos ejecutivos, altos directivos, controladores financieros y miembros del directorio.

A nivel del proyecto, estas revisiones pueden incluir, entre otras, las siguientes:

- Confirmación de que los gastos y recibos se autorizan correctamente, para garantizar su validez
- Recuento de existencias y comprobación de los registros de inventario
- Revisión de los libros de pedidos para garantizar que se respeten los límites de autoridad delegada, que los pedidos sean válidos y que se realicen a proveedores autorizados
- Firma de las hojas de registro de vehículos para verificar que los viajes son válidos
- Verificación de si el registro de activos está completo y registra con precisión los activos del proyecto.

Cualquier prueba de incumplimiento de los procedimientos debe ir seguida de las medidas correctivas adecuadas, como volver a capacitar al personal, volver a redactar los procedimientos o incluso medidas disciplinarias en caso de comportamiento inadecuado.

El proceso de auditoría

Además de los controles periódicos por parte de la dirección, toda organización debe contar con procesos de auditoría, una acción formal de detección. Las auditorías son importantes para las organizaciones porque demuestran su compromiso con la transparencia y la responsabilidad y aportan credibilidad.

¿Qué es una auditoría?

Una auditoría es un examen independiente de los registros, procedimientos y actividades de una organización, que da lugar a un informe sobre los resultados. Existen tres tipos principales de auditoría: interna, externa y del financiador (o donante).

Tabla 39: Tipos de auditoría

	Auditoría interna	Auditoría externa	Auditoría del donante (o financiador)
<i>Objetivo principal:</i>	Comprobar la eficacia de los sistemas y procedimientos	Verificar que las cuentas publicadas ofrezcan una imagen fiel	Comprobar que los fondos se utilicen de conformidad con el acuerdo de financiamiento
<i>Enfoque de la revisión (punto de partida):</i>	Manual de sistemas y procedimientos	Estados contables y registros subyacentes	Acuerdo de financiamiento del proyecto
<i>Dirigido a:</i>	Audiencias internas, incluidos el directorio y la dirección	Audiencias externas, incluidos los financiadores y los organismos gubernamentales	Financiadores y otras audiencias externas
<i>Alcance:</i>	Según el cronograma previsto basado en la evaluación de riesgos; puede ser para un departamento, un subsidio o un período concretos	Todas las transacciones financieras en cuentas, toda la organización	Normalmente se limita al proyecto y al financiamiento relacionado
<i>El informe incluye:</i>	Conclusiones y recomendaciones de mejora	Dictamen del auditor y carta de gestión	Normalmente, dictámenes y recomendaciones del auditor

El papel del personal del proyecto en el proceso de auditoría

En general, el papel del personal del proyecto en el proceso de auditoría es el siguiente:

- **Auditoría interna:** queda a discreción del auditor interno si el alcance de la auditoría requiere conectarse con un equipo del proyecto. Si el auditor está revisando procesos específicos del proyecto o procedimientos de gestión de subsidios, podría solicitar revisar las prácticas del equipo del proyecto. El grado en que las auditorías internas se centren en las operaciones programáticas dependerá de la organización.
- **Auditoría externa:** es poco probable que el personal del proyecto se reúna con el

auditor externo o participe en el proceso de auditoría.

- **Auditoría del donante (o financiador):** es posible que el auditor desee entrevistar al personal del proyecto y a las agencias asociadas. A veces puede solicitar observar las actividades del proyecto y hablar con las comunidades beneficiarias. Haga siempre todo lo posible por cooperar durante estas visitas y por ser abierto y honesto sobre los puntos fuertes y débiles de la organización.

6.6 Acciones de corrección

El objetivo de las acciones de corrección es mejorar continuamente el sistema de control interno. Las acciones de corrección actualizan y mejoran los sistemas de control interno a medida que el equipo aprende de la experiencia, para reducir la posibilidad de que la pérdida se repita. Algunas acciones ilustrativas de la categoría de corrección son las siguientes:

- Seguir las recomendaciones de la auditoría
- Corregir errores en los registros
- Revisar políticas y procedimientos
- Adoptar de medidas disciplinarias
- Impartir capacitación de actualización
- Procesar los reclamos del seguro

Quizás el componente más interesante de las acciones de corrección es que crean vínculos de aprendizaje con las otras tres acciones de control interno. Por ejemplo:

- Los errores detectados al revisar los registros contables durante la etapa de *detección* se corrigen durante la etapa de *corrección*.
- Las políticas creadas en la etapa de *dirección* que son imprecisas o incompletas se actualizan durante la etapa de *corrección*.
- Las recomendaciones de auditoría finalizadas durante la etapa de *detección* se abordan durante la etapa de *corrección*.

Estas conexiones e interconexiones sustentan un ciclo de aprendizaje que mejora continuamente los controles del proyecto.

6.7 Disuasión y detección de actividades corruptas

Una de las áreas en las que los controles internos son especialmente útiles es en la disuasión y detección de actividades corruptas. La corrupción se da en todo el mundo y afecta a todos los niveles de la sociedad. Pero es más grave en el mundo en desarrollo y entre los más pobres, que son las comunidades en las que trabajan la mayoría de las organizaciones de nuestro sector.

*“La **corrupción** es el uso indebido del poder otorgado para beneficio propio”.*
Transparencia Internacional

Los tipos más comunes de corrupción que encontramos en los proyectos son el fraude y el soborno. Sin embargo, en la práctica, la corrupción incluye un amplio abanico de actividades indebidas e ilícitas (consulte la tabla siguiente).

Tabla 40: Formas de práctica corrupta

Práctica corrupta	Definición
<i>Soborno</i>	Ofrecer, prometer, dar, aceptar o solicitar una ventaja como incentivo para una acción ilegal, contraria a la ética o contraria a la confianza. Los incentivos pueden consistir en regalos, préstamos, honorarios, recompensas u otras ventajas.
<i>Colusión</i>	Acuerdo, normalmente secreto, entre dos o más personas para limitar la libre competencia engañando, induciendo a error o defraudando a los demás. Puede consistir en la fijación de precios, en pagos ilícitos para influir en los compradores o en falsear la independencia de la relación entre las partes coludidas (por ejemplo, como resultado del nepotismo y el amiguismo).
<i>Amiguismo</i>	Designación de amigos y socios para puestos de autoridad, sin tener debidamente en cuenta sus calificaciones.
<i>Malversación de fondos</i>	Adquisición fraudulenta de fondos o bienes confiados a su cuidado, pero que en realidad pertenecen a otra persona.
<i>Extorsión</i>	Práctica consistente en obtener algo, especialmente dinero o bienes, por la fuerza o mediante amenazas.
<i>Pagos de facilitación</i>	Forma de soborno realizada con el fin de agilizar o facilitar la realización por parte de un funcionario público de una acción gubernamental de rutina y no obtener o conservar negocios o cualquier otra ventaja indebida. Suelen exigirlo funcionarios de bajo nivel y bajos ingresos a cambio de prestar servicios a los que se tiene derecho legalmente sin tales pagos.
<i>Fraude</i>	Engaño ilícito o delictivo destinado a obtener un beneficio financiero o personal.
<i>Lavado de dinero</i>	Proceso por el que se ocultan o disfrazan la identidad y el origen del dinero obtenido ilegalmente, como los sobornos. El objetivo es hacer que el dinero obtenido ilegalmente parezca proceder de una fuente legítima.
<i>Nepotismo</i>	Práctica entre quienes tienen poder o influencia de favorecer a parientes o amigos, especialmente dándoles trabajo.
<i>Explotación sexual</i>	Cuando alguien utiliza su posición para obtener favores sexuales.

