

Capítulo 6:

Financiera



En portada: Una vendedora en el mercado cercano al pueblo de Benguela, Angola.
Fotografía de Melita Sawyer/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

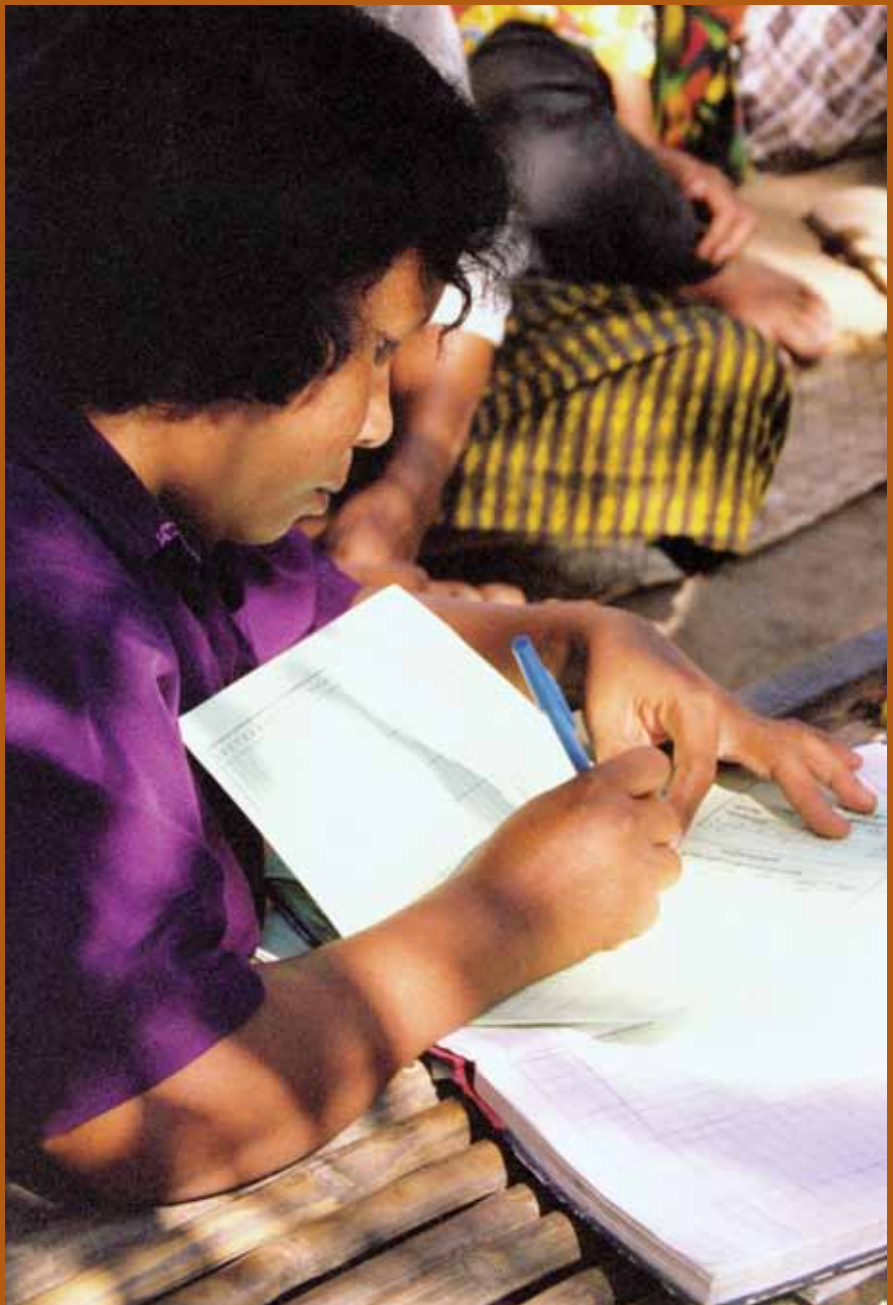
Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Capítulo 6: Financiera	1
Propósito de esta guía	3
¿Qué función desempeña Finanzas?	3
Resumen	3
Principios clave	7
Proceso empresarial de Finanzas 6.1: Requisitos contables básicos	9
Etapa 6.1.1: Crear el plan de cuentas	11
Etapa 6.1.2: Crear el libro mayor	14
Etapa 6.1.3: Documentar las transacciones financieras	16
Proceso empresarial de Finanzas 6.2: Presupuesto	19
Etapa 6.2.1: Presupuesto	21
Proceso empresarial de Finanzas 6.3: Administración de efectivo	27
Etapa 6.3.1: Recibos de efectivo	28
Etapa 6.3.2: Egresos de efectivo	29
Etapa 6.3.3: Proyección del flujo de caja	32
Etapa 6.3.4: Conciliación bancaria	34
Etapa 6.3.5: Caja chica	36
Etapa 6.3.6: Cómo operar en un entorno de efectivo	38
Proceso empresarial de Finanzas 6.4: Gestión de las cuentas por cobrar	42
Etapa 6.4.1: Gestión de cuentas por cobrar	44
Proceso empresarial de Finanzas 6.5: Contabilidad de activos fijos	47
Etapa 6.5.1: Crear y mantener un registro de activos fijos	49
Etapa 6.5.2: Calcular y contabilizar el gasto de depreciación	50
Etapa 6.5.3: Contabilizar la enajenación de los activos fijos	52
Etapa 6.5.4: Realizar conteos de los activos fijos	55
Proceso empresarial de Finanzas 6.6: Contabilidad de los gastos pagados en forma anticipada y los depósitos de garantía	57
Etapa 6.6.1: Contabilizar los gastos de pago anticipado y mantener un registro de respaldo detallado	59
Etapa 6.6.2: Amortizar los gastos de pago anticipado	61
Etapa 6.6.3: Contabilizar los depósitos de garantía y mantener un registro de respaldo detallado	62
Proceso empresarial de Finanzas 6.7: Procesamiento de las cuentas por pagar	63
Etapa 6.7.1: Procesamiento de las cuentas por pagar	64
Proceso empresarial de Finanzas 6.8: Contabilidad de pasivos devengados	66

Etapa 6.8.1: Contabilizar los pasivos devengados	67
Etapa 6.8.2: Ajuste de los pasivos devengados	69
Etapa 6.8.3: Preparar y mantener un análisis detallado de los pasivos devengados	70
Proceso empresarial de Finanzas 6.9: Contabilidad de ingresos	71
Etapa 6.9.1: Cómo contabilizar las contribuciones en efectivo.....	72
Etapa 6.9.2: Cómo contabilizar el ingreso por subsidios.....	73
Etapa 6.9.3: Cómo contabilizar las contribuciones en especie	75
Proceso empresarial de Finanzas 6.10: Procesamiento de la nómina	77
Etapa 6.10.1: Actualizar el archivo maestro de la nómina	79
Etapa 6.10.2: Actualizar las tasas impositivas y otras deducciones de los sueldos y salarios	80
Etapa 6.10.3: Procesar los datos de las horas trabajadas y la asistencia	81
Etapa 6.10.4: Preparar y contabilizar la nómina	84
Etapa 6.10.5: Egresar la nómina	85
Proceso empresarial de Finanzas 6.11: Asignación de costos	87
Etapa 6.11.1: Definir y desarrollar una metodología de asignación de costos.....	89
Etapa 6.11.2: Procesamiento de la asignación de costos agrupados	91
Proceso empresarial de Finanzas 6.12: Contabilidad de subsidios.....	97
Etapa 6.12.1: Contabilidad de subsidios	98
Proceso empresarial de Finanzas 6.13: Informes financieros	101
Etapa 6.13.1: Informes financieros internos.....	102
Etapa 6.13.2: Informes financieros externos.....	104
Lista de verificación de cumplimiento para Finanzas	106
Glosario.....	139
Bibliografía.....	147

CAPÍTULO 6: FINANCIERA



MIKE SPINGLER/CRS

Un grupo de microcrédito
se reúne en Camboya.

MAPA DEL PROCESO FINANCIERO

Requisitos básicos de contabilidad Proceso 6.1

¿Cuenta con una estructura contable básica?
consultar la página 9

Presupuesto Proceso 6.2

¿Hace una estimación financiera detallada para las actividades futuras esperadas?
consultar la página 19

Administración de efectivo Proceso 6.3

¿Ha implementado procedimientos para la administración eficaz de los recibos de caja y los egresos de efectivo?
consultar la página 27

Administración de cuentas por cobrar Proceso 6.4

¿Existen políticas para hacer cumplir y administrar las cuentas por cobrar?
consultar la página 35

Gestión de activos fijos Proceso 6.5

¿Existen directrices que rigen el registro y la contabilidad de los activos fijos?
consultar la página 47

Contabilidad de gastos de pago anticipado Proceso 6.6

¿Puede administrar los gastos pagados antes del período contable que se beneficiará de ellos?
consultar la página 57

Procesamiento de cuentas por pagar Proceso 6.7

¿Están sus gastos y adquisiciones contabilizados en el período correcto?
consultar la página 63

Contabilidad de pasivos devengados Proceso 6.8

¿Registra un pasivo por toda deuda en que se haya incurrido pero que no se haya saldado en ese período?
consultar la página 66

Contabilidad de ingresos Proceso 6.9

¿Existen directrices para administrar los diferentes recursos de ingresos generados bajo condiciones variadas de donadores?
consultar la página 71

Procesamiento de nómina Proceso 6.10

¿Tiene una función de nómina independiente de su función de RR. HH.?
consultar la página 77

Asignación de costos Proceso 6.11

¿Cuenta con un proceso para distribuir los costos compartidos entre varios proyectos?
consultar la página 87

Contabilidad de subsidios Proceso 6.12

¿Tiene directrices para garantizar el cumplimiento normativo de los términos y las condiciones de los subsidios?
consultar la página 97

Informes financieros Proceso 6.13

¿Consolida información financiera para tener un punto de referencia e informar a las partes interesadas?
consultar la página 101

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

La adopción de estas políticas y procedimientos sentará las bases para tener un entorno controlado y formalizado para el registro exacto y la generación de informes oportunos de las transacciones financieras. Además, contribuirá a establecer una administración y contabilidad eficaces del financiamiento recibido y de los desembolsos realizados con ese financiamiento. Esta sección está diseñada para ayudar a mejorar los sistemas de administración financiera de una organización y además proporciona directrices para el desarrollo de políticas y procedimientos financieros.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA FINANZAS?

Finanzas desempeña las siguientes funciones en una organización:

- Procesa las transacciones financieras de la organización y lleva los libros de contabilidad donde se asientan esas transacciones.
- Suministra la información financiera que necesita la gerencia para planificar y controlar las actividades de la organización.
- Desarrolla y asegura el cumplimiento de las políticas, procedimientos y sistemas financieros diseñados para establecer y mantener controles eficaces y eficientes de los recursos de la organización.

Un Departamento de Finanzas bien dirigido produce informes financieros confiables y oportunos que le permiten a la gerencia evaluar rápidamente si se están alcanzando los objetivos de la organización. Los sistemas financieros que se mantienen debidamente ayudan a mejorar los controles para salvaguardar los activos con menos posibilidad de errores, pérdidas, mal uso y fraude.

RESUMEN

El propósito de este capítulo es proporcionar un resumen de los procesos y los conceptos contables más importantes que se aplican a las organizaciones sin fines de lucro. No tiene por finalidad ser un tratado minucioso de teoría contable de los temas tratados, ni tampoco incluir todos los conceptos contables.

El capítulo ha sido preparado partiendo de la suposición de que los lectores de esta guía usarán el método de contabilidad basado en los valores devengados para asentar sus transacciones financieras. Los autores del capítulo reconocen que muchas organizaciones sin fines de lucro continúan usando un método de contabilidad basado “estrictamente en los valores de caja” o un método de

contabilidad “de caja modificado”. Desde las perspectivas de fortalecimiento institucional y formación de capacidades, Catholic Relief Services recomienda encarecidamente la adopción de los conceptos contables basados en los valores devengados a las organizaciones que en la actualidad usan el método de caja. Eso ayudará a dichas organizaciones a competir satisfactoriamente por el financiamiento de los donadores e incrementará sus posibilidades de sostenibilidad a largo plazo.

Una organización que lleva sus libros con el método de caja asienta los ingresos cuando recibe el efectivo, y los gastos cuando realiza desembolsos. En la contabilidad basada en los valores devengados, los ingresos se asientan en los períodos en que se ganan, y los gastos se asientan en los períodos en que se incurre en gastos. La contabilidad basada en los valores devengados es un método más preciso, ya que sigue el concepto de correspondencia. En la contabilidad basada en los valores devengados, los ingresos se asientan en el mismo período contable en que se incurre en los gastos que generan los ingresos.

En la contabilidad basada estrictamente en los valores de caja, los activos, como las cuentas por cobrar y los pagos anticipados, así como también los pasivos, no se reconocen. Por ejemplo, una organización que usa este método no contabilizaría el gasto por despido hasta que efectivamente se paga, lo que posiblemente dé como resultado una declaración significativamente insuficiente de los gastos atribuibles a un subsidio o proyecto en un momento determinado.

Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método de caja deben asegurarse de que sus acuerdos con los donadores aborden la forma en que deben tratarse los pagos anticipados y los gastos en que se incurra, pero que no se hayan pagado, a la fecha de vencimiento de la concesión. Por lo general, los donadores de subsidios no permiten que los destinatarios carguen a sus concesiones las porciones correspondientes a los pagos anticipados que se realicen en los períodos posteriores a la concesión. Las organizaciones que usan el método de caja deben procurar negociar términos con los donadores que les permitan ser reembolsados por los gastos en los que hayan incurrido, pero que no hayan pagado, a la fecha de vencimiento de la concesión.

Este capítulo abarca los 13 temas siguientes:

- 1. Requisitos básicos de contabilidad:** aborda la configuración del plan de cuentas y el libro mayor, así como la documentación de las transacciones financieras.
- 2. Presupuesto:** contiene información sobre principios presupuestarios, como aprobaciones, claridad, estructura del presupuesto, estimación de costos y

enmiendas presupuestarias. También trata el tema de los presupuestos de los subsidios y el concepto de flexibilidad por partida.

3. **Administración de efectivo:** se centra en recibos, egresos, proyecciones, conciliaciones bancarias y mantenimiento de fondos de caja chica.
4. **Administración de cuentas por cobrar:** describe los diferentes tipos de cuentas por cobrar y revisa las reglas estándares pertinentes, incluida la necesidad de que el Departamento de Finanzas suministre informes a la gerencia todos los meses sobre la “antigüedad” de las cuentas por cobrar.
5. **Contabilidad de activos fijos:** hace hincapié en la necesidad de establecer y mantener un registro de los activos fijos. Explica el concepto de gasto por depreciación. Aborda los asientos contables necesarios para contabilizar la eliminación de los activos fijos. Subraya el requisito de llevar a cabo conteos de activos fijos y conciliarlos con los saldos del libro mayor.
6. **Contabilidad de gastos de pago anticipado y depósitos de garantía:** distingue entre pagos anticipados y depósitos de garantía y los tratamientos contables a ser usados para cada uno.
7. **Procesamiento de cuentas por pagar:** presenta los diferentes pasos para manejar las transacciones de las cuentas por pagar. (El procesamiento de las cuentas por pagar lo usan aquellas organizaciones que configuran sus pagos pendientes como pasivos antes de pagarlos. Este proceso no se aplica a las organizaciones que usan un enfoque de un solo paso, donde los gastos se asientan cuando se pagan).
8. **Contabilidad de pasivos devengados:** ofrece orientación sobre la configuración y el ajuste de los pasivos acumulados, incluidos aquellos que tienen que ver con estimaciones aproximadas o aquellos que no se espera saldar a corto plazo.
9. **Ingresos:** distingue entre las contribuciones en efectivo, los subsidios y las contribuciones en especie. Describe el tratamiento contable especial necesario para los subsidios, para los cuales el ingreso se asienta cuando se devenga, no cuando se recibe.
10. **Procesamiento de nómina:** hace hincapié en la necesidad de separar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de supervisar los cambios en la dotación de personal de las funciones de registro de horas trabajadas y nómina, las cuales deben estar a cargo del

Departamento de Finanzas. Menciona las responsabilidades pertinentes clave, tales como mantener un archivo maestro de nómina, actualizar las deducciones de nómina, procesar los datos de horas trabajadas y asistencia, preparar y registrar la nómina y pagar los sueldos y salarios.

- 11. Asignación de costos:** explica el proceso por medio del cual los gastos compartidos se pueden distribuir entre los centros de costos beneficiarios. Introduce el concepto de captura de los gastos compartidos en diferentes fondos comunes y asignación de los gastos de esos fondos comunes según diferentes “generadores” de costos. Ofrece ejemplos de tipos de fondos y métodos de asignación.
- 12. Contabilidad de subsidios:** ofrece una perspectiva general del ciclo de los subsidios. Se concentra en las responsabilidades financieras asociadas con la administración de los subsidios, sobre todo en aquellas que se relacionan con la implementación del subsidio, los informes y el cierre.
- 13. Informes financieros:** enumera los diferentes tipos de informes financieros que deben suministrarse a las audiencias internas y externas, y la frecuencia con la cual deben estar disponibles esos informes.

PRINCIPIOS CLAVE

Los siguientes son diez principios financieros clave:

1. Contabilice todas las compras de bienes y servicios a sus costos históricos (precios originales de compra o, para las donaciones en especie, los valores de mercado en las fechas de recepción).
2. Los informes financieros deben ser razonablemente exactos, y contar con el respaldo de material de prueba apropiado y pertinente.
3. El ingreso se contabiliza en el mes fiscal en el cual la organización distribuye bienes o presta un servicio.
4. Los gastos en los que se incurre para generar ingresos deben contabilizarse en el mismo mes fiscal en el cual se registran los ingresos. El gasto se contabiliza en el mes fiscal en el cual la organización ha recibido (se ha vuelto titular) de bienes o ha recibido un servicio.
5. Todas las partidas importantes deben consignarse en los estados financieros si es probable que influyan en las decisiones de los usuarios de los estados financieros. Los estados financieros y las notas que los acompañan deben incluir toda la información contable importante y pertinente para que los usuarios de los estados financieros tomen decisiones informadas.
6. La organización debe seguir las mismas políticas y prácticas contables en los períodos comparativos que se informan en los estados financieros. Si se ha producido un cambio contable que afecta de manera importante las actividades o la situación financiera de la organización, ese cambio tiene que consignarse en las notas que acompañan a los estados financieros.
7. Ante incertidumbres, los contadores deben tomar decisiones contables que no exageren ni desestimen considerablemente los resultados financieros ni los saldos informados. Si hay incertidumbre, la tendencia debe ser acelerar la contabilización de un gasto o una pérdida y posponer la contabilización de un ingreso o una utilidad. La organización debe tener la misma precaución al informar sus activos y pasivos.
8. La organización debe contar con un sistema de autorizaciones, aprobaciones y verificaciones. La autorización es el medio principal de garantizar que solamente se inicien las transacciones y los eventos válidos, conforme a la intención de la gerencia. Los procedimientos de autorización y aprobación deben documentarse y comunicarse con claridad a todo el personal. Las transacciones deben verificarse antes y después de procesarse. El acceso a los recursos y los registros debe estar restringido a personas autorizadas que rindan cuenta de su custodia y uso.



DAVID SNIDER/CRS

Steven Chege, enfermero comunitario del Hospital Kijabe de Kenia, consulta con un compañero de trabajo durante una visita a domicilio en una comunidad cercana. Steven supervisa 60 pacientes que reciben cuidados domiciliarios, función invaluable en dicha zona rural.

9. Las conciliaciones deben llevarse a cabo todos los meses. Los saldos de las cuentas del balance general del libro mayor deben conciliarse con los documentos internos de respaldo apropiados o con información externa (como estados de cuenta bancarios) para que se puedan tomar medidas correctivas rápidamente si es necesario.
10. La gerencia debe comparar la información sobre el desempeño financiero actual con los presupuestos, las proyecciones, los resultados informados en el período anterior u otros puntos de referencia para medir el nivel en que se están logrando las metas y los objetivos y abordar los resultados inesperados o las condiciones inusuales que exijan un seguimiento.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.1: REQUISITOS CONTABLES BÁSICOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

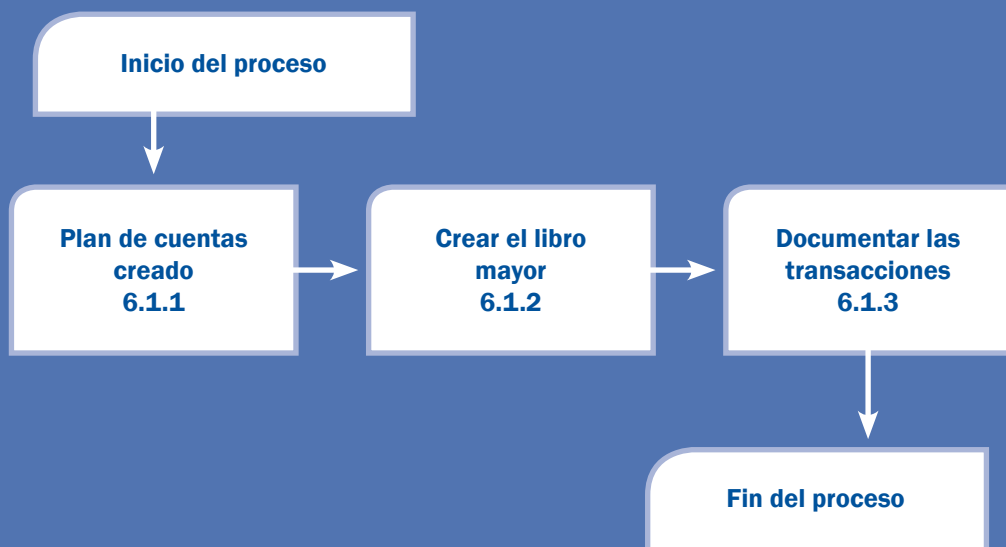
Con el fin de cumplir debidamente con sus responsabilidades de teneduría de libros e informes, es importante que el personal de Finanzas de la organización mantenga un registro contable, conocido como libro mayor, para asentar todas las transacciones financieras. Las transacciones financieras se asientan usando las cuentas del libro mayor que indican la naturaleza del gasto en que se ha incurrido, el bien o servicio recibido o el ingreso generado.

Antes de establecer un libro mayor, la gerencia debe decidir cómo desea que se estructuren sus transacciones contables. Es sumamente importante que la organización establezca su estructura contable de manera que los informes satisfagan las necesidades de todas las partes afectadas y que cumpla con los estándares de contabilidad profesionales que prevalecen en el país donde opera la organización. Los centros de costos que normalmente se usan por las organizaciones sin fines de lucro son aquellos que agrupan las actividades financieras por proyecto, oficina, departamento operativo, región geográfica o fuente de financiamiento.

Es de igual importancia que todas las transacciones estén respaldadas por la documentación adecuada. El jefe de Finanzas de la organización debe establecer estándares que indiquen los tipos de pruebas documentales internas y externas que se necesitan para respaldar cada tipo de transacción financiera. El jefe de Finanzas también debe indicar la cantidad de tiempo que la organización debe retener diferentes documentos financieros en sus archivos.

FLUJO DE PROCESO

PROCESO 6.1 REQUISITOS CONTABLES BÁSICOS



ETAPA 6.1.1 – CREAR EL PLAN DE CUENTAS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR EL PLAN DE CUENTAS
Número de la etapa	6.1.1
Número de la etapa	Equipo administrativo
Rol en la organización	Necesidades contables de la organización Necesidades de informes de la organización
Insumos	Plan de cuentas
Productos	Plan de cuentas
Puntos de integración	N/A
Resumen	La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro satisfacen sus necesidades de generación de informes mediante el uso de centros de costos y códigos de cuentas del libro mayor. Los centros de costos deben estar alineados con los objetivos y las responsabilidades de la gerencia.

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones contables. Las cuentas del libro mayor normalmente se agrupan en las siguientes categorías principales:

- Activos
- Pasivos
- Activos netos (anteriormente conocidos como “saldos de fondos”)
- Ingresos
- Gastos

Los activos pueden subdividirse en dos grupos principales dependiendo de sus grados de liquidez y la vida del activo esperada. Los activos de mayor liquidez que por lo general se espera que se utilicen en el curso normal del negocio a corto plazo suelen agruparse en una categoría, a menudo denominada “Activos corrientes”. Aquellos activos de menor liquidez, cuyas vidas útiles previstas son más largas y el beneficio a largo plazo, se colocan en una categoría que suele denominarse “Activos fijos” o “Propiedad, planta y equipo”.

Cada uno de los principales grupos de cuentas debe aparecer en una categoría designada especialmente. A continuación se presenta un posible conjunto de categorías:

- Activos (corrientes o a corto plazo): las cuentas van de 1000 a 1999
- Activos fijos: las cuentas van de 2001 a 2999

- Pasivos: 3000 a 3999
- Activos netos (saldos de fondos): 4000 a 4999
- Ingresos: 5000 a 5999
- Gastos: 6000 a 6999

Las organizaciones deben adaptar las categorías para satisfacer sus propias necesidades. Las cuentas deben configurarse en una secuencia lógica. Las cuentas deben asignarse de tal manera que la organización pueda agregar cuentas o categorías de cuentas en el caso de un futuro crecimiento o de mayores necesidades de informes.

Es posible que la organización quiera agregar códigos de cuentas secundarios para suministrar información más detallada a los usuarios de los informes financieros. Los códigos de cuentas secundarios generalmente siguen a los códigos de cuentas principales y normalmente tienen una longitud de tres a cuatro caracteres. Pueden ser más largos si se considera necesario, sujeto a las limitaciones del software de contabilidad. Los códigos de cuentas secundarios se pueden usar por diferentes razones, como indicar cuentas bancarias, materiales de proyectos o categorías de sueldos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de códigos de cuentas secundarios:

1. Cuentas bancarias: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 1010 del Libro Mayor (L/M) para indicar las cuentas corrientes.
 - a. C/C 1010.101: cuenta corriente con fines generales de la oficina principal
 - b. C/C 1010.102: cuenta corriente de subsidios de la oficina principal, donador A
 - c. C/C 1010.103: cuenta corriente con fines generales de la suboficina
 - d. C/C 1010.104: cuenta corriente de subsidios de la suboficina, donador A
2. Sueldos y salarios: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 6010 del Libro Mayor para los sueldos.
 - a. C/C 6010.101: sueldos base
 - b. C/C 6010.102: pago por tiempo extra
 - c. C/C 6010.103: licencia por enfermedad
 - d. C/C 6010.104: pago por vacaciones
 - e. C/C 6010.105: pago por días feriados

3. Materiales de proyectos: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 6100 del Libro Mayor para los materiales de los proyectos
 - a. C/C 6100.101: materiales de construcción
 - b. C/C 6100.102: semillas
 - c. C/C 6100.103: herramientas agrícolas
 - d. C/C 6100.104: medicina

Se recomienda usar otro campo o código para identificar a los proveedores, empleados, donadores y socios destinatarios secundarios. No se recomiendan utilizar códigos de cuentas secundarios para identificar a esas partes.

Un funcionario autorizado de Finanzas debe controlar la emisión de los números de cuentas, y se debe agregar el menor número posible que sea necesario. Todos los números de cuentas activas deben estar a disposición de todos los empleados en una lista conocida como el plan de cuentas. El plan de cuentas debe actualizarse y volver a emitirse cada vez que haya un cambio. Las cuentas que ya no se usen deben desactivarse y dicha medida se debe informar a los empleados de la organización.

Para reducir al mínimo los malos entendidos sobre el uso de cada cuenta, las organizaciones deben considerar agregar explicaciones completas a cada cuenta del plan. Este tipo de plan se conoce como plan comentado de cuentas.

ETAPA 6.1.2 – CREAR EL LIBRO MAYOR

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR EL LIBRO MAYOR
Número de la etapa	6.1.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Plan de cuentas Estructura de cuentas basada en las necesidades de contabilidad e informes de la organización
Productos	Informes financieros
Puntos de integración	Administración
Resumen	Todas las transacciones financieras de una organización deben contabilizarse en un registro de contabilidad conocido como libro mayor.

El acceso al libro mayor debe estar firmemente controlado, y el libro mayor debe estar cuadrado en todo momento. Las transacciones se contabilizan en el libro mayor todos los días y deben resumirse, como mínimo, todos los meses. Los totales resumidos se denominan “saldos del libro mayor”. Estos se usan como las bases de los informes financieros que se presentan a la gerencia, los donadores, la junta directiva, los destinatarios principales, las agencias reglamentarias del gobierno y otras partes interesadas. Al final del año comercial de la organización (conocido como año fiscal), el libro mayor se cierra y se prepara el informe final correspondiente a todo el año para la gerencia.

El libro mayor puede ser un libro mayor manual (preparado a mano) o una versión computarizada que utilice un software específicamente diseñado para ese fin. El libro mayor computarizado ha demostrado ser la mejor opción para la mayoría de las organizaciones por las siguientes razones:

- El acceso al libro mayor computarizado se puede restringir a las personas autorizadas.
- El programa informático del libro mayor ofrece una pista de auditoría completa. Puede indicar quién ingresó o asentó cada transacción.
- Se pueden hacer copias de respaldo de los sistemas computarizados del libro mayor para reducir al mínimo la pérdida de datos en el caso de robo o de un evento catastrófico.
- Los sistemas computarizados del libro mayor exigen que todas las transacciones estén cuadradas, eliminando así las condiciones de descuadre que muchas veces se dan cuando se usan los libros mayores manuales.

- Las bases de datos computarizadas del libro mayor almacenan una gran cantidad de datos por prolongados períodos de tiempo, lo cual permite al Departamento de Finanzas de la organización suministrar una amplia variedad de informes que pueden incluir datos históricos.
- Los libros mayores computarizados generan informes financieros con más rapidez y exactitud que los libros mayores manuales.
- Los libros mayores pueden recopilar y procesar datos de diversas fuentes de entradas. Solamente un empleado puede asentar datos en un libro mayor manual en un momento dado.

Una aplicación de hoja de cálculo computarizada, como Excel, no tiene los controles integrados necesarios para evitar que se hagan cambios no autorizados ni puede proporcionar una pista de auditoría completa, por lo tanto, no se recomienda como sustituto de un sistema computarizado del libro mayor. Si se usa Excel, la hoja de cálculo que contenga todas las transacciones ingresadas durante cada día en que se asienten transacciones, debe imprimirse, ser firmada por la persona designada para su aprobación y conservarse en los archivos.

Si una organización utiliza un libro mayor manual y tiene un alto volumen de actividad para ciertos tipos de transacciones, esas transacciones se pueden contabilizar en un libro mayor auxiliar y luego resumirse para asentarlas en el libro mayor. Si los libros mayores auxiliares se usan como libros de asientos diarios, debe tenerse cuidado de garantizar que todos los saldos de los libros mayores auxiliares se traspasen debidamente al libro mayor. Algunos ejemplos de libros mayores auxiliares son los libros diarios de recibos de efectivo, los libros diarios de egresos de efectivo, los libros mayores de cuentas por cobrar, los registros de comprobantes (cuentas por pagar) y los libros mayores de activos fijos.

Las transacciones del libro mayor se pueden agrupar en los tres tipos básicos que se mencionan a continuación:

- Recibos de efectivo, los cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de recibo de efectivo
- Los egresos de efectivo, los cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de egresos
- Todas las demás transacciones, las cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de los libros diarios mayores o sus variaciones, como un comprobante de cuenta por pagar
- “Otras” transacciones, las cuales normalmente incluyen aquellos tipos de actividades que no involucran el recibo o el desembolso de efectivo. Entre los tipos más comunes de asientos en los libros diarios generales se pueden citar las cancelaciones en libros, la depreciación, las amortizaciones, los ajustes y las reclasificaciones. Estos términos se explican en la sección del glosario de este capítulo.

ETAPA 6.1.3 – DOCUMENTAR LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS

NOMBRE DEL PASO	DOCUMENTAR LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS
Número de la etapa	6.1.3
Rol en la organización	Personal de finanzas
Insumos	Documentación fuente
Productos	Comprobantes llenados
Puntos de integración	Adquisición Administración y Recursos Humanos Proveedores Socios Administración
Resumen	Todas las transacciones financieras deben documentarse completamente hasta el punto que sea apropiado para el tipo de transacción.

Cada transacción contable debe contabilizarse en un comprobante contable separado, también conocido como partida. Una regla fundamental de la contabilidad es que cada comprobante debe estar en equilibrio, es decir, sus débitos deben ser iguales a los créditos para que el libro mayor permanezca en equilibrio en todo momento. Los débitos aumentan los activos y los gastos y reducen los pasivos y los ingresos. Los créditos aumentan los pasivos y los ingresos y reducen los activos y los gastos.

Cada comprobante contable debe satisfacer los siguientes requisitos:

- Deben estar numerados en secuencia
- Deben estar debidamente documentados
- Deben estar debidamente aprobados
- Deben archivarlos con cuidado para poder recuperarlos fácilmente

Todos los comprobantes deben estar firmados por los empleados que los prepararon, los ingresaron, los aprobaron y los asentaron. Si la organización asigna la responsabilidad de verificar los ingresos de datos a un empleado adicional, ese empleado también debe firmar el comprobante. Inmediatamente después de la aprobación y antes de archivarlos, cada comprobante y su documentación de respaldo deben cancelarse para evitar que se vuelvan a utilizar. La cancelación normalmente significa marcar, sellar o perforar cada documento con las palabras “pagado” o “procesado”, según corresponda.

La documentación de respaldo adecuada para los comprobantes de recibo de efectivo incluye lo siguiente:

- Constancia de depósito bancario o formulario de recibo de efectivo, según corresponda
- Formulario de recibo de efectivo
- Fotocopia de cada cheque depositado (el número de cheque del pagador también debe aparecer en el campo de descripción para esa partida del comprobante de recibo de efectivo)
- Cualquier otro material, como una notificación de remesas, enviado por la parte pagadora con su pago

La documentación de respaldo adecuada para un comprobante de egreso de efectivo incluye lo siguiente:

- Formulario aprobado de solicitud de compra
- Cotizaciones de precios o facturas proforma
- Informes de comparación de propuestas con explicaciones de la selección del proveedor o la razón por la que se escogió una única fuente de proveedores
- Orden de compra o contrato con el proveedor (en el caso de los consultores, propietarios de inmuebles, etc.)
- Nota de bienes recibidos (informe de recibo)
- Cuando sea necesario, un memorándum que justifique la variación entre las cantidades o las descripciones de los artículos pedidos y los recibidos
- Factura original del proveedor
- Formulario de pago aprobado o de solicitud de anticipo

Los documentos de respaldo apropiados para un comprobante de un libro diario general varían dependiendo de la naturaleza de la transacción. Estos pueden incluir los siguientes:

- Para los valores devengados: análisis internos y documentos externos, como correspondencia, notificaciones legales o copias de facturas disputadas.
- Para las cancelaciones en libros: memorando de autorización de la gerencia y copias de toda la correspondencia con el deudor que documente los intentos de cobro.
- Para liquidaciones de los anticipos recibidos por la organización: informes de gastos de viaje (de los empleados), informes de liquidación financiera (de los destinatarios secundarios), facturas, además de documentación de compra y recepción (de los proveedores).

- Para corregir partidas o reclasificaciones: la partida original de contabilidad y la partida de corrección o reclasificación deben tener una referencia cruzada. Si las cantidades corregidas o reclasificadas son la suma de varias transacciones, debe anexarse a la partida de corrección o reclasificación una lista completa de las transacciones o los saldos afectados por el cambio como respaldo. Debe anexarse una explicación completa a la partida que explique la razón por la cual fue necesaria la corrección o la reclasificación.

Si los documentos fuente son de naturaleza confidencial, como una partida de nómina o una provisión legal, debe hacerse una referencia en la partida que indique el lugar en que se pueden localizar los documentos de respaldo. Debe anexarse una descripción completa de la transacción a cada asiento del libro diario general.