Aunque la corrupción en cualquiera de sus formas plantea un riesgo significativo y debe gestionarse activamente, el resto de este capítulo se centra en dos actividades corruptas que son especialmente comunes en el sector del desarrollo, humanitario y de la conservación: el fraude y el soborno.

6.8 Cómo abordar el fraude

El fraude se define como ‘mentir o engañar intencionalmente para obtener una ventaja o causar una pérdida a otra persona’. Se trata de delitos graves e ilegales e incluyen el robo de bienes o propiedades, la falsificación de reclamos de gastos o la falsificación (o destrucción) de registros para ocultar una acción indebida.

El fraude tiene un efecto perjudicial en una organización, con consecuencias de amplio alcance si no se gestiona adecuadamente. Estas van desde trabajo adicional para el personal y retrasos en las actividades del proyecto, hasta un alto nivel de riesgo para la reputación de la organización. Imagine una piedra que cae en una laguna: la salpicadura inicial es la pérdida de fondos o equipos, pero no se detiene ahí.



Figura 16: El efecto dominó del fraude

A medida que el dinero se desvía hacia actividades no oficiales o ilegales que llenan los bolsillos de los poderosos, hay menos para gastar en servicios sociales y apoyo a las personas que viven en la pobreza. La prevención de actividades fraudulentas es, por lo tanto, una parte fundamental del control interno.

Algunas formas de actuar para prevenir el fraude antes de que se produzca son:

- garantizar la existencia de sistemas sólidos de control interno
- establecer un calendario de visitas periódicas a los proyectos, de modo que el equipo del proyecto pueda supervisar los gastos del proyecto y comprobar que se ajustan a las actividades ejecutadas
- compartir los informes financieros con los beneficiarios y preguntarles si creen que el proyecto está siendo rentable

- celebrar reuniones periódicas con el personal a todos los niveles (personal administrativo y del proyecto, miembros del directorio) y con los socios, para debatir los informes financieros y hacer públicos los presupuestos e informes para garantizar la transparencia
- dedicar tiempo a ayudar al personal no financiero y a los gerentes a mejorar sus conocimientos financieros.

La siguiente lista identifica algunas de las señales de advertencia que pueden ser un indicio temprano de fraude o abuso. ¡Utilízelas con cuidado! Aunque estas señales ayudan a identificar irregularidades, puede haber razones válidas para algunas de estas situaciones.

Señales de advertencia de fraude en los registros contables:

- Muchas correcciones en los registros contables. Esto puede incluir el uso extensivo de cifras tachadas o en blanco.
- Los documentos impecables (por ejemplo, registros de vehículos o de asistencia) que parecen haber sido escritos el mismo día por la misma persona pueden indicar que se han reescrito o duplicado los libros.
- Los retrasos en el ingreso de efectivo descubiertos por la conciliación bancaria podrían ser ‘préstamos’ de efectivo no autorizados.
- Los registros no están actualizados o se retrasan deliberadamente, por lo que los gerentes no pueden detectar los casos de falsedad contable.
- Faltan documentos de respaldo, por ejemplo, se destruyen extractos bancarios para ocultar el rastro de alguien, o un miembro del equipo del proyecto afirma regularmente haber perdido recibos.
- Se han efectuado pagos, pero no se contabilizan en una línea presupuestaria. El dinero en efectivo debe haber ido a algún lugar y podría haberse robado. Una causa posible podría ser un control deficiente, por ejemplo, si no se ingresan recibos válidos en los registros contables.
- Los documentos de respaldo manuscritos que incluyen errores y correcciones podrían indicar cambios realizados después de la adquisición de bienes o servicios.
- Hay un déficit de efectivo en una caja fuerte o caja de caudales, pero la siguiente vez que se cuenta, el monto se concilia. Esto podría indicar un posible préstamo de fondos por parte del poseedor de la llave de la caja fuerte.

Señales de advertencia de fraude en los informes:

- Los informes de monitoreo del presupuesto revelan un comportamiento incoherente entre las partidas, por ejemplo, si los gastos relacionados con el proyecto son inferiores a los previstos debido a retrasos, pero el presupuesto para combustible es superior al previsto. Esto podría indicar un uso indebido del vehículo.
- Los libros de registro del vehículo no se llevan con el nivel de detalle adecuado. Esto podría indicar un uso indebido del vehículo.
- Los informes de monitoreo del presupuesto se retrasan, lo que podría encubrir actividades no autorizadas.

Señales de advertencia de fraude en áreas no financieras:

- Preste atención a patrones de trabajo irregulares, por ejemplo, si alguien es el primero en llegar y el último en salir de la oficina. Esto podría significar que un miembro del personal está trabajando más horas para compensar otras actividades.
- Si un miembro del personal nunca toma vacaciones, podría deberse a que necesita encubrir actividades irregulares.
- Un cambio significativo en el estilo de vida o los patrones de gasto que no se correspondan con los ingresos de la persona (por ejemplo, ropa de diseño, hábitos sociales, automóvil costoso pueden indicar actividades irregulares).
- Crear una cortina de humo haciendo una acusación falsa sobre otro miembro del equipo. Esto puede tener por objeto desviar la atención o ayudar a una huida rápida.

Si sospecha un fraude

Si sospecha que se están produciendo fraudes u otras irregularidades, piense antes de actuar para poder abordar la situación de forma adecuada y confidencial. Si sospecha que se está produciendo una actividad fraudulenta, es posible que tenga que plantear la cuestión a su gerente de línea o al equipo financiero. Esto suele depender del nivel de autoridad que tenga en su organización. Es posible que su organización tenga una política de fraude o procedimientos de denuncia de irregularidades que deba seguir. Si no está seguro, es importante que se lo comunique a su gerente de línea.

No podrá detectarlo todo, así que dedique tiempo a asegurarse de que las personas con las que trabaja (personal y socios) comprendan la necesidad de estar alertas.