La organización debe establecer y hacer cumplir políticas firmes de conservación de registros. Todos los documentos deben estar protegidos mientras estén almacenados, tanto dentro como fuera de las instalaciones de la organización (si corresponde). Los requisitos de los donadores y las leyes deben tomarse en consideración para determinar la cantidad de tiempo del período de conservación de los registros necesario. (Para las actividades de proyectos financiadas con subsidios del gobierno de los Estados Unidos, se recomienda que toda la documentación financiera de respaldo se conserve por un mínimo de 10 años).

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.2 – PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Un presupuesto es una estimación financiera minuciosa de las actividades previstas para un período de tiempo específico. Los siguientes son diferentes tipos de presupuestos:

- Presupuesto anual de operaciones: una estimación de los ingresos y gastos totales de la organización para un año fiscal.
- Presupuesto de efectivo: el dinero en efectivo que una organización espera recibir y desembolsar.
- Presupuesto de capital: los costos totales para adquirir activos fijos (adiciones de capital).
- Presupuesto de proyectos: el costo aproximado de un proyecto específico.
- Presupuesto de subsidios: el costo aproximado de realizar las actividades de un proyecto financiado por un subsidio.

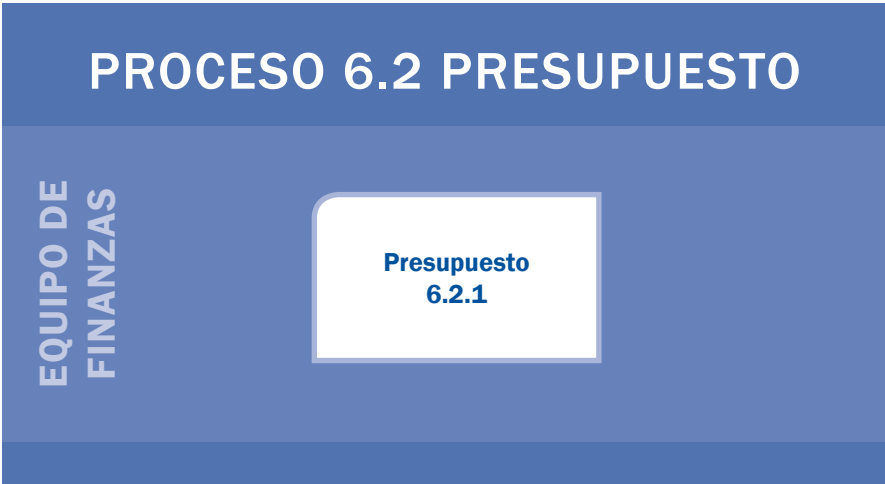
Planificación: se necesita un presupuesto para planificar las actividades futuras, de modo que una organización pueda estimar razonablemente el costo de esas actividades. Esto permite a la organización determinar si tiene los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y si está utilizando los recursos de la mejor manera.

Recaudación de fondos: el presupuesto se puede utilizar como una herramienta importante para la recaudación de fondos. El presupuesto explica con detalles lo que la organización planifica hacer con los fondos recaudados, incluido en qué se gastarán los fondos y qué resultados se lograrán.

Implementación del proyecto: se necesita un presupuesto realista para controlar una actividad una vez que ha comenzado. La herramienta más importante para la supervisión continua es comparar los costos reales con los costos presupuestados. Sin un presupuesto realista, eso es imposible. Como los planes pueden cambiar, es necesario que los jefes de departamentos revisen el presupuesto después de que una actividad haya comenzado, y que lo modifiquen, si es necesario. Es posible que se necesite la aprobación de los funcionarios designados si los cambios del presupuesto requieren financiamiento adicional.

Supervisión y evaluación: el presupuesto se usa como una herramienta para evaluar el éxito de la actividad durante la vida del proyecto y cuando concluya. Ayuda a determinar si los objetivos planificados se lograron y si estuvieron dentro de los parámetros de costos.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 6.2.1 – PRESUPUESTO

NOMBRE DE LA ETAPA	PRESUPUESTO
Número de la etapa	10.2.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario o director del proyecto: para cada proyecto individual Junta directiva: para el presupuesto total anual de la organización
Insumos	Necesidades anuales de financiamiento de la organización Recursos disponibles de la organización
Productos	Presupuesto aprobado Informes de comparación de presupuestos
Puntos de integración	Colaboración con donadores, funcionarios del proyecto
Resumen	Los presupuestos eficaces solo se pueden producir como resultado de buenos planes subyacentes. La planificación financiera es el punto central de una administración financiera eficaz. La organización debe tener una idea clara de lo que quiere hacer y la forma en que intenta hacerlo.

El proceso presupuestario

El proceso de preparación de un presupuesto significativo y útil se lleva a cabo de la mejor manera si se desarrolla como un ejercicio grupal organizado y estructurado. El proceso presupuestario implica formular una serie de preguntas, entre ellas, las siguientes:

- ¿Qué actividades se incluirán para el logro de los objetivos planificados?
- ¿Qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo estas actividades?
- ¿Cuánto costarán estos recursos?
- ¿Cuáles serán las fuentes de los fondos?
- ¿Son realistas los resultados esperados?
- ¿Qué aprobaciones se necesitan para aceptar las variaciones del presupuesto?
- ¿Los diferentes departamentos de la organización tienen presupuestos?

Una vez que el presupuesto ha sido acordado y la actividad implementada, el proceso se completa comparando el plan (presupuesto) con el resultado final (real).

Principios presupuestarios

Aprobación: la junta directiva tendrá que aprobar el presupuesto de la organización al inicio del año fiscal. Las variaciones presupuestarias desfavorables por sobre el límite estipulado requieren la aprobación previa por escrito de un funcionario designado (a menudo el jefe de Finanzas) y, cuando corresponda, de los donadores de subsidios.

Contabilidad del presupuesto: debe designarse a un gerente de presupuesto para cada centro de costos o proyecto de la organización. El gerente de presupuesto tiene las siguientes responsabilidades en relación con el centro de costos o proyecto asignados:

- Desarrollar el presupuesto
- Supervisar los programas y las finanzas en forma eficaz y oportuna
- Manejar y prever de las necesidades del centro de costos o proyecto
- Preparar y justificar las solicitudes de modificaciones, cuando sea necesario
- Asegurarse de que los costos reales estén alineados con los costos presupuestados
- Tomar los pasos necesarios para evitar costos en exceso en los materiales
- Lograr los objetivos declarados
- Suministrar informes regulares de los programas
- Cumplir los requisitos de los donadores, cuando corresponda
- Cerrar los proyectos o subsidios de manera oportuna, eficaz y completa

Claridad: debido a que diferentes personas tendrán que usar el presupuesto con diferentes fines, el presupuesto debe ser lo suficientemente claro y minucioso como para que los posibles usuarios lo comprendan. La claridad y exactitud son esenciales, por lo tanto, es importante anotar y conservar las suposiciones presupuestarias y la forma en que se hicieron las estimaciones.

Estructura del presupuesto: cuando se hace un presupuesto por primera vez, o cuando se revisa un presupuesto, es importante remitirse al plan de cuentas de la organización para determinar si cumple con los requisitos de informes de un donador. Eso se debe a que las partidas del presupuesto también aparecen en los registros contables y en los informes que se presentan a la gerencia. Si las partidas del presupuesto y los registros contables no son coherentes, será muy difícil presentar informes de supervisión una vez que se llegue a la fase de implementación del proyecto.

Cómo estimar los costos: es importante ser capaz de justificar los cálculos cuando se hacen las estimaciones de los costos. El Departamento de Finanzas debe trabajar de cerca con otros jefes de departamentos para identificar los tipos de actividades y los costos relacionados. No caiga en la tentación de

simplemente tomar el presupuesto del año anterior y agregar una cantidad porcentual por concepto de la inflación. Aunque el presupuesto del año anterior podría ser muy útil como punto de partida, también puede ser engañoso y contener imprecisiones históricas. Los gastos que han de distribuirse entre los diferentes centros de costos y proyectos mediante un proceso de asignación de costos deben considerarse durante la fase del presupuesto e incluirse en el costo estimado total de cada centro de costos y proyecto. (Consulte la sección de asignación de costos de este capítulo para obtener orientación).

Modificaciones al presupuesto: si durante el transcurso del año, un jefe de departamento determina que se necesita hacer un cambio debido a que se prevé el surgimiento de una necesidad adicional de recursos a partir de los fondos no restringidos de la organización, se puede requerir la aprobación del director ejecutivo de la organización. Si se necesitan fondos adicionales para un proyecto financiado con un subsidio, la organización tendrá que procurar la aprobación del donador para hacer una modificación del acuerdo del subsidio. Si el donador acepta el cambio, debe prepararse un presupuesto modificado y enviarse al donador del subsidio.

Una vez aprobado, el presupuesto modificado se convierte en el nuevo presupuesto de operaciones del acuerdo. Si se da aprobación interna, el jefe de departamento tendrá que preparar un formulario de modificación del presupuesto, obtener las aprobaciones necesarias y enviar el formulario aprobado al Departamento de Finanzas. El Departamento de Finanzas debe usar el nuevo presupuesto aprobado para generar informes comparativos del presupuesto.

El mejor enfoque es hacer una lista de todas las entradas requeridas y especificar la cantidad y el costo unitario estimado de cada partida. A partir de esta hoja de trabajo detallada, producir un presupuesto resumido para cada partida es una cuestión sencilla y es muy fácil de actualizar si cambian las unidades o los costos.

MUESTRA DE LA HOJA DE TRABAJO DEL PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	UNIDAD COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO ANUAL TOTAL SOLICITADO	NOTAS
Sueldo	10,000	Mes	2	240,000	Sueldos de los contadores del proyecto
Arrendamiento	500	Mes	1	6,000	Arrendamiento del edificio de oficinas

Costos pasados por alto: muchos proyectos fallidos se basan en un presupuesto subestimado. Los costos que más comúnmente se pasan por alto son los costos indirectos o de respaldo. A continuación se presentan algunos de los costos que con mayor frecuencia se pasan por alto:

- Costos relacionados con el personal (p. ej., costos de reclutamiento, capacitación, beneficios y pagos reglamentarios)
- Costos de puesta en marcha del proyecto (p. ej., publicidad)
- Costos asignados (p. ej., arrendamiento, seguro y servicios públicos)
- Costos de operación de vehículos
- Mantenimiento de equipo (p. ej., para fotocopadoras y computadoras)

Categorías de presupuesto para la administración del proyecto

Las partidas del presupuesto son encabezados específicos del presupuesto o clasificaciones de cuentas que concuerdan con los presupuestos propuestos para los proyectos. Cada partida debe identificarse con un código de cuenta específico. Algunos donadores piden a sus beneficiarios que usen plantillas de presupuesto específicas con las categorías de costos y partidas estándares cuando soliciten e informen del uso de los fondos.

Cuando un donador requiere informes por categorías de costos, es decir, por agrupaciones de varias partidas de cuentas, la organización debe comenzar el proceso de presupuesto por cada partida individual y llegar a una categoría de costos.

Flexibilidad de las partidas para la administración del proyecto

Dentro de un acuerdo de subsidio, el donador especificará la flexibilidad de las partidas que afecta a la concesión. Si se necesita la aprobación del donador antes de incurrir en ciertos tipos de gastos, siga las reglamentaciones del donador para procurar aprobación. Por ejemplo, un donador puede otorgar flexibilidad a las partidas de hasta el 10% de la cantidad presupuestada por partida.

A continuación se presenta un ejemplo de flexibilidad **aceptable** que no necesita aprobación previa de parte del donador:

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
Sueldos	300	330	10%
Viaje nacional	100	90	(10%)
Gastos de oficina	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

El gasto real no sobrepasó el presupuesto

La diferencia no puede ser más del 10% de la partida presupuestada

A continuación se presenta un ejemplo de flexibilidad **inaceptable**:

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
Sueldos	300	450	50%
Viaje nacional	100	90	(10%)
Gastos de oficina	200	180	(10%)
Total	600	720	20%

El gasto real sobrepasó el presupuesto

La diferencia es más del 10% de la partida presupuestada

A continuación se presenta un **ejemplo más** de **flexibilidad** inaceptable:

	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
La diferencia es más del 10% de la partida presupuestada	Sueldos	300	360	20%
	Materiales de proyectos	600	580	(3%)
	Viaje nacional	100	80	(20%)
	Gastos de oficina	200	180	(10%)
	Total	1,200	1,200	0%

Aunque el presupuesto total no se excedió, el gasto en sueldos se excedió en más de un 10%

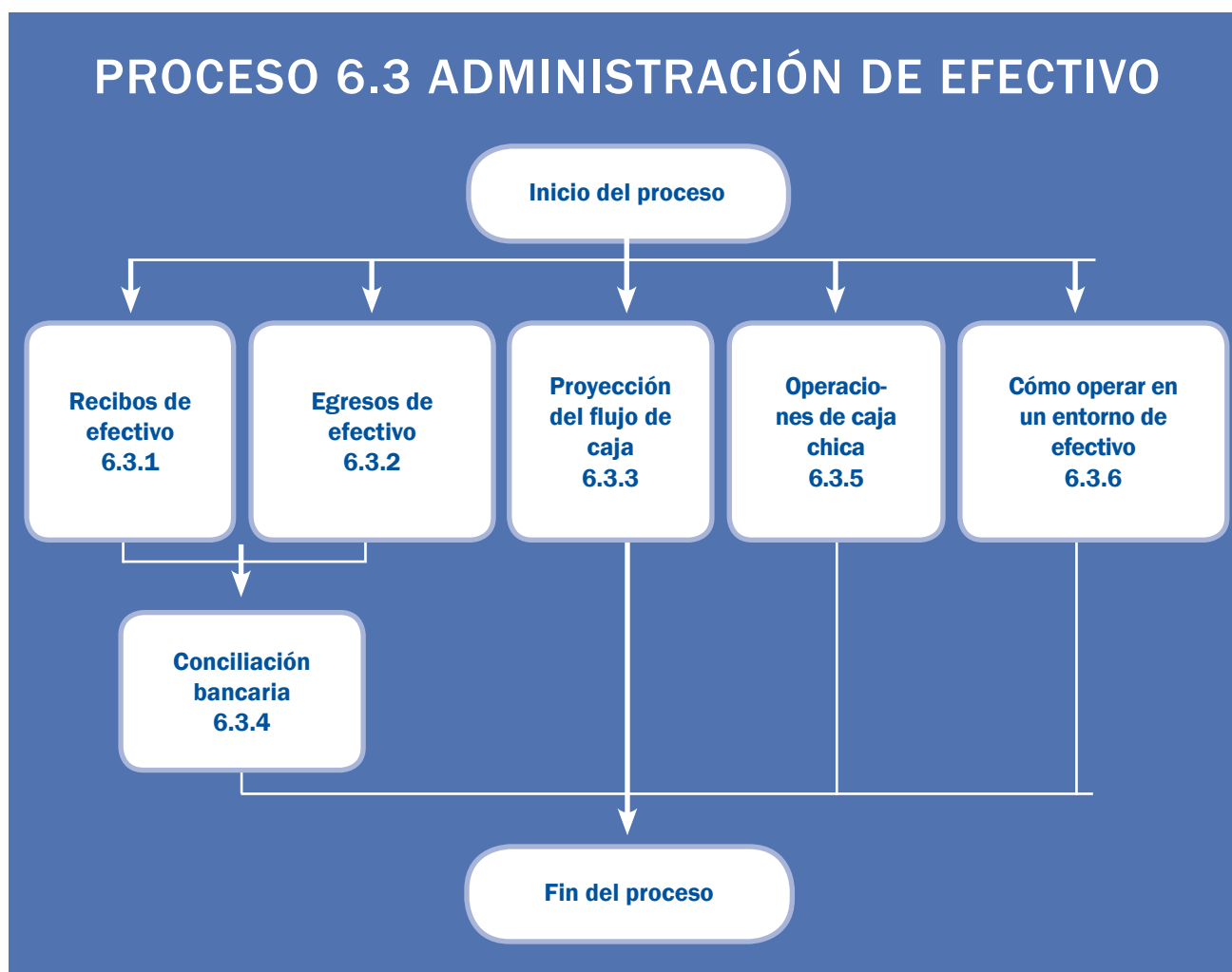
El gasto real no sobrepasó el presupuesto

Con respecto a la flexibilidad de las partidas, la organización siempre debe remitirse a los términos del acuerdo específico con cada donador, puesto que la flexibilidad de las partidas puede cambiar de un donador a otro y para diferentes acuerdos con un donador en particular. En los ejemplos que aparecen antes, la restricción fue por partidas. Para algunos donadores del gobierno de los Estados Unidos, existe un límite acumulativo del 10% del presupuesto total. Para otros subsidios, las restricciones a la flexibilidad se establecen por categoría de programa o componente, no por partida.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.3 – ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La administración del efectivo es una función importante en toda organización. Con el fin maximizar su posición con respecto al efectivo, las organizaciones deben implementar procedimientos de efectivo para la administración de los recibos y los egresos de efectivo. Las proyecciones y los presupuestos son aspectos importantes de la administración del efectivo. La organización debe intentar planificar con el mayor detalle y la mayor antelación posibles los recibos de efectivo previstos y los egresos necesarios. Las funciones de administración del efectivo giran en torno a recibos, egresos, proyecciones y conciliación.



ETAPA 6.3.1 – RECIBOS DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	RECIBOS DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Cajero Gerencia
Insumos	Acuerdos de los subsidios Aportes Notificaciones de remesas
Productos	Constancias de recibo de efectivo Comprobante de recibo de efectivo Constancia de depósitos bancarios
Puntos de integración	Colaboración con donadores Colaboración con funcionarios encargados del proyecto y jefes de departamento
Resumen	Los recibos de efectivo de la organización provienen de varias fuentes, como donaciones, subsidios, ventas, tarifas por servicios prestados y cobranza de cuentas por cobrar. Todos los recibos de efectivo deben ser contabilizados de manera oportuna.

Todos los recibos de efectivo deben estar fechados al momento de recibirlos y ser numerados en forma preliminar para facilitar la comprobación de la secuencia numérica de los documentos faltantes. Se debe seguir los siguientes procedimientos:

- El efectivo debe llevarse al banco al momento de recibirlo.
- Los recibos de efectivo deben ser debidamente clasificados en donaciones, financiamiento de subsidios, efectivo producto de ventas, cobranza de cuentas por cobrar, entrega de servicios, enajenación de activos o préstamos. La conciliación debe hacerse en las cuentas respectivas para determinar si todos los asientos fueron hechos para mostrar todo el efectivo recibido por la organización.
- Las conciliaciones bancarias deben hacerse todos los meses y debe hacerlas alguien que no sea el custodio del efectivo ni tenga responsabilidad de llevar libros. Los asientos en el libro diario de recibos de efectivo deben compararse regularmente con las listas de remesas y depósitos.

ETAPA 6.3.2 – EGRESOS DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	EGRESOS DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario de cuentas por pagar
Insumos	Documentación requerida para egresos de efectivo
Productos	Comprobante aprobado de egreso de efectivo Recibos de proveedores emitidos
Puntos de integración	Colaboración con los funcionarios encargados del proyecto Colaboración con los proveedores
Resumen	Los egresos de efectivo deben estar autorizados y respaldados por la debida documentación.

- Los funcionarios designados deben autorizar el egreso de efectivo. La debida documentación para los egresos de efectivo incluye, pero no se limita, a la siguiente:
 - Formulario aprobado de solicitud de compra
 - Cotizaciones de precios o facturas proforma
 - Informes de comparación de propuestas con explicaciones de la selección del proveedor o la razón por la que se escogió una única fuente de proveedores
 - Orden de compra o contrato con el proveedor
 - Nota de bienes recibidos (informe de recibo)
 - Cuando sea necesario, un memorándum que justifique la variación entre las cantidades o las descripciones de los artículos pedidos y los recibidos
 - Factura original del proveedor
 - Formulario de pago aprobado o de solicitud de anticipo
- La información de los egresos de efectivo debe resumirse en un comprobante de egreso de efectivo. El comprobante debe contener la fecha de la transacción, el código de cuenta y la razón del pago. El comprobante debe cuadrar, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos. La separación de deberes exige que el comprobante de egreso de efectivo sea verificado por una persona distinta de quien lo preparó, y debe estar aprobado por un funcionario superior. Esta aprobación es suficiente para hacer el pago y asentar la transacción en el libro mayor.



DAVID SNIDER/CRS

Dos niños en la laguna Patzijón, en Guatemala. Hay pocas oportunidades para los jóvenes en las zonas rurales con bajas tasas de alfabetismo y empleos escasos fuera del campo.

3. La organización debe asegurarse de que todos los pagos, a excepción de los egresos de la caja chica, sean hechos con cheques prenumerados para proporcionar una identificación independiente del banco. Es más difícil manejar los pagos efectuados con cheques debido a que dejan una mayor pista de auditoría, mientras que el efectivo no se puede rastrear. Todos los egresos con cheques tienen que estar autorizados por los signatarios autorizados.
4. Los signatarios de los cheques y las personas encargadas de aprobar las transferencias bancarias deben designarse claramente. Para limitar la responsabilidad, se aconseja que sea el menor número posible. Los cheques deben tener al menos dos firmas.
5. Debe anexarse una copia del cheque firmado al comprobante del egreso de efectivo. La organización siempre debe obtener un acuse de recibo de parte del proveedor en la forma de un formulario de recibo emitido por el proveedor. Si el proveedor no puede suministrar dicho formulario, el proveedor debe firmar una copia del cheque. Un empleado de la organización independiente de las funciones de efectivo y adquisiciones debe preparar una nota de bienes recibidos (informe de recibo).
6. Asegúrese de que las personas que preparan los cheques no tengan acceso al recibo de efectivo. (Si la organización no puede separar estos deberes debido a limitaciones en el personal, debe documentarse esa debilidad de control junto con los controles que se han establecido para compensarla). El acceso a los cheques en blanco debe estar restringido a las personas autorizadas. La secuencia numérica debe verificarse cuando se reciban nuevos cheques, y los cheques faltantes deben enumerarse.
7. Los cheques deben fecharse cuando se giran. Debe prohibirse estrictamente poner fechas anteriores y futuras a los cheques. La fecha del cheque debe aparecer en el comprobante de egreso de efectivo y ser registrado en el libro diario de egresos de efectivo o en el libro mayor.
8. Firmar cheques en blanco debe estar prohibido. No se deben girar cheques hasta que se haya preparado y aprobado un comprobante de solicitud de pago.
9. Antes de que se firme un cheque, todos los documentos pertinentes que respaldan el pago deben anexarse a un comprobante de egreso de efectivo para mostrar que el desembolso es genuino. Todos los documentos de respaldo deben ser cancelados con un sello que diga "PAGADO" inmediatamente después de aprobarlos para prevenir que el documento se presente de nuevo para fines de pago.

10. Con el fin de evitar alteraciones, los cheques firmados deben enviarse directamente a los beneficiarios designados, sin que tengan que regresar al que preparó el cheque. Si las limitaciones de personal exigen que los cheques vuelvan a quien los preparó, deben establecerse controles para compensar dicha limitación. Dichos controles incluyen tener a un empleado distinto del que prepara o distribuye el cheque para que realice la conciliación bancaria y los asientos de los comprobantes.
11. Para impedir pagos o registros duplicados, los números de los cheques deben usarse como referencias de las transacciones cuando se asienten en el libro diario de egresos de efectivo o en el libro mayor. Debe mantenerse en archivo copias originales anuladas de los egresos de efectivo y de los cheques.
12. Los cheques deben girarse a petición. Los cheques deben tener una leyenda que diga “Cuenta del beneficiario solamente” y “No negociable” si esa es la práctica estándar del país.
13. Se recomienda mantener un registro de envío de cheques (egresos), que dé cuenta de la secuencia de los cheques girados.
14. Los cheques anulados deberán marcarse claramente con un sello que diga “Cancelado” y guardarse en forma segura para fines de referencia. Se recomienda que cada cheque anulado se anexe a un comprobante de egreso de efectivo en blanco y se ingrese en el sistema del libro mayor de caja como “anulado” para fines de rastreo.
15. Las transferencias bancarias desde otras cuentas deben asentarse en el libro diario de egresos de efectivo cuando la transferencia haya sido iniciada, y en el libro diario de recibos de efectivo cuando se haya completado. Se recomienda usar una cuenta de efectivo en tránsito para rastrear y supervisar la transferencia de efectivo entre cuentas bancarias.
 - a. Cuando los fondos se transfieren de la cuenta A a la cuenta B
 - i. Debitar el efectivo en la cuenta en tránsito
 - ii. Acreditar la cuenta bancaria A
 - b. Cuando los fondos se reflejen como recibidos en la cuenta B
 - i. Debitar la cuenta bancaria B
 - ii. Acreditar el efectivo en tránsito

Nota: efectivo en tránsito es la cuenta de mayor usado para dar seguimiento al efectivo que es transferido de una cuenta bancaria a otra. Puesto que la salida de efectivo se registra en una nota contable aparte del recibo de efectivo, la cuenta de efectivo en tránsito se necesita para cuadrar ambos asientos. Cuando se registra la nota de efectivo el saldo de la cuenta de efectivo en tránsito debe reducirse a cero.

ETAPA 6.3.3 – PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

NOMBRE DE LA ETAPA	PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA
Número de la etapa	6.3.3
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Presupuesto aprobado Planes de actividades
Productos	Proyección aprobada del flujo de caja
Puntos de integración	Colaboración con donadores Colaboración con los funcionarios encargados del proyecto
Resumen	La proyección del flujo de caja permite a los gerentes de la organización prever los períodos en que los saldos de efectivo probablemente van a ser insuficientes para satisfacer las necesidades de gastos, y los períodos en que habrá exceso de fondos.

La administración eficaz del flujo de caja es esencial para las organizaciones. Es un elemento clave en la planificación y la administración operativa eficiente. Si no se planifican y supervisan bien las entradas y salidas del flujo de efectivo, las organizaciones podrían tener escasez de efectivo y tal vez no puedan prestar servicio a los beneficiarios o pagar a tiempo a los empleados y proveedores. Las partes externas a menudo requieren una proyección de flujo de caja para poder planificar el momento de emisión de los fondos a la organización.

La proyección de flujo de caja está vinculada a la planificación del presupuesto e implica, como mínimo, los siguientes pasos:

1. Determinar la posición de efectivo al inicio de un período determinado a partir de los registros contables de la organización.
2. Planificar el momento de los futuros recibos de efectivo esperados, las fuentes aprobadas de financiamiento de los subsidios y otras fuentes de ingreso proyectadas. Las principales fuentes de entrada de efectivo de una organización incluyen las contribuciones, los anticipos o reembolsos de parte de los donadores, la cobranza de los saldos de las cuentas por cobrar y los recibos de efectivo producidos por las actividades que generan ingresos.
3. Estimar el momento de los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización. Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método basado en los

valores devengados deben tener en cuenta que podrían necesitarse los pagos a los proveedores para reducir los pasivos contabilizados previamente.

4. Resumir la información anterior en una hoja de cálculo que muestre los saldos de efectivo proyectados por período.
5. Proporcionar la proyección al director ejecutivo o a otro funcionario que corresponda para que sea usada en la proyección de los excesos o las necesidades de efectivo.

ETAPA 6.3.4 – CONCILIACIÓN BANCARIA

NOMBRE DE LA ETAPA	CONCILIACIÓN BANCARIA
Número de la etapa	6.3.4
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario autorizado
Insumos	Estado de cuenta bancario oficial Transacciones del libro mayor
Productos	Estado de conciliación bancaria
Puntos de integración	Colaboración con el banco
Resumen	Las conciliaciones bancarias se realizan al menos una vez al mes para conciliar las diferencias entre los registros del banco y los registros de la organización.

Las siguientes son partidas que pueden causar diferencias entre el libro mayor de contabilidad de la organización y un estado de cuenta bancario:

- Transferencias entrantes
- Los cargos bancarios y los intereses asentados por el banco, pero no por la organización
- Cheques girados por la organización pero no presentados al banco
- Depósitos en tránsito, definidos como depósitos hechos y contabilizados por la organización hacia el final del mes, pero no asentados por el banco a la fecha de corte del estado bancario. Esta diferencia se puede deber a retrasos en el proceso o a errores en los asientos.

Entre las mejores prácticas de conciliación bancaria se pueden citar las siguientes:

1. Las conciliaciones bancarias deben prepararse mensualmente para verificar que los registros contables sean correctos. La cuenta bancaria refleja la actividad del libro de efectivo. Por tanto, la persona que las prepara debe buscar posibles discrepancias causadas por error o mal uso. La responsabilidad de la conciliación de la cuenta bancaria debe recaer en personas que no participan en el manejo del recibo ni de los egresos de efectivo. De lo contrario, se podrían ocultar posibles discrepancias. Un funcionario responsable designado debe revisar las conciliaciones. Las conciliaciones bancarias deben conservarse en archivo en caso de que se necesiten para una auditoría u otras revisiones internas.

2. Los documentos que respaldan las partidas de conciliación deben anexarse a la conciliación bancaria en cuestión. Dichos documentos podrían incluir una lista de cheques pendientes, depósitos en tránsito y otros documentos pertinentes.
3. Cuando corresponda, debe hacerse un asiento en el libro diario general para registrar la conciliación de las partidas que aparecen en el estado bancario, pero que no aparecen registradas en el libro mayor de la organización.
4. La preparación de la conciliación bancaria siempre debe comenzar con el saldo de apertura proveniente de la conciliación previa, y finalizar en un saldo ajustado que concilie con el saldo final, según el estado bancario.
5. La conciliación de las partidas identificadas durante el proceso de conciliación bancaria debe estar resuelta para el mes siguiente. El jefe de Finanzas debe hacer un seguimiento si una partida de conciliación aparece dos meses consecutivos.
6. Se requiere una medida de parte de la gerencia para las variaciones irreconciliables o no identificadas durante el proceso de conciliación bancaria.
7. Todos los cheques de egreso que hayan estado pendientes de cobro durante más de un período declarado (como tres o seis meses) deben anularse y reemplazarse.

ETAPA 6.3.5 – CAJA CHICA

NOMBRE DE LA ETAPA	CAJA CHICA
Número de la etapa	6.3.5
Rol en la organización	Funcionario o custodio de la caja chica Jefe de Finanzas
Insumos	Vales de caja chica
Productos	Libro mayor de caja chica
Puntos de integración	Solicitantes y personas encargadas de las aprobaciones
Resumen	El propósito de establecer un fondo de caja chica es tener acceso a dinero en efectivo a pedido para pagos pequeños. Es responsabilidad de la gerencia de la organización fijar el saldo máximo de caja chica, establecer un límite de egreso individual de la caja chica, y designar a un custodio de la caja chica. La caja chica debe mantenerse sobre la base de anticipos. El nivel recomendado de fondos de caja chica debe oscilar entre las necesidades de efectivo para dos semanas y un mes.

1. Las organizaciones deben establecer una política y procedimientos de caja chica. Los procedimientos deben describir la ubicación de la caja chica, el saldo máximo de fondos de caja chica, los roles y las responsabilidades del personal que participa en la custodia, la preparación del comprobante de caja chica, los niveles de aprobación, la cantidad máxima de egreso y el proceso de reponer el efectivo en la caja chica.
2. Debe designarse un custodio de la caja chica y capacitar a esa persona en el manejo de la misma.
3. El custodio de caja chica no debe realizar ninguna otra función relacionada con dinero en efectivo.
4. El fondo de caja chica debe mantenerse bajo llave y el acceso a la caja de seguridad debe estar limitado al custodio.
5. Todos los pagos de caja chica deben hacerse solamente para pagos autorizados usando un formulario de solicitud de caja chica y vales prenumerados de caja chica, y deben estar respaldados por pruebas para efectuar el pago, como facturas de clientes y firmas de los beneficiarios. El custodio de caja chica nunca debe autorizar el pago.

6. El custodio de caja chica debe contabilizar todos los pagos en un libro mayor de caja chica, el cual puede ser un registro formal (preferido) o una hoja de trabajo. El libro mayor de caja chica contiene información sobre la fecha y el propósito del pago, el beneficiario, la cantidad pagada y el saldo corriente del fondo de caja chica.
7. El custodio debe conciliar el fondo de caja chica todos los días. El dinero en efectivo restante en la caja chica, más la suma de los pagos efectuados a partir de la fecha de la última reposición de los fondos, deben concordar con el saldo del anticipo del fondo de caja chica. Toda diferencia debe comunicarse al jefe de Finanzas para que tome las medidas necesarias.
8. Siempre que haya un cambio del custodio responsable, debe efectuarse un conteo del efectivo y entregarse oficialmente el efectivo y los documentos. Un tercero debe testificar y firmar el proceso de entrega.
9. Al menos una vez al mes, debe haber un conteo de efectivo no anunciado hecho por alguien distinto del custodio de la caja chica. Se recomienda que se lleven a cabo otros conteos independientes a intervalos regulares durante el mes.

Reembolso y reposición del fondo de caja chica

1. Cuando el fondo de caja chica alcance un mínimo predefinido, el custodio prepara un estado de reposición. El estado de reposición es una lista de pagos categorizados según las cuentas del libro mayor.
2. Un funcionario de Finanzas designado debe revisar el estado de reposición para comprobar la precisión y validez de la documentación de respaldo.
3. Una vez que se tenga la confirmación de Finanzas y la aprobación del funcionario designado de la organización, debe girarse un cheque por la cantidad de la reposición presentada. Se recomienda girar el cheque de reposición a nombre del custodio.
4. En ese momento, el custodio de caja chica recibe el reembolso para realizar la reposición presentada, el cual lleva el efectivo del fondo de nuevo al saldo de anticipo.

Cómo contabilizar la caja chica

1. Cuando se establece por primera vez un fondo de caja chica, se prepara un comprobante del libro diario de egreso de efectivo a fin de debitar la cuenta de anticipo y acreditar la cuenta bancaria.
2. Siempre que exista la necesidad de reponer la cuenta de caja chica, se preparará un comprobante del libro diario de egreso de efectivo con la cantidad necesaria para ajustar la caja chica a la cantidad de fondos disponibles. El contador contabilizará un débito en la cuenta de gastos y un crédito en la cuenta bancaria.

ETAPA 6.3.6 – CÓMO OPERAR EN UN ENTORNO DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO OPERAR EN UN ENTORNO DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.6
Rol en la organización	Custodio del efectivo Jefe de Finanzas
Insumos	Transferencias de efectivo y documentos relacionados Notificaciones de remesas Acuerdos de subsidios Documentación de compras Documentación de recepción Facturas de proveedores
Productos	Constancias de recibo de efectivo Constancias de egresos de efectivo Comprobantes de recibo de efectivo Comprobantes de egresos de efectivo Libro mayor de caja Libro mayor
Puntos de integración	Solicitantes y personas encargadas de las aprobaciones Proveedores Funcionarios encargados del proyecto
Resumen	Es posible que las organizaciones operen en una ubicación o entorno de operaciones en el cual no haya opciones formales de bancos disponibles. En esos casos, todas las transacciones deben llevarse a cabo en efectivo (moneda), con una mayor necesidad de tener un control interno eficaz a través de todo el ciclo del efectivo.

Cuando una organización está operando en un entorno de efectivo, se recomiendan las siguientes medidas para garantizar que el efectivo se proteja debidamente:

1. La organización debe establecer políticas y procedimientos sólidos que indiquen claramente los roles y las responsabilidades de los miembros del personal involucrados en la custodia del efectivo, la documentación requerida para cada etapa del ciclo de efectivo y las aprobaciones necesarias para desembolsar fondos.
2. Debe designarse un custodio del efectivo y capacitar a esa persona en el manejo del mismo.