Cuando se denuncie un incidente, debe tratarse con rapidez y sensibilidad. Busque pruebas que lo corroboren antes de iniciar una investigación formal. Si todas las pruebas apuntan a una irregularidad, debe entrevistarse formalmente a la persona o personas involucradas con una tercera persona presente para tomar notas. Dependiendo de la naturaleza de la irregularidad, la investigación puede estar a cargo de un alto directivo o miembro del directorio, el auditor interno, el auditor externo o, en casos más graves, la policía.

Por último, no subestime las repercusiones a largo plazo y menos tangibles del fraude. Implicará mucho tiempo de gestión durante la investigación y después. En particular:

- Las personas estarán angustiadas por la experiencia y necesitarán apoyo. Los compañeros sufrirán todas las emociones encontradas del duelo: ira, culpa, decepción y pérdida. Pueden temer que sus puestos de trabajo estén amenazados.
- Puede ser necesario contratar y capacitar a nuevo personal.
- Los medios de comunicación pueden enterarse de la noticia y pedir información.
- Los financiadores necesitarán garantías de que sus recursos están a salvo y de que el proyecto no se verá afectado.

6.9 Gestión del riesgo de soborno

***Soborno** es ofrecer, prometer, dar, aceptar o solicitar una ventaja como incentivo para que se cometa una acción ilegal, contraria a la ética o un abuso de confianza.*

El soborno, al igual que el fraude, es una forma de corrupción y es una experiencia cotidiana para muchos miembros del personal de proyectos del sector humanitario y de desarrollo. Nuestro sector corre un riesgo especial de pagar sobornos debido a la naturaleza de nuestro trabajo.

- A menudo, el soborno es endémico en los países en los que operamos.
- Nuestros programas suelen trabajar en colaboración con organismos gubernamentales y conllevan un contacto frecuente con funcionarios públicos, por ejemplo, los que expiden las licencias de explotación, los guardias fronterizos y los funcionarios de aduanas.
- Los programas humanitarios requieren respuestas rápidas. Los retrasos pueden costar vidas y los funcionarios corruptos lo saben.
- Los programas a menudo trabajan en colaboración con otros socios de ejecución, consorcios y terceros agentes cuyas acciones son más difíciles de monitorear.

El pago de sobornos en el sector, más comúnmente en forma de ‘pagos de facilitación’, da lugar a un enorme desvío de fondos a funcionarios corruptos, lo que afecta negativamente el impacto y el potencial de los programas. Los pagos de facilitación se realizan con el fin de agilizar o facilitar la actuación de un funcionario público para una acción gubernamental de rutina. Suelen exigirlos funcionarios de bajo nivel y bajos ingresos a cambio de prestar servicios, que legalmente tiene derecho a recibir sin tales pagos.

En muchos países, es ilegal recibir y pagar un soborno, y se aplican penas severas a los enjuiciamientos que prosperan. Por lo tanto, es importante que los equipos de proyectos sean conscientes de dónde se producen los riesgos de soborno en sus programas y tengan una estrategia para minimizar el riesgo y el costo del soborno. Además, los equipos de proyectos también deben reconocer que el soborno es siempre una transacción bidireccional: tiene que haber un pagador y un receptor. Por lo tanto, si cortamos el flujo de sobornos, el soborno no puede producirse. Esta es la base del argumento a favor de un enfoque de tolerancia cero frente a los sobornos.

Enfoque de tolerancia cero frente a los sobornos

En 2010, un grupo de ONG internacionales se reunió para establecer un marco de siete principios para un enfoque de tolerancia cero frente a los sobornos. Los principios contra el soborno (Figura 17) proporcionan un marco para las organizaciones que desean establecer una cultura para afrontar y controlar el soborno.

Aunque estos principios y pautas se redactaron específicamente para las ONG, son igualmente aplicables a todas las organizaciones que trabajan en el sector del desarrollo, la ayuda humanitaria y la conservación.

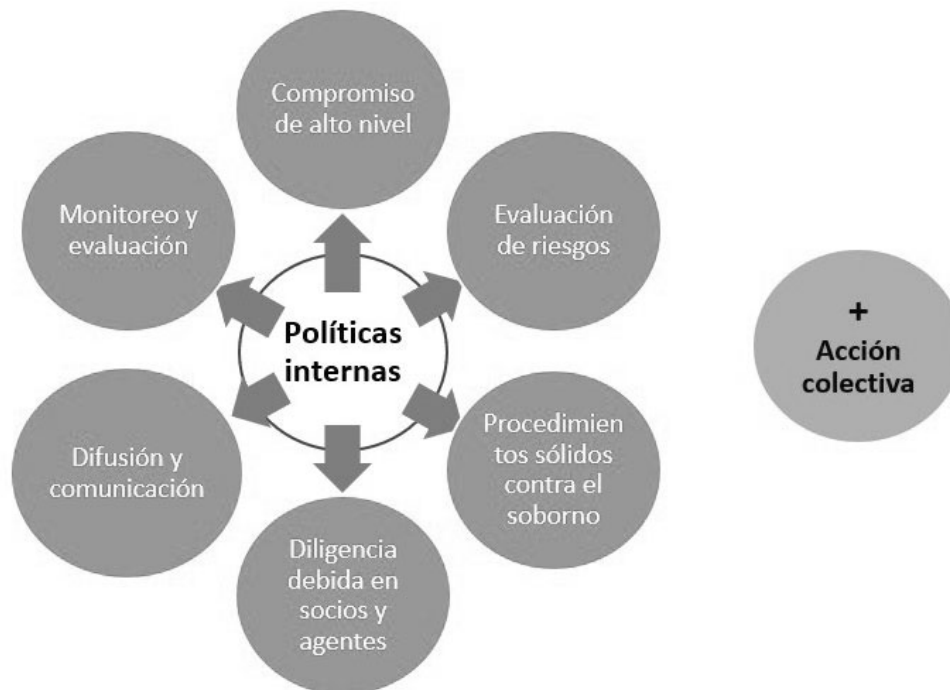


Figura 17: Siete principios de tolerancia cero frente a los sobornos (BOND 2010)

Siete principios de tolerancia cero

1. Compromiso de alto nivel

El directorio y la alta dirección deben comprometerse y supervisar la implementación de una política de tolerancia cero, reconociendo que el soborno es contrario a los valores fundamentales de integridad, transparencia y rendición de cuentas y socava la eficacia de la organización.

2. Evaluación de riesgos

La evaluación del riesgo de soborno debe formar parte del proceso general y continuo de administración de riesgos de cada organización.

3. Diseñar e implementar procedimientos sólidos contra el soborno

Las organizaciones deben diseñar, implementar y mantener procedimientos sólidos, que sean proporcionales a los riesgos y al tamaño, los recursos y la complejidad de la organización.