3. En la medida de lo posible, todas las funciones relacionadas con el efectivo deben separarse claramente. Debe haber controles y saldos establecidos para todos los procesos de efectivo. Si las limitaciones del personal impiden una separación total de los deberes, esas debilidades deben documentarse y establecerse controles que las compensen para reducir al mínimo el riesgo de la organización.
4. Cuando no se esté usando, el efectivo debe mantenerse bajo llave; el acceso a la caja de seguridad debe limitarse al custodio.
5. Si es posible, el director ejecutivo de la organización y el jefe de Finanzas deben establecer un nivel máximo de efectivo en caja. Todo efectivo que supere el nivel determinado para la caja debe guardarse en un banco seguro en otro lugar; los fondos deben retirarse de ese banco cuando se necesiten.
6. Cada recibo de efectivo debe documentarse con lo siguiente:
 - a. Notificación de remesa de efectivo o aviso de transferencia de efectivo (cuando corresponda)
 - b. Constancia prenumerada de recibo de efectivo de varias partes, firmada y fechada por el custodio y por el pagador o el mensajero portador del efectivo. La constancia original debe devolverse al pagador o al mensajero portador del efectivo y una copia debe anexarse al comprobante de recibo de efectivo. El custodio debe retener otra copia en un archivo separado para fines de control secuencial.
 - c. El comprobante de recibo de efectivo, firmado por quien lo prepara y quien lo aprueba, con copias de la constancia de recibo de efectivo y la notificación de remesa o el aviso de transferencia (cuando corresponda) también se anexan. (Tenga en cuenta que se pueden incluir varios recibos de efectivo en un solo comprobante de recibo de efectivo, siempre y cuando se indiquen por separado en el comprobante).
7. Cada pago de efectivo debe efectuarse solamente con un propósito autorizado, y debe respaldarse mediante una combinación de los siguientes documentos, según corresponda:
 - a. Solicitud de compra aprobada
 - b. Cotizaciones de precios o facturas proforma
 - c. Informes de comparación de propuestas, con una explicación de la selección del proveedor
 - d. Orden de compra o contrato con el proveedor aprobados
 - e. Nota de bienes recibidos
 - f. Cuando sea necesario, un memorándum que explique y justifique toda variación significativa entre los artículos y las cantidades pedidas en relación con los recibidos

- g. Factura original del proveedor o informe de gastos de viaje del empleado
 - h. Pago aprobado o solicitud de anticipo
 - i. Constancia prenumerada de egreso de efectivo de varias partes (requisito para todos los egresos de efectivo). La constancia de egreso de efectivo debe estar firmada y fechada por el custodio que egresa el efectivo y el beneficiario del pago. La constancia original de egreso de efectivo debe anexarse al comprobante de egreso de efectivo y debe entregarse una copia al beneficiario. El custodio debe retener otra copia con fines de control secuencial.
 - j. Comprobante de egreso de efectivo que incluya toda la documentación de respaldo citada anteriormente, firmada por el que prepara el comprobante y quien lo aprueba. Debe prepararse un comprobante separado para cada egreso de efectivo. No deben combinarse dos egresos en un solo comprobante.
- 8. Debe prohibirse al custodio autorizar pagos.
 - 9. El custodio debe contabilizar todos los pagos en un libro mayor de caja. El libro mayor debe mostrar la fecha del pago y una breve explicación del propósito, el beneficiario del pago, la cantidad pagada, las cuentas cargadas y el saldo corriente del fondo.
 - 10. Todas las transacciones de efectivo deben asentarse inmediatamente en el libro mayor de caja.
 - 11. Además del libro mayor de caja, la organización debe mantener un libro mayor que incluya todas las transacciones de efectivo y todos los asientos hechos en el libro diario, tales como las que contabilizan la liquidación de saldos de cuentas por cobrar, depreciación, reclasificación o asientos de corrección. Una persona distinta del custodio de efectivo debe guardar el libro mayor. Los asientos del libro diario deben registrarse en documentos estándares conocidos como “comprobantes del libro diario general”. Quien prepara y aprueba el comprobante, y la persona que ingresó la transacción en el libro mayor, deben firmar los comprobantes.
 - 12. El custodio debe contar el efectivo en caja todos los días. El dinero en efectivo restante en la caja chica, más la suma de los pagos efectuados a partir de la fecha de la última reposición de fondos, menos todo recibo de efectivo ocurrido durante el período, deben concordar con el nivel total de efectivo autorizado. Toda diferencia debe comunicarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar para tomar medidas.
 - 13. Siempre que haya un cambio del custodio responsable, debe efectuarse un conteo del efectivo y entregarse oficialmente el efectivo

y los documentos. Un tercero debe testificar y firmar el proceso de entrega.

14. Un empleado designado de llevar a cabo un conteo independiente del efectivo al menos una vez a la semana. Los resultados de ese conteo deben documentarse e informarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar.
15. Al menos una vez al mes, un empleado designado que no esté relacionado con las demás funciones de efectivo, debe realizar un conteo de efectivo sin aviso. El conteo de efectivo debe documentarse e informarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar.
16. Todos los comprobantes de egreso de efectivo deben cancelarse para impedir que se vuelvan a utilizar.
17. Todos los comprobantes deben archivarlos sistemáticamente en un archivo bajo llave o en una habitación bajo llave; el acceso a esos archivos debe estar restringido a los empleados designados.
18. De la misma forma, el acceso al libro de caja y al libro mayor debe estar restringido. Si el libro de caja o el libro mayor se preparan manualmente, deben guardarse en un sitio bajo llave durante las horas no laborales. Si el libro de caja o el libro mayor se mantienen en una computadora, los archivos o la computadora deben tener una contraseña de seguridad, y debe hacerse una copia de respaldo al menos una vez a la semana. Se recomienda hacer copias de respaldo diarias, si es posible.



Un líder del pueblo en la República Democrática del Congo mantiene el orden mientras los beneficiarios esperan a recibir semilla de yuca en la provincia del Norte de Kivu.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.4 – GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los montos adeudados a la organización son activos y deben clasificarse en la categoría de activos “cuentas por cobrar”. La liquidación de las cuentas por cobrar originadas a partir de actividades comerciales generalmente da como resultado entradas de efectivo futuras. Sin embargo, otros tipos de cuentas por cobrar, tales como los anticipos a los empleados por viajes relacionados con el trabajo o a las organizaciones destinatarias secundarias del subsidio para llevar a cabo tareas relacionadas con el proyecto, cuando se liquidan, por lo general dan como resultado cargos de gastos.

La organización tiene que establecer fechas límite definitivas para el cobro de las cuentas por cobrar. Para las cuentas por cobrar que surgen de las transacciones con partes externas, las fechas límite para las remesas de efectivo o los informes de liquidación deben definirse claramente en los contratos o acuerdos entre las partes. Para las cuentas por cobrar adeudadas por los empleados de la organización, las fechas límite de envío de remesas de efectivo o informes de liquidación deben estar claramente establecidas en las políticas y los procedimientos de la organización y deben respetarse siempre.

La gestión eficaz de las cuentas por cobrar exige que todos los saldos de las cuentas por cobrar se analicen al menos una vez al mes. El análisis más común y eficaz de las cuentas por cobrar es el informe de antigüedad, en el cual se enumeran los diferentes saldos abiertos individuales junto con las fechas de las transacciones financieras que dieron origen a esos saldos, y las referencias a los comprobantes de contabilidad. Los informes deben distribuirse todos los meses a los funcionarios de la organización respectiva para fines de cobro o liquidación de los saldos.

FLUJO DEL PROCESO

PROCESO 6.4 GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

EQUIPO DE
FINANZAS

Gestión de
cuentas por cobrar
6.4.1

ETAPA 6.4.1 – GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
Número de la etapa	6.4.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Contador
Insumos	Solicitudes de anticipos aprobadas
Productos	Informes de antigüedad
Puntos de integración	Colaboración con la gerencia, así como con los Departamentos de Compras y Programas
Resumen	Los montos adeudados a la organización deben contabilizarse como cuentas por cobrar, las cuales son activos de la organización. Deben supervisarse de cerca para garantizar el cobro o la liquidación oportuna, y deben consignarse con precisión y estar debidamente clasificadas.

Tipos de cuentas por cobrar

Se debe crear una cuenta separada en el libro mayor para cada tipo de cuenta por cobrar que la organización espere administrar. Los tipos de cuentas por cobrar son comunes a muchas organizaciones e incluyen las siguientes:

1. Deudores por ventas: saldos que surgen de las ventas comerciales, cuando corresponda. Los saldos en esta cuenta se compensan con remesas de efectivo, cheques o transferencias bancarias.
2. Adelantos por viajes: las cantidades adelantadas a los empleados para viajes de negocios. Los saldos en esta cuenta por lo general se compensan mediante la presentación de informes de viajes aprobados o recibos de efectivo, respaldados por la debida documentación. Esos anticipos deben estar liquidados completamente al final de cada viaje. No deben emitirse nuevos anticipos antes de que un adelanto pasado esté liquidado.
3. Cuentas por cobrar a los empleados: montos adeudados por los empleados por pagos hechos a su nombre. Estos saldos se compensan mediante el cobro de dinero en efectivo o cheques, o por deducciones de nómina donde lo permita la ley.
4. Anticipos de proyectos: anticipos a organizaciones destinatarias secundarias para llevar a cabo actividades aprobadas del proyecto. Los saldos en esta cuenta por lo general se compensan mediante la presentación de informes de liquidación. La organización debe verificar las cantidades informadas a través de la inspección de la documentación de respaldo de los destinatarios secundarios.

5. Anticipos de nómina: cantidades entregadas por adelantado a los empleados en el entendido de que serán pagadas por el empleado dentro del período que dicta la ley laboral local en la forma de deducciones contra salarios a ser pagados. La organización debe tener una política compatible con las leyes locales respecto al pago de anticipos de nómina.
6. Anticipos a proveedores: cantidades pagadas a los proveedores antes de la recepción de bienes o servicios. Esta cuenta se compensa cuando los bienes adquiridos son entregados o el servicio es prestado, equiparando así el anticipo con la cantidad adeudada.

Reglas estándares de la gestión de cuentas por cobrar

A continuación se presentan reglas estándares que ayudan en la gestión de los saldos de las cuentas por cobrar:

1. Las políticas de la organización deben indicar claramente la fecha de vencimiento de cada tipo de cuenta por cobrar. Las fechas límite de cobro o liquidación deben comunicarse por escrito a las otras partes. Cuando corresponda, debe incorporarse una fecha límite a los términos del acuerdo con la parte a la cual se dará un anticipo de fondos.
2. Se debe asignar a uno o a varios funcionarios de la organización la responsabilidad de supervisar los saldos abiertos y hacer un seguimiento a las moras.
3. No deben hacerse anticipos a las partes que tienen saldos en mora.
4. Cada saldo debe indicar claramente la parte que adeuda los fondos.
 - a. Si la organización utiliza un sistema de libro mayor computarizado, cada parte que adeude dinero debe tener un número de identificación (código de proveedor) que se ingresa en el libro mayor o en un libro auxiliar siempre que se realiza una transacción de una cuenta por cobrar con la parte deudora.
 - b. Si la organización utiliza un libro mayor manual, se recomienda que las transacciones de las cuentas por cobrar con los diferentes deudores también se registren en un libro mayor auxiliar distinto o en otro registro que se resuma y concilie con el libro mayor todos los meses. Debe mantenerse un libro mayor auxiliar separado u otro registro para cada cuenta por cobrar del libro mayor.
5. Poco después de cerrar los libros cada mes, el Departamento de Finanzas de la organización debe suministrar informes de los saldos abiertos de las cuentas por cobrar a la gerencia y a los empleados que tienen la responsabilidad de cobrar las cuentas por cobrar. Los informes deben tener una fecha de “antigüedad” para ver cuándo surgió cada saldo y facilitar la supervisión y el trabajo de cobranza.

6. El sistema del libro mayor o libro mayor auxiliar debe proporcionar una pista de auditoría completa para respaldar cada saldo abierto.
7. Deben establecerse reservas para los saldos de cuentas que parecen ser incobrables. Para crear una reserva, se asienta un débito al gasto de deudas incobrables y un crédito a la cuenta de reservas de las cuentas por cobrar. Se recomienda que se solicite la aprobación de un funcionario de mayor jerarquía, como el director ejecutivo, para crear las reservas.
8. Los saldos de las cuentas incobrables deben considerarse pérdidas. En una política, la organización debe describir el proceso a seguir para las cancelaciones en libros y las aprobaciones necesarias. Los saldos de las cuentas por cobrar se consideran pérdidas cuando se contabiliza un débito en una cuenta de reserva y un crédito en la cuenta por cobrar correspondiente. Se recomienda solicitar la aprobación de un funcionario de mayor jerarquía, como el director ejecutivo, para pasar a pérdidas los saldos de las cuentas por cobrar.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.5 – CONTABILIDAD DE ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los activos fijos son la propiedad, planta y equipo tangibles y a largo plazo de la organización que tienen vidas útiles estimadas de más de un año.

El Departamento de Finanzas debe registrar cada adición de activo fijo en el libro mayor y en el registro de Activos Fijos (libro mayor) de conformidad con las siguientes directrices:

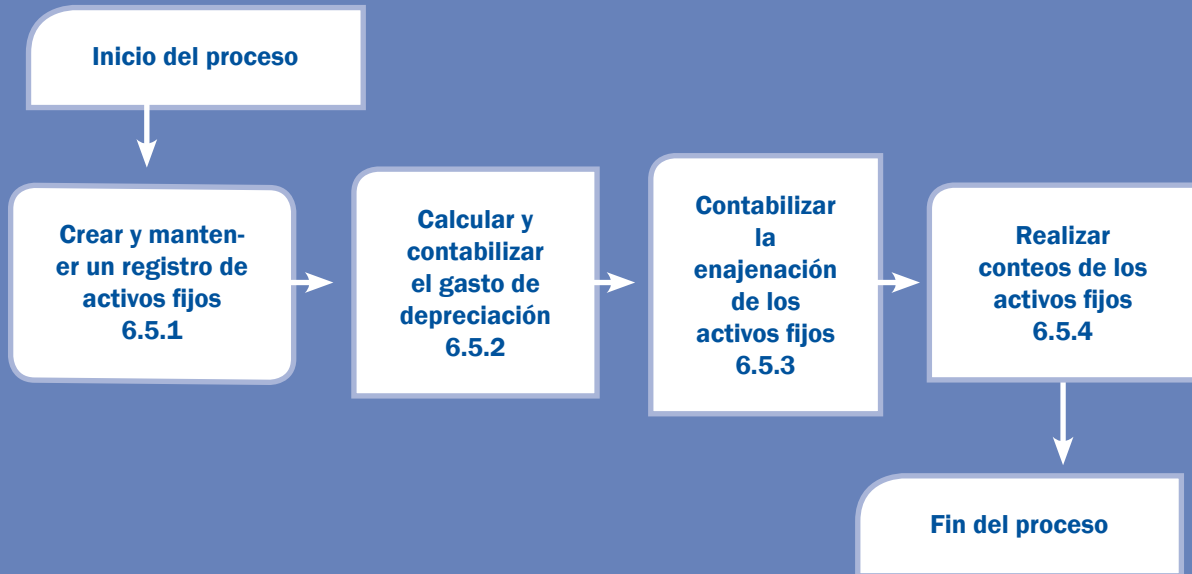
- Si el activo fue comprado con fondos privados no restringidos de la organización, el asiento contable se haría en un comprobante de egreso de efectivo y constituiría un débito en la cuenta de activos fijos y un crédito en el efectivo.
- Si el activo fue recibido como contribución en especie de parte de un donador privado o como un subsidio en especie libre de gravámenes de parte de un donador de subsidios, el asiento contable se haría en un comprobante del libro diario general y constituiría un débito en la cuenta de activos fijos y un crédito en los ingresos de contribuciones en especie.
- Si el activo se recibió de un donador que retiene la propiedad del activo y se necesita su aprobación para enajenar el activo al final del subsidio, el asiento contable se haría en un comprobante del libro diario general como débito a la cuenta de gastos de la partida apropiada del subsidio y un crédito a la cuenta de pasivos del subsidio. (La cuenta de pasivos se reducirá cuando la organización reconozca el ingreso del subsidio para el gasto contabilizado contra el subsidio). *

***Nota:** – *Los principios de contabilidad generalmente aceptados (Generally accepted accounting principles, GAAP) requieren que los activos a largo plazo sean contabilizados como activos fijos y depreciados según el tiempo estimado de sus vidas útiles. Para los activos fijos comprados con fondos del subsidio o recibidos de un donador que retiene la propiedad del activo, se necesitarán asientos contables adicionales para cumplir con los GAAP al mismo tiempo que se cumple con los requisitos de generación de informes del donador. Las organizaciones deben procurar la guía de sus auditores externos en relación con cualquier otro asiento contable que sea necesario.*

FLUJO DEL PROCESO

PROCESO 6.5 GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPO DE FINANZAS



ETAPA 6.5.1 – CREAR Y MANTENER UN REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR Y MANTENER UN REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.1
Rol en la organización	Contador
Insumos	Adiciones de activos fijos Enajenaciones de activos fijos
Productos	Gasto por depreciación Informe de activos fijo
Puntos de integración	Procesamiento de transacciones del mayor general
Resumen	El registro se usa para capturar información minuciosa sobre los activos fijos de la organización.

El registro de activos fijos debe contener la siguiente información:

- Nombre y descripción del activo
- Costo, incluido el precio de compra, los impuestos no reembolsados, los aranceles, los costos de entrega y el cargo por instalación
- Número de referencia de la transacción contable
- Comprobante de egreso de efectivo o número de cheque (para los activos comprados)
- Número del comprobante del libro diario general (para los activos donados)
- Fecha de compra (mes y año)
- Ubicación
- Empleado a quien se le ha asignado el activo o que tiene la responsabilidad de la custodia del activo
- Estado
- Número del activo (debe ser asignado por el Departamento de Administración)
- Número de serie o modelo del fabricante
- Propietario (indicar quién es el dueño del equipo)
- Vida útil estimada
- Gasto mensual por depreciación
- Fuente de financiamiento, si las compras del activo han sido financiadas por varios donadores

ETAPA 6.5.2 – CALCULAR Y CONTABILIZAR EL GASTO DE DEPRECIACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	CALCULAR Y CONTABILIZAR EL GASTO DE DEPRECIACIÓN
Número de la etapa	6.5.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Adiciones de activos fijos Enajenaciones de activos fijos
Productos	Asientos del libro diario general de los gastos por depreciación
Puntos de integración	Procesamiento de las transacciones del libro mayor
Resumen	Debido a que los activos fijos aportan beneficios a la organización durante varios años, su costo debe ser contabilizado como un gasto a lo largo de los períodos que se benefician del uso del activo. El gasto de depreciación es la distribución del costo de un activo fijo en el transcurso de su vida útil estimada.

La organización necesita designar una vida útil estimada a cada tipo de activo fijo que compra y debe usar esa vida estimada para depreciar todos los activos que pertenecen a esa categoría. La organización debe remitirse a las normas o prácticas contables profesionales locales para determinar la vida útil. Las vidas sugeridas de los activos son las siguientes:

- Equipo de computadoras: 3 a 5 años
- Muebles y equipo que no sean computadoras: 10 años
- Vehículos: 3 a 5 años
- Edificios: 40 años
- Mejoras a los arrendamientos: si el arrendamiento de la instalación en cuestión tiene una opción de renovación automática, entonces la vida del activo recomendada es de 40 años. De lo contrario, las mejoras deben depreciarse en el tiempo que falta para el término del arrendamiento.
- No debe asignarse vida de activo a la tierra, ni tampoco se debe depreciar la tierra nunca.

El gasto de depreciación debe contabilizarse todos los meses en un comprobante del libro diario general como débito al gasto de depreciación y crédito a la depreciación acumulada. La depreciación acumulada es la suma del gasto de depreciación contabilizado desde la fecha de adquisición de un activo. Los asientos de depreciación deben cesar para un activo determinado una vez que se ha alcanzado el final de su vida útil estimada. La depreciación acumulada para un activo determinado nunca debe exceder su costo. El costo del activo y la depreciación acumulada deben permanecer en los libros hasta que se produzca la enajenación del activo.

Existen varios métodos de contabilizar el gasto de depreciación. Se recomienda que la organización utilice el método de depreciación lineal para contabilizar el gasto de depreciación, a menos que las normas o las prácticas locales indiquen otra cosa. El método de depreciación lineal distribuye el costo del activo de manera uniforme a lo largo de su vida útil estimada, a partir del mes en que fue puesto en servicio. La organización puede optar por usar una o más cuentas de gastos para contabilizar el gasto de depreciación en el libro mayor, dependiendo de los requisitos del donador.

La información contenida en el registro de activos fijos debe usarse para elaborar el asiento de gasto de depreciación mensual estándar. Debe tomarse nota de lo siguiente:

- Si el registro de activos fijos se mantiene usando un programa informático de activos fijos, el programa calculará el monto atribuible al gasto de depreciación cada mes.
- Si se usa un libro mayor manual, el gasto de depreciación mensual a lo largo de la vida estimada de cada activo debe mostrarse en el libro mayor. Debe prepararse una hoja de cálculo para resumir el gasto de depreciación de todos los activos por tipo de activo y fuente de financiamiento. Los totales según la hoja de cálculo deben usarse como base para el asiento de depreciación.

ETAPA 6.5.3 – CONTABILIZAR LA ENAJENACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LA ENAJENACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.3
Rol en la organización	Contador Departamento de Administración
Insumos	Formularios de enajenación de los activos fijos
Productos	Asientos del libro diario general (para las enajenaciones)
Puntos de integración	Departamento de Custodia (Administración) Cajero
Resumen	Una responsabilidad clave de toda organización es proteger sus activos. Los activos fijos son los más visibles y, con frecuencia, los activos más importantes que posee una organización. Se necesita documentación e informes para garantizar que los controles físicos sean eficaces.

La organización debe usar un formulario estándar para documentar la enajenación de sus activos fijos. Se recomienda un formulario prenumerado de dos partes. El formulario debe contener dos secciones: una sección de solicitud y una sección de enajenación.

Solicitud

El departamento responsable de la custodia de los activos de la organización (normalmente el Departamento de Administración) debe presentar un formulario para cada enajenación solicitada y enviarlo al funcionario apropiado para ser aprobado. La siguiente información debe aparecer en la sección de Solicitud del formulario de enajenación de activos fijos:

- Descripción del activo
- Estado actual del activo
- Costo del activo
- Valor actual neto en libros del activo (costo menos la depreciación acumulada)
- Ubicación del activo
- Número del activo fijo (asignado por la organización)
- Número de serie (asignado por el proveedor, si corresponde)

- Razón de la enajenación
- Naturaleza de la enajenación (venta, transferencia, desecho o abandono)
- Fecha de la solicitud
- Nombre y firma del solicitante
- Nombre y firma de la persona asignada para otorgar la aprobación
- Fecha de aprobación
- Cantidad estimada del ingreso a recibir, si se vende
- Una indicación de si se ha obtenido aprobación previa del donador, si es requisito
- Una indicación de si ha obtenido autorización del gobierno local para venderlo, si la organización está exenta de impuestos y si dicha aprobación es requisito de conformidad con las reglamentaciones locales

Si se ha aprobado una solicitud de enajenación para la venta de un activo, la organización debe requerir que se soliciten ofertas en pliego cerrado. Las ofertas recibidas deben abrirse en presencia de varios funcionarios específicos de la organización. Una vez que se haya seleccionado una oferta ganadora y se haya notificado al ganador, debe mantenerse en archivo documentación que respalde el proceso de licitación y la selección del comprador. Si el activo se compró mediante el financiamiento de un donador, la organización debe procurar la aprobación del donador, si es requisito, antes de la venta.

Enajenación

Una vez que se haya producido la enajenación, el departamento que tiene la custodia debe llenar la segunda mitad del formulario de enajenación. Esta sección debe contener la siguiente información adicional:

- Fecha en que se produjo la enajenación
- Monto de ingresos obtenidos (si es una venta)
- Monto del costo incurrido en la enajenación del activo (si hubo alguno)
- Nombre y firma del empleado designado para dar fe de la enajenación

El formulario original de la enajenación debe enviarse al Departamento de Finanzas de la organización para respaldar el asiento o los asientos contables necesarios para contabilizar la enajenación. El departamento que tiene la custodia debe guardar una copia del formulario debidamente llenado.

En el momento de la enajenación, el Departamento de Finanzas debe hacer lo siguiente:

- Si se produjo una venta, el cajero debe recibir el efectivo directamente del comprador y registrar el recibo de los ingresos en un comprobante del libro diario de recibos de efectivo. Para ello, el cajero debe registrar un débito en la cuenta de efectivo y un crédito en la cuenta de activos fijos (cuenta de “otros ingresos”) por la ganancia o pérdida producto de la venta. El cajero debe emitir un formulario de recibo de caja al comprador (original), conservar una copia del formulario en archivo, y anexar una copia del formulario al comprobante del libro diario de recibos de efectivo. Si el comprador pagó con cheque, también debe anexarse una copia del cheque del comprador a ese comprobante.
- En el mismo mes fiscal, el Departamento de Finanzas debe contabilizar la enajenación del activo en un comprobante del libro diario general. El formulario original de enajenación de activos fijos debe anexarse al comprobante del libro diario general, el cual debe tener una referencia cruzada al asiento del libro diario de recibos de efectivo si se produjo una venta. El asiento de la enajenación variará dependiendo de si el activo está totalmente depreciado o no.
- Si el activo está totalmente depreciado, el asiento será un débito en la cuenta de depreciación acumulada y un crédito en la cuenta del activo fijo.
- Si el activo no está totalmente depreciado, el asiento sería un débito en la cuenta de depreciación acumulada por el monto de su saldo, un débito en la cuenta del valor neto en libros de los activos enajenados o vendidos por el valor neto en libros del activo, y un crédito en la cuenta de activos fijos por el costo del activo. (El valor neto en libros es la diferencia entre el costo del activo y el saldo de depreciación acumulada a la fecha de la venta u otro tipo de enajenación).
- El comprobante del libro diario general debe enviarse al empleado apropiado de conformidad con la matriz de autorización de la organización para fines de aprobación.
- Después de la aprobación, el comprobante del libro diario general debe ingresarse en el libro mayor.
- El registro de activos fijos debe actualizarse para reflejar la enajenación usando la información contenida en el comprobante del libro diario general y el formulario de enajenación de activos fijos que se ha anexado.

ETAPA 6.5.4 – REALIZAR CONTEOS DE LOS ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	REALIZAR CONTEOS DE LOS ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.4
Rol en la organización	Contador Jefe de Administración
Insumos	Formularios de conteo de activos fijos
Productos	Conciliaciones de conteos Asientos del libro diario general (para los activos fijos faltantes)
Puntos de integración	Departamento de Custodia (Administración)
Resumen	El Departamento de Finanzas debe conciliar los conteos de activos fijos con los saldos del libro mayor y preparar los comprobantes del libro diario general para las diferencias no conciliadas. La organización debe realizar conteos físicos de sus activos fijos con una frecuencia predefinida a lo largo del año. Se recomienda enfáticamente que los conteos se realicen al menos una vez por trimestre. En ningún caso la frecuencia de realización de los conteos debe ser inferior a una vez al año.

Los empleados que no desempeñan funciones de custodia de activos y teneduría de libros deben supervisar y realizar los conteos de los activos fijos. El jefe de administración debe dirigir los conteos. Debe utilizarse un formulario estándar preimpreso para contabilizar los conteos. Las hojas de conteo deben ser firmadas por las personas que hicieron los conteos y aprobadas por el jefe de administración. Las hojas originales de los conteos deben enviarse al Departamento de Finanzas para realizar la conciliación con el registro de activos fijos y los saldos del libro mayor para los tipos respectivos de activos fijos. El Departamento de Administración debe conservar copias de las hojas de conteo.

Las diferencias en los conteos deben investigarse y toda falta de un activo debe explicarse. En el caso de demostrarse la existencia de un error en el conteo, debe hacerse un ajuste en la hoja de conteo pertinente luego de obtener la debida aprobación para hacer el ajuste. Si falta un activo, el jefe de Administración debe preparar y aprobar un formulario de enajenación de activos fijos. Ese formulario debe anexarse al comprobante del libro diario general usado para contabilizar la reducción en el saldo correspondiente del activo fijo. El comprobante del libro diario general debe enviarse al empleado apropiado de conformidad con la matriz de autorización de la organización para su aprobación. Después de la aprobación, el comprobante del libro diario general debe ingresarse en el libro mayor.



DAVID SNYDER/CRS

En Sudáfrica una organización no gubernamental local, llamada SINOSIZO, brinda atención domiciliaria y apoyo a los huérfanos en las comunidades afectadas por el VIH en los alrededores de Durban.

El registro de activos fijos debe actualizarse para reflejar la enajenación usando la información contenida en el comprobante del libro diario general y el formulario de enajenación de activos fijos que se ha anexado.

Los controles físicos deben hacerse con una frecuencia tal que la falta de un activo fijo sea infrecuente. Los jefes de Administración y Finanzas deben abordar en conjunto con el director ejecutivo los sucesos repetidos o las veces significativas en que falten activos.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS

6.6 – CONTABILIDAD DE LOS GASTOS PAGADOS EN FORMA ANTICIPADA Y LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

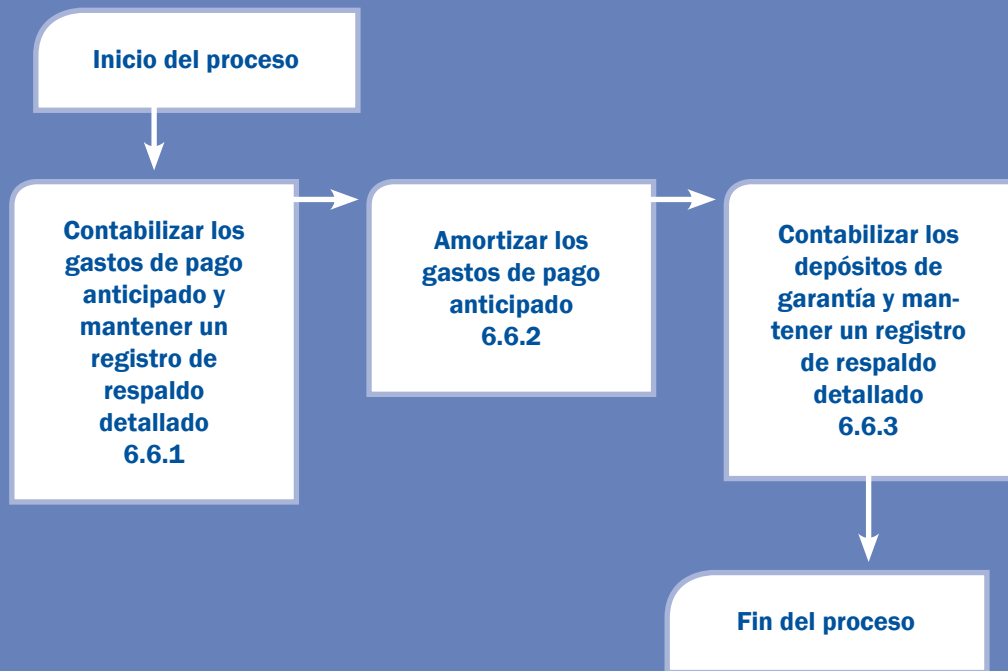
Los gastos pagados por adelantado con respecto a los períodos contables que obtendrán beneficios de esos desembolsos tienen que ser contabilizados como gastos de pago anticipado. El costo de estos activos se carga a gastos (se amortiza) en el transcurso de los meses de obtención de beneficios. El Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos abiertos de pago anticipado para facilitar su revisión y ayudar a garantizar que los saldos se amorticen debidamente.

Los depósitos de garantía, si son importantes para la organización, deben contabilizarse como activos. A diferencia de los gastos pagados en forma anticipada, los depósitos de garantía que se asientan como activos no deben amortizarse, ya que no se consumen en el negocio y su valor no disminuye a través del tiempo.

FLUJO DEL PROCESO

PROCESO 6.6 CUENTA PARA GASTOS DE PAGO ANTICIPADO

EQUIPO DE FINANZAS



ETAPA 6.6.1 – CONTABILIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO
Número de la etapa	6.6.1
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Contador
Insumos	Prácticas estándares documentadas establecidas por el jefe de Finanzas
Productos	Asientos de egresos de efectivo Análisis detallado (registro u hoja de trabajo)
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	En el curso normal de los negocios, la mayoría de las organizaciones efectúan pagos que les entregan beneficios para períodos futuros. Ejemplos comunes de pagos anticipados son aquellos hechos por adelantado para los arrendamientos de oficinas, las primas de seguros y los contratos de mantenimiento de computadoras. La porción del pago que beneficia los períodos futuros debe contabilizarse como gasto de pago anticipado. Para ayudar a rastrear los saldos de los gastos de pago anticipado, el Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos de pago anticipado abiertos.

Contabilizar los gastos de pago anticipado

El jefe de Finanzas de la organización debe determinar, basándose en la importancia y en los tipos de desembolsos, los egresos se deben considerar como pagos anticipados. Los pagos anticipados por debajo del umbral mínimo establecido por el jefe de Finanzas deben considerarse gastos cuando se pagan. El jefe de Finanzas debe documentar las decisiones y el contador debe conservar copias de las decisiones documentadas en archivo.

La organización puede crear una cuenta separada de gastos de pago anticipado en el libro mayor para cada tipo de pago anticipado, o puede decidir mantener todos los pagos anticipados en una sola cuenta. Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta de gastos de pago anticipado del libro mayor, se debe ser cuidadoso para que cada pago anticipado sea debidamente amortizado.

Mantener un registro de respaldo detallado

El registro detallado puede ser un libro mayor formal (registro) o una hoja de trabajo. Si una organización tiene más de un tipo de gasto de pago anticipado o tiene varias cuentas del libro mayor, debe llevar para cada una un libro mayor o una hoja de trabajo separados.

Los tipos de información que deben aparecer en cada registro detallado incluyen los siguientes:

- Descripción del pago anticipado
- Proveedor
- Número de referencia de la transacción
- Fecha de la transacción
- Los períodos que se beneficiarán del pago anticipado (el plazo en el cual el pago anticipado se va a considerar gasto, por lo general expresado como el número de meses)
- Monto total del pago anticipado
- Monto que será considerado gasto (amortizado) cada mes
- Saldo inicial mensual
- Adiciones (egresos de efectivo)
- Reducciones (p. ej., los asientos del libro diario general para las amortizaciones mensuales, los reembolsos de las primas de seguro)
- Saldo final mensual

El saldo final mensual en cada registro detallado (si se usan varias cuentas de gastos de pago anticipado) debe concordar con el saldo del libro mayor correspondiente para cada cuenta. Si solamente se utiliza una cuenta de gastos de pago anticipado, el total de los saldos finales para todos los registros detallados debe concordar con el saldo del libro mayor.

El jefe de Finanzas debe revisar los registros detallados todos los meses para asegurar que contengan suficientes detalles y que concuerden con el saldo del libro mayor.

ETAPA 6.6.2 – AMORTIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO

NOMBRE DE LA ETAPA	AMORTIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO
Número de la etapa	6.6.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Datos de los registros detallados de los gastos de pago anticipado
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los activos de pago anticipado se deben cargar a los gastos correspondientes a los períodos en los cuales la organización recibe beneficios de los desembolsos originales. El proceso mediante el cual los saldos de los gastos de pago anticipado se deducen del gasto se conoce como amortización.

Un empleado designado del Departamento de Finanzas debe ser responsable de preparar el asiento de amortización todos los meses. El empleado designado debe remitirse a los registros contables detallados para conocer el tipo de pago anticipado o el monto que debe ser amortizado todos los meses. Si se usa una hoja de cálculo para rastrear el gasto de pago anticipado, debe anexarse una copia de la hoja de cálculo al asiento de amortización de cada mes.