4. Evaluación de la diligencia debida de socios, agentes y contratistas

La organización debe evaluar el riesgo de soborno asociado a la celebración de

procedimientos coherentes con estos principios y pautas.

5. Difusión y comunicación

La organización debe establecer una comunicación interna y externa eficaz de su política y procedimientos. La organización debe emprender un programa de capacitación y concientización para garantizar que el personal, los agentes y los socios sean conscientes de los riesgos potenciales, de cómo puede afectarles el soborno, de lo que deben hacer si se les ofrece un soborno y de las consecuencias en caso de que se descubra que han realizado o recibido un soborno.

6. Monitoreo y evaluación

La implementación de los procedimientos contra el soborno debe monitorearse como parte de los procesos generales de administración de riesgos y control interno. Las revisiones periódicas de los procedimientos contra el soborno deben realizarse y notificarse como parte de los procesos de gobernanza y rendición de cuentas. Las organizaciones expuestas a mayores riesgos deben considerar la verificación externa y la garantía de sus procedimientos para combatir el soborno.

7. Acción colectiva

La organización debe comprometerse a compartir información y reforzar la acción colectiva para prevenir el soborno.

Cinco tácticas clave para resistirse a los sobornos

Para poner en práctica estos principios, existen cinco tácticas clave que las organizaciones deben seguir a nivel del programa para minimizar el riesgo y el costo del pago de sobornos. (Fuente: Mango/Transparencia Internacional 2010.)

1. Evaluar el riesgo

Evalúe el riesgo de encontrarse con sobornos en sus proyectos y programas. Por ejemplo:

- Las áreas de riesgo clave, por ejemplo, el trabajo con socios, las adquisiciones, la contratación, etc.
- Los tipos de riesgo de soborno, por ejemplo, pagos de facilitación, trabajos a cambio de favores, etc.
- La frecuencia del riesgo de soborno.
- Las consecuencias si no se paga el soborno, por ejemplo, retrasos en los proyectos.
- A partir de su evaluación, elabore un plan de acción para reducir el riesgo de soborno ahora y en el futuro.

2. Resistirse a pagar sobornos

Una estrategia inmediata y a corto plazo para capacitar al personal y darle confianza para resistirse a los sobornos con seguridad. Estos son algunos consejos:

- Deje en claro que no paga sobornos desde el principio, por ejemplo: “En mi país es ilegal pagar sobornos”.
- No dé la impresión de que hay presión de tiempo.
- Evite los acercamientos: sonría, ignórelo, interrumpa la reunión si parece que le van a pedir un soborno.
- Tenga refuerzos, por ejemplo, testigos, alguien que entienda el idioma y el entorno local.
- Encuentre un aliado, por ejemplo, alguien con autoridad.
- Aprenda de otros que no pagan.

3. Evitar pagar sobornos

Se trata de una estrategia a largo plazo para ‘descartar’ los sobornos en el diseño del proyecto mediante las siguientes acciones:

- Eliminar la urgencia previendo plazos más largos para la puesta en marcha.
- Seleccionar cuidadosamente a los agentes y socios.
- Evitar las prácticas de alto riesgo, por ejemplo, no pagar viáticos.
- Utilizar los conocimientos locales: ¿Qué funcionarios son menos corruptos?
- Integrarse en la cultura de la organización.
- Ayudar al personal a decir ‘no’ a los sobornos, por ejemplo, presupuestando los retrasos y los costos adicionales.
- Establecer e implementar controles internos sólidos.
- Definir procedimientos de denuncia de irregularidades.
- Establecer una reputación local como organización que no paga sobornos.

4. Informar:

- Compartir información sobre prácticas y funcionarios corruptos con otras organizaciones, medios de comunicación locales y embajadas

5. Colaborar:

- Trabajar con otras organizaciones para dar a conocer y luchar contra prácticas corruptas conocidas, por ejemplo, los ‘derechos de importación’ de suministros y equipos durante una crisis humanitaria.
- Apoyar las campañas ‘Las ONG no pagan sobornos’.

Lecturas complementarias

Estos son algunos recursos que hemos utilizado en la elaboración de este capítulo. También es posible que algunos de ellos le resulten útiles para desarrollar sus propias políticas y procedimientos de lucha contra el fraude, el soborno y la corrupción.

- Principios y pautas contra el soborno para las ONG, Bond 2010, www.bond.org.uk
- Índice de percepción de la corrupción, Transparencia Internacional, www.transparency.org
- Prevención de la corrupción en las operaciones humanitarias, Transparencia Internacional, www.transparency.org/whatwedo/publication/preventing_corruption_in_humanitarian_operations
- Descargue la aplicación gratuita de Transparencia Internacional *Preventing Corruption in Humanitarian Operations* (para Apple/Android): <http://ac-hum.lucid.berlin/app/overview.html>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Estos son algunos términos contables con los que es probable que se encuentre en la gestión financiera (no todos ellos se mencionan específicamente en la guía).

Cuenta	Registro de las transacciones monetarias, ya sea anotado en un libro concebido a tal efecto o ingresado en un archivo informático.
Código de cuenta	Número utilizado para clasificar una transacción en los registros contables. Describe el tipo de ingreso, egreso, activo o pasivo que se está registrando. Ejemplos: 7070 (gastos de combustible) o 5060 (alquiler de oficinas y servicios públicos).
Período contable	Período especificado para registrar e informar la actividad financiera durante un tiempo determinado, por ejemplo, un año o un mes.
Devengo	Ajuste realizado al final de un período contable para registrar los gastos en los que se ha incurrido durante el período, pero de los que aún no se ha recibido ninguna factura.
Fondos acumulados	Dinero o material que se acumula año tras año como resultado de no gastar los ingresos. A menudo se denominan reservas de una organización.
Presupuestos por actividades	Método de elaboración de presupuestos que consiste en calcular los costos de cada partida desde cero y basándose en un plan de actividades detallado.
Asignación	Proceso de reparto de los costos directos entre dos o más centros de costos en los registros contables, en proporción al uso real o estimado. Los costos de un vehículo compartido podrían repartirse entre distintas actividades del proyecto en función del número de millas o kilómetros recorridos. Los ingresos también pueden asignarse a distintas actividades.
Prorrateo	Proceso para repartir los costos indirectos entre dos o más centros de costos en proporción al beneficio estimado recibido, por ejemplo, dividir el sueldo de un director en función del número de empleados equivalentes a tiempo completo.
Activo	Algo que se posee, o se afirma que se posee, y que tiene valor para una organización. Algunos ejemplos son el dinero en efectivo, el equipamiento y los préstamos al personal. Consulte también activos fijos y activo corriente.
Auditoría	Comprobación formal de las cuentas por parte de una persona independiente (auditor).