Generalmente, los gastos de pago anticipado son amortizados en cantidades iguales en el transcurso de los períodos que se benefician de ellos. Por ejemplo, si una organización tiene la obligación contractual de pagar el alquiler del año siguiente por adelantado, el pago debe contabilizarse en un comprobante de egreso de efectivo como un débito a los gastos de pago anticipado y un crédito a la cuenta de efectivo del banco. Cada mes durante el plazo del arrendamiento, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un débito al gasto y un crédito a la cuenta de gastos de pago anticipado en un comprobante del libro diario general por una duodécima parte del alquiler pagado en forma anticipada. Al final del plazo del alquiler, el pago anticipado del alquiler debe estar completamente amortizado.

Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta del libro mayor, debe tenerse cuidado de asegurar que la amortización acumulativa para cada tipo de pago anticipado no exceda el monto del activo original.

Si el beneficio derivado del pago anticipado no se extiende más allá de la vida de un proyecto específico relacionado, el gasto de pago anticipado debe amortizarse dentro del plazo de ese proyecto.

ETAPA 6.6.3 – CONTABILIZAR LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO
Número de la etapa	6.6.3
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Contador
Insumos	Prácticas estándares documentadas establecidas por el jefe de Finanzas
Productos	Asientos de egreso de efectivo Una lista detallada de todos los saldos abiertos de depósitos de garantía
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los depósitos de garantía, tales como los que exigen las compañías de servicios públicos y teléfonos, no son gastos de pago anticipado y deben contabilizarse en una cuenta de activos separada si son importantes para la organización. Si los depósitos de garantía son por montos pequeños, deben considerarse gastos cuando se pagan.

Los depósitos de garantía que se tratan como activos no deben amortizarse. El Departamento de Finanzas debe mantener una lista de todos los montos que se cargan a la cuenta de depósitos de garantía. La lista debe contener la referencia al comprobante, el nombre del proveedor, la fecha en que se pagó, la cantidad pagada y una descripción breve de cada pago. Se recomienda que el Departamento de Finanzas también conserve copias de la documentación de respaldo relacionada para cada cargo efectuado a la cuenta de depósitos de garantía hasta que se recupere el depósito. Todos los meses, el jefe de Finanzas debe revisar los registros detallados para asegurar que tengan suficientes detalles y que concuerden con el saldo del libro mayor.

Si el jefe de Finanza decide que los pagos por concepto de pequeños depósitos de garantía deben considerarse gastos cuando se pagan, los criterios y el umbral para dicha decisión deben documentarse por escrito.

Si el beneficio derivado del depósito de garantía no se extiende más allá de la vida de un proyecto específico relacionado, el depósito de garantía debe liquidarse antes de que el proyecto se cierre.

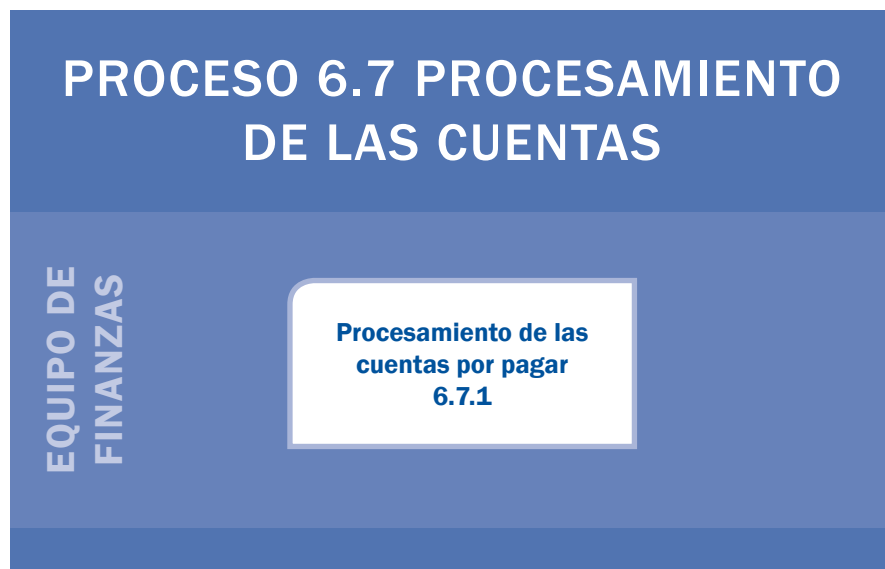
PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.7 – PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Las organizaciones que operan con valores devengados para fines contables normalmente tratan sus pagos pendientes como pasivos antes de pagarlos. Este proceso se conoce como cuentas por pagar. El uso de un sistema de cuentas por pagar, ya sea manual o automatizado, ayuda a asegurar que los gastos y las compras de activos se contabilicen en los períodos contables correctos, y que los pasivos correspondientes se consignen correctamente al final del mes. Los sistemas de cuentas por pagar también ayudan a rastrear las facturas abiertas de los proveedores hasta que se paguen.

Las transacciones de las cuentas por pagar se contabilizan en un documento estándar de asientos contables conocido como comprobante de cuentas por pagar.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.7.1 – PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR
Número de la etapa	6.7.1
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Jefe de Finanzas
Insumos	Encargado de aprobar las órdenes de compra Nota de entrega del proveedor Factura del proveedor Nota de bienes recibidos Solicitud de pago
Productos	Comprobante de cuentas por pagar Giro de cheques
Puntos de integración	Colaboración con el funcionario de Adquisiciones, el jefe de Finanzas y otros jefes de unidades
Resumen	El Departamento de Finanzas es responsable de efectuar los pagos después de asegurarse de que todas las solicitudes de pago se aprueben debidamente y se anexe la documentación de respaldo adecuada

Este proceso no se aplica a las organizaciones que pagan a sus proveedores en efectivo. Para dichas organizaciones todos los pagos (que no sean de nómina) se registran en recibos de pagos en efectivo y a los proveedores se les paga de inmediato al recibir los bienes o servicios.

Proceso de cuentas por pagar

Muchas organizaciones usan un proceso alternativo mediante el cual todos los tipos de pagos pendientes (aparte de la nómina) se contabilizan en un asiento contable estándar conocido como comprobante de cuentas por pagar y se pagan en una fecha posterior. Para esas organizaciones que siguen un ciclo de cuentas por pagar, el flujo del proceso es el siguiente:

1. Para comenzar el proceso de cuentas por pagar, el empleado encargado de las cuentas por pagar recibe los siguientes documentos, cuando corresponda:
 - Del funcionario de adquisiciones: orden de compra, solicitud de compra, documentación de licitación competitiva, fundamento para la selección del proveedor
 - Del proveedor: factura y nota de entrega
 - Del encargado de la recepción: nota de los bienes recibidos

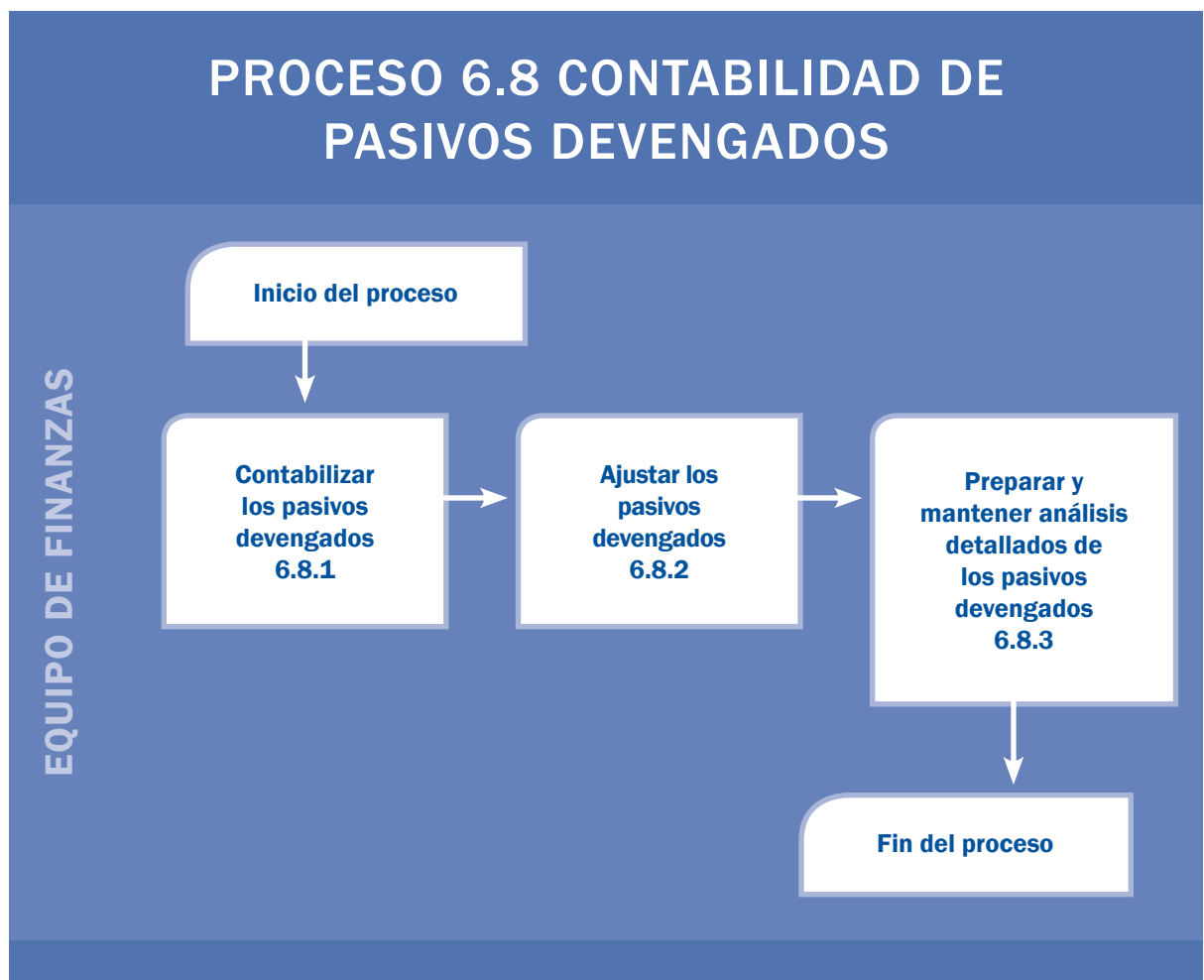
- De Administración o Adquisiciones: contrato firmado
 - Del departamento que hace la solicitud: solicitud de pago (por servicios o pagos distintos de la compra de bienes, como anticipos para viajes)
2. El empleado encargado de las cuentas por pagar compara y verifica los documentos recibidos de la forma que se describe a continuación:
- Si la transacción es por la compra de bienes, el empleado encargado de las cuentas por pagar hace coincidir las descripciones, cantidades y precios unitarios contenidos en la factura del proveedor y la nota de entrega con los indicados en la orden de compra y la nota de los bienes recibidos.
 - Si la transacción es por un servicio contratado, el empleado encargado de las cuentas por pagar compara la factura del proveedor con los términos y condiciones del contrato y la solicitud de pago.
 - Si la transacción es por otro tipo de pago, como un anticipo para un viaje, el empleado verifica que el formulario de solicitud recibido contenga las aprobaciones adecuadas y la información del código de la cuenta, además de verificar los saldos abiertos para ver si el pago solicitado cumple con las políticas de la organización.
3. Después de finalizar el proceso de verificación en forma satisfactoria, el empleado encargado de las cuentas por pagar prepara un comprobante de cuentas por pagar y le anexa los documentos de respaldo. En el comprobante de cuentas por pagar, se debitan las cuentas apropiadas y se acredita cuentas por pagar. El empleado prepara también un formulario de solicitud de pago si no se recibió uno antes, y envía el comprobante y la solicitud al funcionario designado de la organización para su aprobación. El empleado encargado de las cuentas por pagar anexa entonces el formulario aprobado de solicitud de pago al comprobante y asienta el comprobante en el libro mayor o en el registro (comprobante) de las cuentas por pagar, según corresponda.
- Cuando sea el momento de efectuar el pago, el empleado encargado de las cuentas por pagar prepara un cheque de egreso y lo envía junto con el comprobante al funcionario designado para que sea firmado y aprobado. El egreso se contabiliza en el libro diario de egresos de efectivo como un débito a las cuentas por pagar y crédito al efectivo. El cheque, la copia del cheque o el talón del cheque (si corresponde) deben contener una referencia cruzada a los números de referencia de la transacción del comprobante de cuentas por pagar relacionado.
 - Una vez que el cheque está firmado, se entrega al proveedor o beneficiario. Si el beneficiario o el representante autorizado del beneficiario retira el cheque, esa persona debe firmar para acusar recibo del pago. El acuse de recibo del beneficiario y una copia del cheque firmado deben anexarse al comprobante. Luego, se anula el paquete del comprobante y se archiva.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.8 – CONTABILIDAD DE PASIVOS DEVENGADOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Un pasivo es un monto que adeuda una organización. En el caso de una organización que utiliza el método de valores devengados, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un pasivo por toda deuda en que se haya incurrido, pero que no se haya liquidado (pagado) durante un mes determinado. Muchas veces es necesario contabilizar un devengo si no se ha establecido un pasivo en el curso normal del negocio. El devengo ayuda a asegurar que los gastos, activos y pasivos de la organización se consignen debidamente a final del mes.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.8.1 – CONTABILIZAR LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.1
Rol en la organización	Contador Jefe de Finanzas
Insumos	Estimaciones de la gerencia Criterios de las políticas de la organización Requisitos reglamentarios del gobierno local Servicios de asesores profesionales (abogados, firmas contables, actuarios)
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas Oficina ejecutiva Profesionales externos
Resumen	Las organizaciones incurren frecuentemente en gastos que serán pagados en el futuro. Para asegurar que estos gastos se contabilicen en el período correcto, las organizaciones que llevan la contabilidad con el método basado en el valor devengado deben crear pasivos devengados en los meses en los cuales se incurre en los gastos.

Se recomienda que la organización cree una cuenta de pasivos devengados separada en el libro mayor para cada tipo de devengo significativo y repetitivo. Los pasivos devengados se contabilizan en los comprobantes del libro diario general como débitos a las cuentas de gastos apropiadas y créditos a una o más cuentas de gastos (pasivos) devengados.

Los siguientes son tipos de gastos para los cuales suelen necesitarse valores devengados:

- Pensión
- Pagos por despido
- Sueldos y salarios de los empleados (incluidas las vacaciones) ganados, pero no pagados todavía
- Gastos operativos normales en los cuales se incurrió, pero para los cuales los proveedores no han presentado facturas al final de un mes determinado*
- Riesgo relacionado con fraude o casos jurídicos**

El jefe de Finanzas debe tomar la decisión sobre cuándo debe crearse o liquidarse un pasivo devengado. Debe anexarse documentación que respalde la razón del devengo al comprobante del libro diario general. Si la razón del devengo es de naturaleza confidencial, el jefe de Finanzas debe archivar la documentación y anexar al comprobante del libro diario general una nota para tal efecto.

** Si la organización ha recibido bienes y la factura del proveedor, pero no ha pagado al proveedor antes del final de un mes determinado, el pasivo debe contabilizarse como una cuenta por pagar y no un como gasto devengado.*

*** Los gastos que surjan de cuestiones fraudulentas o jurídicas no deben cargarse a las concesiones.*

ETAPA 6.8.2 – AJUSTE DE LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	AJUSTE DE LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Instrucciones del jefe de Finanzas Notificaciones de partes externas
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los pasivos devengados deben revisarse todos los meses y ajustarse según sea necesario.

Cuando un pasivo se haya pagado total o parcialmente, la porción del pasivo que se ha saldado (pagado) debe revertirse en un comprobante del libro diario general como un débito a la cuenta de pasivos devengados y un crédito a la cuenta en que se cargó el asiento de lo devengado. El asiento que revierte y el comprobante de pago deben tener una referencia cruzada, y debe incluirse una explicación de la reversión en el comprobante de reversión.

Si la gerencia decide que todo o una parte de un devengo relacionado con una actividad no asociada a un subsidio ya no se necesita, la parte del devengo que ya no se necesita debe revertirse y anexarse al comprobante del libro diario general una explicación de la razón por la que esa parte del devengo ya no se considera necesaria.

Si la organización ha devengado un gasto permisible contra un subsidio, pero ha determinado que todo o una parte del devengo ya no se necesita, la parte del devengo que ya no se necesita debe revertirse. Si el subsidio todavía está activo, el crédito del gasto debe reducir el siguiente giro de efectivo o reembolso de parte del donador para esa concesión. Si el subsidio se ha cerrado, debe efectuarse un pago al donador por la cantidad del gasto revertido. Debe incluirse en el comprobante del libro diario general una explicación de la razón de la reducción en el pasivo. Todos los pasivos devengados contabilizados para un subsidio o proyecto deben saldarse antes de cerrar el subsidio o el proyecto.

Si un pasivo devengado se basó en una estimación que necesita ajustarse, la explicación y el fundamento del ajuste deben suministrarse en el comprobante del libro diario general.

La persona encargada de la aprobación que corresponda debe firmar todos los asientos contables cuando se hagan ajustes o reversiones a los valores devengados existentes.



CRS STAFF

En Laos aún se entiende mal el tema de la invalidez y la discriminación es común. CRS trabaja con los aldeanos para fomentar la aceptación y garantizar que todos los niños tengan la oportunidad de recibir educación.

ETAPA 6.8.3 – PREPARAR Y MANTENER UN ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR Y MANTENER UN ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.3
Rol en la organización	Contador
Insumos	Análisis de las cuentas del mes anterior Revisión de la actividad del libro mayor del mes corriente
Productos	Análisis de las cuentas del mes corriente
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Para contribuir al rastreo de los saldos de los gastos devengados, el Departamento de Finanzas debe preparar un análisis actualizado de las cuentas de los saldos de los gastos devengados al final de cada mes.

Debe prepararse un análisis detallado de las cuentas para cada tipo de devengo. Se recomienda que el análisis de las cuentas se actualice todos los meses y que cubra todo el año fiscal.