Pista de auditoría	Capacidad de seguir el recorrido de cualquier transacción informada a través de los sistemas contables de una organización.
Autorización	Proceso de aprobación de transacciones, normalmente la decisión de comprar o realizar un gasto. La autorización de un titular del presupuesto es una forma de confirmar que el gasto se ajusta al presupuesto y es adecuado. Consulte documento de autoridad delegada.
Matriz de autorización	Consulte documento de autoridad delegada.
Donante secundario	La fuente original de fondos cuando un subsidio se canaliza a través de otra organización, a un socio ejecutor. La agencia debe rendir cuentas al donante original del uso de los fondos por parte de un socio.
Balance general	Resumen de la situación financiera de una organización en una fecha determinada, que muestra los activos que posee la organización y los pasivos (o deudas) que tiene con otros. La diferencia entre el activo y el pasivo es lo que vale la organización en esa fecha.
Libro de banco	Registro contable en el que se anotan todas las transacciones que pasan por una cuenta bancaria. También conocido como 'libro de caja' o 'diario de caja', puede tener formato de libro físico o informático.
Conciliación bancaria	Proceso mensual que consiste en comprobar el extracto bancario de final de mes y compararlo con las actividades del libro de caja para identificar y explicar cualquier diferencia.
Presupuesto	Mejor estimación posible del costo de un conjunto de actividades durante un período de tiempo determinado, con una indicación de cómo se pagarán dichas actividades.
Titular del presupuesto	Persona que tiene autoridad y responsabilidad para gestionar un presupuesto para una actividad, proyecto, programa o departamento específico.
Tasa de gasto	Expresado en porcentaje, el monto de un subsidio o presupuesto utilizado hasta el momento. También se conoce como "coeficiente de utilización".
Inversión en bienes de capital	Erogaciones para adquirir equipos, propiedades u otros bienes de uso que se utilizarán para respaldar actividades durante más de un período contable.
Fondo patrimonial	Fondos y reservas acumulados en forma de equipos y propiedades.
Libro de caja	Registro contable que enumera todos los ingresos y pagos realizados en una cuenta de banco o de caja. Un libro de caja suele llevarse en un libro, en una hoja de cálculo o mediante un programa informático especializado en contabilidad.
Conciliación de efectivo	Recuento formal del efectivo físico en caja, que se compara con los registros del libro de caja o del libro de fondo fijo. Cualquier diferencia debe investigarse y justificarse.

Flujo de caja	Diferencia entre el efectivo recibido y el efectivo gastado en un período determinado.
Previsión de flujo de caja	Herramienta de planificación que muestra el plazo previsto de cobros y pagos durante un período fijo de tiempo, de 3 a 6 meses o más.
Plan de cuentas	Lista de todos los códigos y descripciones de cuentas utilizados en los registros contables.
Análisis comparativo de ofertas	Comparación formal de diferentes cotizaciones recibidas de vendedores/proveedores. El proveedor se selecciona en función de una serie de criterios: precio, calidad, entrega y condiciones 'posventa', para garantizar una buena relación calidad-precio.
Costos básicos	Costos compartidos por muchos proyectos. También denominados "costos de apoyo central", "gastos generales" o "costos indirectos".
Centro de costos	Etiqueta para un grupo de costos que se consideran conjuntamente, por ejemplo, para un proyecto, programa, departamento o donante.
Activo corriente	Cuentas del balance general que muestran el monto de efectivo y todos los activos que pueden convertirse en dinero en efectivo, normalmente en el plazo de un año. Incluyen los saldos bancarios, los adelantos al personal y los pagos anticipados.
Pasivo corriente	Montos que se adeudan a otros (por ejemplo, proveedores impagos o un descubierto bancario) y que deben devolverse en el plazo de un año.
Deudor	Toda persona que adeuda dinero a una organización.
Documento de autoridad delegada	Documento que aclara quién en una organización tiene autoridad para tomar decisiones, comprometer y aprobar gastos y firmar compromisos legales en nombre de la organización, de modo que no haya confusión sobre la responsabilidad. También especifica los niveles de autoridad o hasta qué límites pueden actuar las personas. También se denomina matriz de autorización o mapa de autoridad.
Depreciación	Proporción del costo original de un activo fijo, que representa la pérdida de valor debida al desgaste, que se imputa internamente como gasto a la organización. Se trata de una transacción no monetaria.
Fondos designados	Parte de las reservas generales no restringidas de una organización que se han reservado para un fin concreto a discreción del directorio.
Costo directo	Costo que puede asignarse específicamente a una actividad, departamento o proyecto.
Donaciones en especie	Cuando un subsidio o una contribución a un proyecto se realiza en forma de bienes o servicios, en lugar de un subsidio o una donación en efectivo. También se denominan regalos en especie. Se trata de una transacción no monetaria.
Doble financiamiento	Cuando un proyecto o actividad ha sido financiado por más de una fuente y supera el presupuesto necesario para completar una actividad.

Contabilidad por partida doble	Método de registro de las operaciones financieras por el que cada partida se anota dos veces (una en el debe y otra en el haber) para reconocer que siempre hay dos partes en cada operación: un dador y un receptor.
Informe de excepciones	Informe descriptivo breve que pone de relieve las desviaciones significativas o los motivos de preocupación que acompañan a las cuentas de gestión.
Auditoría externa	Revisión de los estados financieros anuales de una organización, programa o proyecto. Normalmente la lleva a cabo un auditor independiente y legalmente registrado, que emite un dictamen sobre si los estados contables reflejan fielmente la situación financiera y los registros asociados.
Contabilidad financiera	Registro, clasificación y resumen de datos financieros históricos que dan lugar a estados contables.
Activo fijo	Elemento de valor significativo que una organización posee y utiliza durante un largo período de tiempo, como edificios, vehículos o equipos de oficina.
Registro de activos fijos	Lista de los activos que posee una organización, con detalles como el número de referencia, la fecha de compra, el precio y la ubicación.
Beneficios complementarios	Beneficio adicional que un empleador proporciona a un empleado, como complemento del sueldo o salario de un empleado. Entre los ejemplos cabe citar la atención médica privada, el subsidio de vivienda o los aportes al plan de pensiones.
Contabilidad de fondos	Contabilización del gasto en proyectos según el origen de los fondos donados.
Red de financiamiento	Herramienta de planificación interna que ofrece una visión general de qué financiador está pagando qué parte del presupuesto de un proyecto, y dónde existen déficits en el financiamiento o doble financiamiento.
Fondos generales	Fondos no restringidos que no se han reservado para un uso concreto y que pueden utilizarse para respaldar los objetivos de una organización.
Libro mayor	Registro contable principal en el que se utiliza la contabilidad por partida doble. Consulte también 'libro mayor nominal'.
Nota de recepción de mercadería (NRM)	Documentos de respaldo que acompañan a las entregas de mercadería, firmados por la persona que recibe la entrega para confirmar que la mercadería ha llegado, está intacta y es la que figura en la nota de embalaje.
Adelanto	Tipo de fondo de caja, fijado en un nivel acordado, que se limita con el monto exacto gastado desde el último reembolso para devolverlo a su nivel original.
Estado de ingresos y egresos	Resume las transacciones de ingresos y egresos para el período contable, y ajusta las transacciones que aún no se han completado o que tuvieron lugar durante un período contable diferente.

Costo indirecto	Costo que no puede asignarse específicamente a una actividad, departamento o proyecto, por ejemplo, los honorarios de una auditoría anual, que posteriormente se prorratean entre los proyectos sobre una base justa y justificable.
Asiento contable	Asiento en los libros contables que cubre una transacción no monetaria, por ejemplo, para registrar una donación en especie o un ajuste para corregir un error de registro.
Pasivo	Montos adeudados por una organización a terceros, incluidos los subsidios recibidos por adelantado, los préstamos y las facturas pendientes.
Liquidez	Nivel de efectivo y activos fácilmente convertibles en efectivo en comparación con las demandas de efectivo disponible, por ejemplo, para pagar facturas.
Contabilidad de gestión	Suministro de información financiera a los gerentes con fines de planificación, toma de decisiones y seguimiento del rendimiento.
Mapa de autoridad	Consulte documento de autoridad delegada.
Valor contable neto (VNC)	Costo de un activo fijo menos el costo total de la depreciación hasta la fecha.
Activo corriente neto	Fondos disponibles para llevar a cabo las operaciones cotidianas de una organización, definidos como el activo corriente menos el pasivo corriente. También denominado 'capital de trabajo'.
Cuenta nominal	Página o espacio dentro de un libro nominal para registrar todo tipo de transacción financiera que pueda producirse en una organización. En el plan de cuentas aparece una lista completa, cada una con su código nominal único.
Libro mayor nominal	Libro contable que contiene los detalles de cada cuenta de ingresos, gastos, activos y pasivos utilizada por la organización. También se conoce como libro mayor.
Organigrama	Organigrama que muestra la estructura directiva y departamental de una organización.
Informe de resultados	Previsión de la situación final al cierre del año o del período de planificación de un proyecto. Combina los ingresos y egresos reales hasta la fecha con la previsión actual de ingresos y egresos previstos hasta el final del período de planificación/año.
Comprobante de pago	Documento interno que se emite para cada pago a un proveedor externo. Proporciona un número de referencia único y una prueba de autorización. Los documentos de respaldo se adjuntan físicamente.
Libro de caja chica	Libro de caja separado que se lleva como registro de pequeñas transacciones en efectivo, como pequeños gastos de oficina en café, té o material de limpieza. Todas las transacciones se justifican con un recibo o comprobante.
Pagos anticipados	Cantidades pagadas por adelantado durante un período contable concreto, por ejemplo, el alquiler de la oficina pagado para los tres meses siguientes.

Adquisición	Proceso de compra de bienes y servicios. Los pasos pueden incluir la solicitud, la autorización, la selección de proveedores, el pedido, la recepción y el pago.
Trimestre/trimestralmente	Tres meses del ejercicio contable, por ejemplo, el trimestre 1 (o T1) se extendería desde el 1 de enero al 31 de marzo cuando el ejercicio económico comprende de enero a diciembre.
Informe de cobros y pagos	Resumen del libro de caja o del libro de banco correspondiente a un período determinado, con los saldos de caja iniciales y finales.
Registro de talonarios de recibos	Registro (lista) de talonarios de recibos a medida que salen de una impresora, con indicación de la fecha de emisión, finalización y devolución de cada uno de ellos.
Conciliación	Proceso de comparación de información en dos conjuntos de registros que describen las mismas transacciones, por ejemplo, conciliación bancaria, de caja o de existencias.
Reservas	Ahorros de una organización, fondos que se apartan de los excedentes producidos a lo largo de los años.
Fondos restringidos	Ingresos cuyo uso está sujeto a condiciones, normalmente con la obligación de informar al organismo financiador.
Signatarios	Personas autorizadas a firmar documentos en nombre de una organización, por ejemplo, transacciones bancarias u órdenes de compra.
Auditoría legal	Auditoría externa anual exigida por ley.
Deducciones legales	Montos que deben deducirse de la paga de un empleado antes de que la reciba, como el impuesto a las ganancias.
Estipendio	Monto de dinero que se paga regularmente a alguien, en especial por un trabajo o una capacitación que no suele estar remunerada.
Documento de respaldo	Documentos originales que describen una transacción financiera, como recibos de caja, facturas, remitos, hojas de firmas, extractos bancarios.
Transacción	Cualquier intercambio de bienes, servicios o dinero a cambio de otros bienes, servicios o dinero. Lo más habitual son los cobros y los pagos.
Balance de sumas y saldos	Lista de saldos (deudores y acreedores) de cada cuenta nominal, utilizada para preparar los estados contables.
Fideicomisario	Miembro del máximo órgano de gobierno de una organización, que comparte la responsabilidad general de su trabajo.
Fondos no restringidos	Ingresos y fondos de reserva que pueden utilizarse para respaldar cualquiera de los objetivos de una organización, como se reciben sin condiciones.
Coeficiente de utilización	Expresado en porcentaje, el monto de un subsidio o presupuesto utilizado hasta el momento. También se conoce como 'tasa de gasto'.
Desviación	Diferencia entre el presupuesto y el monto real de ingresos y egresos.

Cambio del presupuesto	Capacidad de transferir fondos de una partida presupuestaria a otra, por ejemplo, si una línea presupuestaria está infrautilizada, utilizando el presupuesto sobrante para compensar el exceso de gasto en otra línea.
Anticipo de trabajo	Suma de dinero que se confía a alguien para que la gaste en nombre de una organización y de la que hay que rendir cuentas. También se conoce como anticipo de personal o fondo de caja.
Capital de trabajo	Consulte activo corriente neto.
Cierre del ejercicio	Punto de corte del ejercicio contable anual.
Presupuestos de base cero	Método de elaboración de presupuestos que consiste en calcular los costos de cada partida desde cero, integrándolos en un presupuesto global.

Estas son explicaciones y procesos que se utilizan a menudo en nuestro sector.

Organización de desarrollo	Espectro de organizaciones que se inscriben en un amplio continuum humanitario y de desarrollo en sus proyectos y prácticas, incluidas las que facilitan programas de desarrollo sostenible en ámbitos como el medio ambiente, la salud, la educación y la agricultura, y la ejecución directa de proyectos de emergencia y desarrollo para personas en situación de necesidad crítica a causa de desastres naturales repentinos o conflictos.
Diagrama de Gantt	Diagrama de barras que representa gráficamente el cronograma de actividades de programas y proyectos.
Meta	Resultado final o impacto deseado de más alto nivel (transformación, sostenibilidad, subsistencia, bienestar, etc.) al que contribuye un proyecto, o el objetivo final en cualquier marco lógico (<i>logframe</i>).
Impacto	Efecto significativo o resultado a más largo plazo de una actividad (identificado con los niveles de efectos u objetivos en muchos marcos lógicos).
Insumos	Recursos que un programa o proyecto debe movilizar y aplicar a las actividades (recursos humanos y financieros, y equipos, etc.).
Problema	Un riesgo que ya se ha producido. Puede adoptar la forma de una decisión, situación o problema no resuelto que repercutirá significativamente en un proyecto.
Iteración	Acto de repetir un proceso por segunda, tercera o más veces para alcanzar el objetivo, la meta o el resultado deseados. A veces se denomina planificación 'gradual'.

Logística	Proceso de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y rentable y el almacenamiento de materias primas, el inventario en proceso, los productos terminados y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente.
Resultados	Resultado final o consecuencia de las actividades de un proyecto que contribuyen a lograr las metas de una organización.
Productos	Resultados tangibles de un proyecto, incluidos productos, bienes, servicios y cambios (por ejemplo, personas que adquieren conocimientos y habilidades o la construcción de una ruta) que contribuyen a lograr los resultados deseados de una organización.
Adquisición	Planificación e implementación de todos los aspectos de la adquisición de recursos, incluida la elaboración de especificaciones, la búsqueda de proveedores, las negociaciones, las compras, la administración de contratos y el control de inventarios.
Programa	Grupo de actividades relacionadas (proyectos) gestionadas de forma coordinada para obtener beneficios y un control mayores que si los proyectos se gestionaran individualmente.
Proyecto	Conjunto de actividades que cumplen objetivos acordados en un período de tiempo determinado con un conjunto de recursos acordados.
Acta de constitución del proyecto	Documento que describe un proyecto a alto nivel y que se utiliza para autorizar al gerente del proyecto a empezar a trabajar.
Control del proyecto	Proceso de medir e informar sobre el progreso y tomar medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Plan de implementación del proyecto	Presentación exhaustiva y lógica del modelo detallado del proyecto para ayudar a garantizar que se entregará a tiempo, dentro del alcance y del presupuesto.
Gestión de proyectos	Planificación, organización y gestión de recursos para alcanzar los objetivos, resultados y productos del proyecto.
Gerente del proyecto	Profesional del ámbito de la gestión de proyectos con autoridad para planificar, ejecutar y cerrar proyectos con el fin de alcanzar con éxito los objetivos, resultados y productos del proyecto.
Propuesta de proyecto	Oferta clara y concisa que busca la aprobación de un financiador potencial para la entrega de productos o servicios en respuesta a la solicitud del financiador o a una necesidad prevista.
Alcance del proyecto	Todo el trabajo necesario para llevar a buen término un proyecto y la forma en que los distintos elementos encajan entre sí.
Riesgo	Efecto potencial de la incertidumbre sobre las actividades del proyecto con potencial para causar daños si no se controlan y resuelven.

Teoría de cambio	Descripción exhaustiva de los objetivos de alto nivel de una organización o programa que ilustra cómo y por qué se espera que se produzca un cambio deseado en un contexto específico. Todas las metas y objetivos de los proyectos deben estar guiados por la intención estratégica de su organización.
Estimación descendente	Técnica que se basa en un grupo relativamente pequeño de expertos que establecen una idea general de los costos (que luego pueden desglosarse en paquetes de trabajo más pequeños).
Estructura de desglose del trabajo (EDT)	Lista jerárquica de tareas creada desglosando un proyecto en sus componentes básicos y tareas detalladas.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DE FMD PRO

La Tabla de resultados del aprendizaje de FMD Pro relaciona los contenidos de la Guía de la FMD Pro con los cuatro niveles de resultados del aprendizaje de la Taxonomía de Bloom (conocimiento, comprensión, aplicación y análisis). El examen de certificación de la FMD Pro basa sus preguntas en los resultados de aprendizaje que se encuentran en la tabla, proporcionando a los candidatos a la certificación FMD Pro (y a las organizaciones de capacitación) un plan de lo que se evaluará en el examen de la FMD Pro.

Niveles de resultados de aprendizaje de la taxonomía de Bloom				
	1 Conocimiento	2 Comprensión	3 Aplicación	4 Análisis
Definición de la Taxonomía de Bloom	Conocer los hechos, términos y conceptos clave de la guía	Comprender los conceptos clave de la guía	Aplicar los conceptos clave cuando se plantee una situación	Analizar y distinguir entre el uso adecuado e inadecuado de los conceptos de la guía

Área del plan de estudio		Conceptos clave de la gestión financiera
Tema	Código	
Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con la gestión financiera		
KC	KC-1	Enumerar las 4 acciones involucradas en la gestión de los recursos financieros para alcanzar los objetivos de una organización
	KC-2	Enumerar los siete principios de la gestión financiera
	KC-3	Dar ejemplos de los beneficios de una buena gestión financiera
Comprender los conceptos clave de la gestión financiera		
KC	KC-4	Describir el ciclo Planificar-Ejecutar-Revisar y cómo se encuadra en él el proceso de gestión financiera
	KC-5	Describir los cuatro componentes fundamentales de la gestión financiera y cómo están interconectados
	KC-6	Identificar herramientas prácticas para cada uno de los cuatro componentes fundamentales de la gestión financiera
	KC-7	Explicar cómo se utilizan los siete principios de la gestión financiera para garantizar las buenas prácticas
	KC-8	Explicar la importancia del manual de finanzas para establecer las políticas, prácticas y procedimientos de la gestión financiera.
	KC-9	Describir la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia en las organizaciones de desarrollo, ayuda y conservación
	KC-10	Explicar qué significa el control financiero y cómo lograrlo
	KC-11	Describir las funciones y responsabilidades de la gestión financiera en los distintos niveles de la organización

Área del plan de estudio		Aspectos básicos de la contabilidad
Tema	Código	
Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con los aspectos básicos de la contabilidad		
AE	AE-1	Identificar las dos razones principales por las que es importante llevar la contabilidad
	AE-2	Diferenciar entre el objetivo, el proceso y los resultados de la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión
Comprender los conceptos clave de los aspectos básicos de la contabilidad		
AE	AE-3	Describir la función del Plan de cuentas en la planificación financiera y los sistemas contables
	AE-4	Describir la función de los centros de costos en la gestión de proyectos
	AE-5	Explicar la relación entre presupuestos, registros contables e informes financieros
	AE-6	Explicar las mejores prácticas para conservar y mantener los registros contables
	AE-7	Describir en qué consiste un documento de respaldo válido
	AE-8	Explicar la relación entre los documentos de respaldo y los libros contables
	AE-9	Explicar las diferencias clave entre los métodos contables de caja y de lo devengado
	AE-10	Comparar el objetivo y el proceso de la contabilidad de caja con la contabilidad de lo devengado
	AE-11	Explicar el proceso para contabilizar los anticipos de caja
	AE-12	Describir las 'Tres P' (proceso, papeleo y personas) de las adquisiciones.
	AE-13	Dar ejemplos de transacciones no monetarias y cómo se tratan en el sistema contable.
Aplicar y adaptar los conceptos clave de los aspectos básicos de la contabilidad a una situación		
AE	AE-14	Navegar por los pasos de un diagrama de flujo ilustrativo del proceso de adquisición.

Área del plan de estudio		Planificación financiera
Tema	Código	
Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con la planificación financiera		
FP	FP-1	Enumerar los ocho pasos del proceso de presupuestos por actividades
	FP-2	Enumerar al menos 4 desafíos que conlleva la gestión de proyectos con múltiples fuentes de ingresos
Comprender los conceptos clave de la planificación financiera		
FP	FP-3	Identificar las funciones y responsabilidades presupuestarias de las diferentes partes interesadas en una organización
	FP-4	Identificar las ventajas y desventajas de los presupuestos incrementales en comparación con los presupuestos de base cero
	FP-5	Describir los diferentes tipos de presupuestos y cómo se utilizan en la gestión de proyectos
	FP-6	Describir cómo se encuadran los presupuestos de proyectos en la jerarquía presupuestaria de una organización
	FP-7	Describir el objetivo y la estructura de un presupuesto de ingresos y egresos
	FP-8	Describir el objetivo y la estructura de un presupuesto de capital
	FP-9	Describir el objetivo y la estructura de un presupuesto por etapas
	FP-10	Describir el objetivo y la estructura de un presupuesto consolidado del programa
	FP-11	Describir cómo se utilizan las previsiones de flujo de caja durante la implementación de un proyecto
	FP-12	Describir el objetivo y la estructura de una hoja de cálculo del presupuesto
	FP-13	Identificar los tipos de unidades para las diferentes partidas presupuestarias
	FP-14	Explicar la importancia de los códigos en las hojas de cálculo del presupuesto para crear presupuestos resumidos en diferentes plantillas (internas y externas)
	FP-15	Describir el objetivo y los componentes clave de una descripción presupuestaria que acompañe a un financiamiento
	FP-16	Identificar por qué es importante incluir una contribución a los costos de apoyo central en cada proyecto
	FP-17	Describir el objetivo y la estructura de una red de financiamiento
Aplicar y adaptar los conceptos clave de la planificación financiera a una situación		
FP	FP-18	Interpretar una previsión de flujo de caja de un proyecto e identificar acciones para abordar los déficits de flujo de caja del proyecto
	FP-19	Interpretar una red de financiamiento e identificar acciones para abordar el doble financiamiento y las deficiencias de financiamiento

Área del plan de estudio		Monitoreo e informes financieros
Tema	Código	
Comprender los conceptos clave del monitoreo y los informes financieros		
FMR	FMR-1	Identificar los diferentes tipos de informes financieros que se elaboran en las organizaciones para la gestión de programas y la rendición de cuentas de las partes interesadas
	FMR-2	Describir los componentes clave de un informe típico de monitoreo del presupuesto
	FMR-3	Comparar los usos del porcentaje de desviación presupuestaria y el coeficiente de utilización (tasa de gasto)
	FMR-4	Describir el objetivo y la estructura de un informe de flujo de caja
	FMR-5	Describir el objetivo y la estructura de la tabla de análisis de desviaciones
	FMR-6	Describir el objetivo y la estructura del planificador de acciones de monitoreo del presupuesto
	FMR-7	Describir el objetivo y la estructura de los informes de previsión presupuestaria
	FMR-8	Describir las opciones y el proceso de gestión y actualización de los presupuestos que han quedado desactualizados debido a cambios en los planes o el contexto del proyecto
	FMR-9	Describir el objetivo y la estructura de un informe típico para un socio financiador.
	FMR-10	Explicar por qué es importante que el personal del programa y el personal financiero trabajen juntos a la hora de crear informes internos y para los financiadores de los proyectos
	FMR-11	Explicar el impacto de la fluctuación del tipo de cambio en un proyecto apoyado por una agencia de financiamiento.
Aplicar y adaptar los conceptos clave del monitoreo y los informes financieros a una situación		
FMR	FMR-12	Interpretar las desviaciones presupuestarias, los porcentajes de desviación y los coeficientes de utilización de los ingresos
	FMR-13	Clasificar las desviaciones presupuestarias en función de si están causadas por un cambio de precio, cantidad o plazo, y si se trata de una desviación permanente o temporal.
	FMR-14	Identificar las áreas de preocupación basándose en la revisión de los informes de monitoreo del presupuesto del proyecto
	FMR-15	Proponer posibles acciones para abordar las desviaciones presupuestarias
	FMR-16	Explicar cómo tratar los compromisos pendientes en los informes de monitoreo del presupuesto

Área del plan de estudio		Control interno
Tema	Código	
Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con el control interno		
IC	IC-1	Definir el control interno
Comprender los conceptos clave del control interno		
IC	IC-2	Describir cómo se utilizan los sistemas y procedimientos de control interno para minimizar el riesgo interno
	IC-3	Describir las cuatro acciones de control interno e identificar ejemplos de controles en cada una de ellas
	IC-4	Describir el propósito de la autoridad delegada y la separación de funciones
	IC-5	Explicar cómo puede cambiar la delegación de autoridad en un contexto de emergencia
	IC-6	Explicar cómo minimizar el riesgo para el dinero en efectivo y los activos físicos del proyecto
	IC-7	Explicar el objetivo y el proceso de conciliación en el control interno
	IC-8	Comparar el objetivo y los procesos de los tres tipos principales de auditorías
	IC-9	Definir los conceptos de fraude, corrupción y soborno
	IC-10	Dar ejemplos de los tipos más comunes de corrupción
	IC-11	Definir los siete principios que sustentan un enfoque de tolerancia cero frente al soborno
	IC-12	Recomendar acciones para reforzar el control interno con el fin de evitar pérdidas en los recursos del proyecto
	IC-13	Explicar la importancia de disponer de controles internos para minimizar el riesgo y el impacto del fraude y otras actividades irregulares
	IC-14	Identificar las cinco tácticas útiles para hacer frente al soborno en entornos de proyectos.
Aplicar y adaptar los conceptos clave del control interno a una situación		
IC	IC-15	Reconocer las señales de advertencia típicas de que puede estar produciéndose un fraude en un proyecto