Los tipos de información que deben aparecer en el análisis de las cuentas para cada tipo de devengo son los siguientes:

- Descripción del devengo
- Parte a la cual se adeuda el pasivo
- Fundamento del devengo (cómo se calculó)
- Saldo del devengo al inicio del mes
- Adiciones a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Las reducciones realizadas a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Saldo del devengo al final del mes

El saldo mensual final informado en cada análisis de cuentas debe concordar con el saldo final de la cuenta correspondiente del libro mayor. El jefe de Finanzas debe revisar los análisis de las cuentas todos los meses para asegurarse de que se hayan preparado debidamente y aceptar los saldos del libro mayor.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.9 – CONTABILIDAD DE INGRESOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Esta sección se centra en los ingresos generados a partir de las contribuciones en efectivo, los subsidios en efectivo y las donaciones en especie. El tratamiento contable de los fondos recibidos variará dependiendo de si el donador ha puesto alguna condición especial a los fondos que ha proporcionado a la organización. Puede haber restricciones o requisitos respecto al uso de los fondos, el momento en el cual se gastan, informan u otras áreas. Se recomienda que una organización mantenga cuentas separadas para los diferentes tipos de fondos que espera recibir o para todo ingreso que espera generar. Esto hará que el proceso de análisis y generación de informes sea más fácil de manejar.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.9.1 – CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN EFECTIVO
Número de la etapa	6.9.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Donación
Productos	Constancia de recibo de efectivo o acuse de recibo de la contribución (formulario o carta) Constancia de depósito bancario Comprobante del libro diario de recibos de efectivo
Puntos de integración	Personal de recaudación de fondos Director ejecutivo
Resumen	Las contribuciones se definen como transferencias incondicionales de activos de parte de un donador. <i>Incondicional</i> quiere decir que los activos inmediatamente pertenecen al destinatario, incluso si hay una restricción sobre el propósito para el cual se pueden usar o el momento en que estarán disponibles para usarlos en el futuro.

Las siguientes están entre las características típicas de las contribuciones en efectivo:

- No hay un acuerdo asociado, aparte de cumplir el propósito específico del donador (de existir alguno)
- No existe responsabilidad contractual para devolver los fondos
- No se requieren informes financieros formales
- El financiamiento normalmente se recibe de fuentes privadas, generalmente no de entidades públicas

Una contribución en efectivo se contabiliza en un comprobante de recibo de efectivo. El asiento de contabilidad que el Departamento de Finanzas debe hacer para contabilizar una contribución en efectivo es como sigue:

- Debitar la cuenta bancaria
- Acreditar la cuenta de ingreso por contribuciones

ETAPA 6.9.2 – CÓMO CONTABILIZAR EL INGRESO POR SUBSIDIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR EL INGRESO POR SUBSIDIOS
Número de la etapa	6.9.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionarios encargados del proyecto
Insumos	Acuerdo del subsidio
Productos	Constancia de depósito bancario Confirmación de transferencia bancaria entrante
Puntos de integración	Colaboración con donadores, funcionarios encargados del proyecto, destinatarios secundarios de los subsidios
Resumen	Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de los servicios específicos de un programa por parte de la organización o un beneficiario secundario de la concesión.

Las organizaciones normalmente tienen que realizar las siguientes actividades para solicitar y recibir subsidios:

- Firmar un acuerdo con el donador y aceptar sus términos y condiciones específicos
- Presentar un presupuesto desglosado para la aprobación del donador
- Devolver al donador los fondos que no se gasten
- Presentar informes financieros formales al donador
- Cumplir con las reglamentaciones o requisitos del donador aplicables a la administración de la concesión

El ingreso por subsidios debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. Los pasos que normalmente se siguen son los siguientes:

1. El financiamiento de un subsidio recibido por adelantado debe contabilizarse como un pasivo al donador cuando se recibe.
 - a. Debitar el efectivo
 - b. Acreditar los subsidios por pagar
2. Cuando sea razonable, se incurre en un gasto permisible.
 - a. Debitar el gasto
 - b. Acreditar el efectivo
3. Al menos una vez al mes, cuando se incurra en gastos contra la concesión, el ingreso por subsidio debe reconocerse y el pasivo, reducirse.
 - a. Debitar los subsidios por pagar
 - b. Acreditar el ingreso por subsidio

Cada mes, el jefe de Finanzas debe conciliar el efectivo total recibido del donador con el ingreso contabilizado contra el subsidio y el pasivo pendiente al donador del subsidio.

ETAPA 6.9.3 – CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE
Número de la etapa	6.9.3
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Donaciones Documentos que respaldan el valor asignado a la donación
Productos	Comprobante del libro diario general
Puntos de integración	Colaboración con los donadores, funcionarios encargados de los proyectos, recaudadores de fondos, director ejecutivo
Resumen	El ingreso por especie se define como la donación de bienes o servicios por parte de una organización que no requiere ningún tipo de pago a cambio.

La contabilidad de las donaciones en especie puede ser compleja. La organización tiene que comprender plenamente la complejidad y los asientos contables adecuados para contabilizar las donaciones en especie en el libro mayor. Además, existe la necesidad de comprender las leyes locales, las reglamentaciones del donador, si corresponde, y las prácticas de contabilidad aceptadas para los bienes básicos no distribuidos cuando la agencia donadora ya contabilizó el ingreso.

1. Las donaciones en especie recibidas por una organización normalmente son valoradas y contabilizadas en el libro mayor como un ingreso. La valoración de los bienes y servicios puede obtenerse del donador o la organización puede llevar a cabo un análisis de mercado para poner un valor al artículo o a los servicios recibidos.
2. Cuando se concluya la valoración de una donación en especie sin restricciones, el Departamento de Finanzas debe contabilizar el siguiente asiento para la donación en el libro mayor:
 - a. Debitar la cuenta adecuada de inventario, activo fijo o gasto
 - b. Acreditar el ingreso en especie

3. Si una cuenta de inventario se debita cuando se reciben los bienes, debe haber un sistema para documentar la disminución del inventario cuando los bienes se sacan del inventario para que la organización los utilice o distribuya a los beneficiarios. El asiento de contabilidad para la disminución de los artículos del inventario que se compraron con fondos provenientes de una fuente distinta al subsidio es como sigue:
 - a. Debitar el gasto
 - b. Acreditar el inventario
4. En el caso de los proyectos financiados con subsidios, cuando se reciben bienes se debe contabilizar el siguiente asiento:
 - a. Debitar la cuenta adecuada de inventario, activo fijo o gasto
 - b. Acreditar el subsidio por pagar
5. En el caso de los proyectos financiados con subsidios, cuando los bienes en inventario se usan o distribuyen, los asientos tienen que ser como sigue:
 - a. Debitar el gasto
 - b. Acreditar el inventario
 - c. Debitar el subsidio por pagar
 - d. Acreditar el ingreso por subsidio

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.10 – PROCESAMIENTO DE LA NÓMINA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La función de nómina también incluye el procesamiento de todas las hojas de registro de las horas trabajadas y los documentos para informarlas. Un empleado debe conservar todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares.

Las siguientes son las características principales de un sistema de nómina:

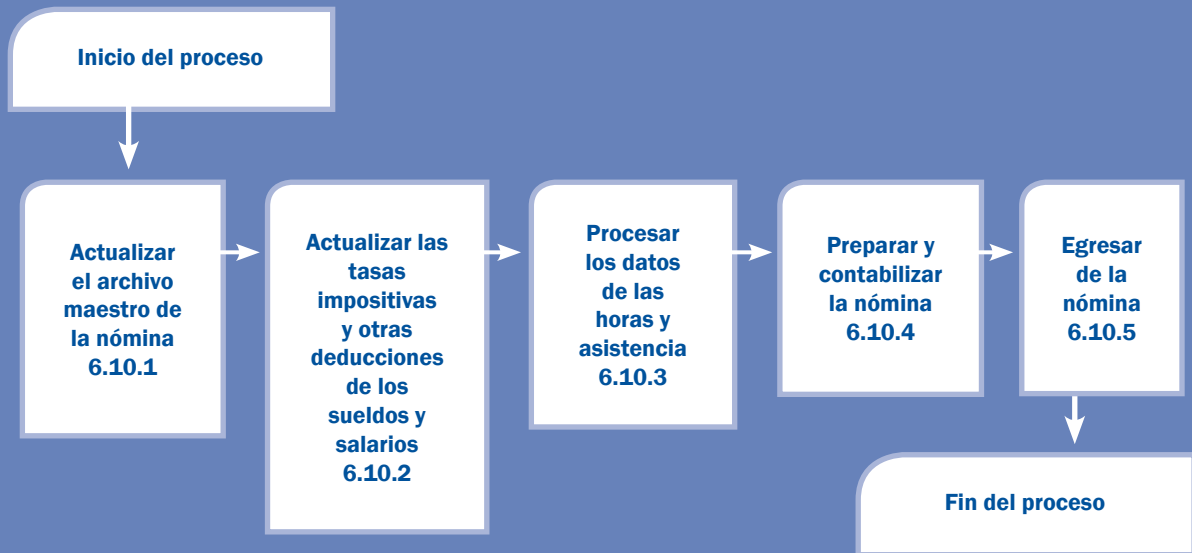
- Los registros maestros de sueldos se mantienen para todos los empleados. Esos registros muestran las tasas de paga actual, las asignaciones y las deducciones obligatorias y voluntarias.
- El Departamento de Finanzas prepara tanto la nómina como los comprobantes de paga o avisos de paga usando la información recibida del Departamento de Recursos Humanos.
- Los empleados regulares a tiempo completo deben ser pagados con cheque o transferencia bancaria.
- Los empleados temporales pueden ser pagados en efectivo si la gerencia lo aprueba.

La función de nómina debe ser independiente de la función de Recursos Humanos. Debido a la naturaleza sensible y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia.

FLUJO DEL PROCESO

PROCESO 6.1 REQUISITOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD

EQUIPO DE FINANZAS



ETAPA 6.10.1 – ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO DE LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO DE LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.1
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Formulario de acción de personal
Productos	Archivo maestro de la nómina actualizado
Puntos de integración	Recursos Humanos
Resumen	La primera actividad en el ciclo de la nómina implica actualizar el archivo maestro de la nómina en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos para reflejar los diferentes tipos de cambios en la nómina. Estos incluyen empleados nuevos, despidos, cambios en la condición del empleo o tasas de paga, cambios en las deducciones discrecionales o voluntarias y cambios en los números de las cuentas bancarias.

El Departamento de Finanzas debe anotar lo siguiente cuando actualice los archivos de la nómina:

- Para cada empleado, se mantiene un registro maestro del sueldo. Este sirve como un registro permanente de los datos a ser incluidos en la nómina mensual y es un archivo adicional a los archivos de personal que mantiene para todos los empleados el Departamento de Recursos Humanos.
- Finanzas recibe los cambios a los registros permanentes de los empleados de parte de Recursos Humanos en un formulario maestro aprobado de corrección de registros de sueldos. A menudo, este formulario se llama “acción de personal”. Los formularios de acción de personal son emitidos cada vez que hay un cambio en la condición del empleo o en las deducciones del empleado.
- Es importante que todos los cambios en la nómina se ingresen de manera oportuna y se reflejen en el período de pago apropiado.
- Cada período de pago, el archivo maestro de nómina debe conciliarse con los archivos de personal del Departamento de Recursos Humanos de cada empleado.
- Finanzas debe proporcionar a Recursos Humanos una fecha de corte para el envío de los avisos de ajuste de sueldos, de modo que haya suficiente tiempo para procesarlos en la nómina actual.

ETAPA 6.10.2 – ACTUALIZAR LAS TASAS IMPOSITIVAS Y OTRAS DEDUCCIONES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	ACTUALIZAR LAS TASAS IMPOSITIVAS Y OTRAS DEDUCCIONES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS
Número de la etapa	6.10.2
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Avisos de impuestos Formularios de acción de personal Memorandos de Recursos Humanos (Administración)
Productos	Registro de la nómina Archivo maestro de la nómina actualizado
Puntos de integración	Externos: autoridad local de ingresos Internos: Recursos Humanos y Departamento de Administración
Resumen	La segunda actividad en el ciclo de la nómina es actualizar la información sobre tasas impositivas y otras deducciones. El Departamento de Finanzas hace estos cambios cuando recibe un aviso de cambios en las tasas impositivas y otras deducciones de nómina.

Los avisos pertinentes a las deducciones de sueldos y salarios provienen de fuentes externas e internas. Los avisos pertinentes externos sobre cambios en las tasas impositivas normalmente provienen de las autoridades reglamentarias locales. Se recomienda que la organización procure la opinión de un profesional sobre la aplicación de los impuestos de nómina. Los avisos pertinentes a otras deducciones generalmente provienen del Departamento de Recursos Humanos o de Administración de la organización y consisten en formularios de acción de personal (si están dirigidos a uno o más empleados específicos) o memorandos oficiales (si afectan a todos los empleados o a ciertas clases de empleados). Estas entradas se usan para actualizar el archivo maestro de la nómina.

ETAPA 6.10.3 – PROCESAR LOS DATOS DE LAS HORAS TRABAJADAS Y LA ASISTENCIA

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAR LOS DATOS DE LAS HORAS TRABAJADAS Y LA ASISTENCIA
Número de la etapa	6.10.3
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados
Productos	Distribución laboral Registro de la nómina
Puntos de integración	Departamentos o jefes de unidades
Resumen	El tercer paso en el ciclo de nómina es procesar los datos de las horas trabajadas y la asistencia de cada empleado.

Se recomienda que el procesamiento de las hojas de registro de las horas trabajadas lo haga el Departamento de Finanzas. Si la función la lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos de la organización de conformidad con las prácticas o los requisitos reglamentarios locales, el empleado que desempeña la función no debe participar en otras tareas relacionadas con la nómina.

La organización debe tener un sistema de control de la entrada y salida del trabajo de los empleados para rastrear los sueldos y salarios que se cargan a los proyectos. Muchos donadores requieren el uso de hojas de registro de horas trabajadas individuales para documentar el tiempo del empleado que se carga a sus concesiones. Esta sección se ha elaborado bajo la premisa de que la organización requiere hojas de registro de las horas trabajadas individuales.

Como mínimo, la siguiente información debe aparecer en la hoja de registro de las horas trabajadas:

- Nombre del empleado (primer nombre y apellido)
- Número de identificación del empleado
- Actividades asignadas durante el período de pago (se pueden usar códigos numéricos para este fin)
- Horas trabajadas por día
- Tiempo libre pagado (por ejemplo, vacaciones o días feriados)
- Firma del empleado
- Firma del supervisor del empleado
- Fechas durante las cuales se realizó la actividad informada



RICK D'ELIA PARA ORS

En Brasil una mujer preparar una orden de tiras de yuca para una cliente hambrienta en una tienda de un grupo de mujeres del lugar.

Cada empleado debe presentar una hoja de registro de las horas trabajadas por cada período de pago usando el formulario estándar de la organización. La hoja de registro de las horas trabajadas debe enviarse al supervisor inmediato del empleado para ser aprobada, y luego el supervisor debe enviarla al empleado que procesa las hojas de registro de las horas trabajadas. La preparación de las hojas de registro de las horas trabajadas y el proceso de presentación puede ser manual o automatizado.

La hoja de registro de las horas trabajadas debe cumplir con las siguientes normas:

1. Debe mostrar el resultado de la actividad real del empleado que informa.
2. Todas las horas trabajadas por el empleado y todas las actividades relacionadas con el trabajo en el cual participó el empleado deben informarse en la hoja de registro de las horas trabajadas.
3. Si la práctica de la organización es presentar las hojas de registro de las horas trabajadas mediante un sistema manual, la hoja de registro de las horas trabajadas debe hacerse con tinta y el empleado que informa debe firmarla y fecharla.
4. Debe prepararse de manera coherente con el período de pago del empleado, pero no menos de una vez al mes. (Vea el siguiente ejemplo).

Para que haya tiempo para procesar la hoja de registro de las horas trabajadas y la nómina, el período de informe de la hoja de registro de las horas trabajadas para los empleados asalariados debe tener un punto de corte fijado antes de que termine el período de la nómina, ya que a los empleados asalariados normalmente se les paga al corriente. Puesto que la paga de los empleados que trabajan por horas depende de las horas que trabajan, a los empleados que trabajan por horas generalmente se les paga con retraso. Por consiguiente, las fechas de corte de las hojas de registro de las horas trabajadas para los empleados asalariados y los empleados por hora puede ser distinta.

EJEMPLO HOJA DE REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS CON FECHA DE CORTE PARA EMPLEADOS ASALARIADOS

En este ejemplo, se supone lo siguiente:

- A los empleados asalariados se les paga mensualmente los días 13 del mes calendario.
- El período de pago llega hasta el final del mes calendario.
- Se necesitan cinco días laborales para procesar las hojas de registro de las horas trabajadas y preparar la nómina.
- Los empleados reciben regularmente la instrucción de que la fecha de corte de sus hojas de registro de horas trabajadas es el 23 de cada mes calendario.

En este caso, la distribución laboral (gastos de sueldo bruto cargados a cada centro de costos) para el período de la hoja de registro de horas trabajadas que va del 24 de octubre al 23 de noviembre será la base de la nómina mensual para los empleados asalariados para el mes que termina el 30 de noviembre. Los sueldos brutos según la distribución laboral para el mes del informe que termina el 23 de noviembre deben concordar con la nómina mensual bruta para el mes que termina el 30 de noviembre.

ETAPA 6.10.4 – PREPARAR Y CONTABILIZAR LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR Y CONTABILIZAR LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.4
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados
Productos	Registro de la nómina Asiento del libro diario general
Puntos de integración	N/A
Resumen	El cuarto paso en el ciclo de la nómina es la preparación de la nómina. Cada nómina debe estar documentada en un informe conocido como registro de nómina, el cual contiene los nombres de los empleados pagados durante el período y sus tasas de paga, paga bruta, deducciones de nómina y paga neta.

La nómina se resume para todos los empleados de la manera siguiente:

1. Los gastos de sueldos y salarios, la porción del empleador correspondiente a los impuestos de la nómina y otros beneficios y las bonificaciones se suman por centro de costos u otro código de cargo.
2. La paga neta del empleado se suma por tipo de pago (p. ej., pagos bancarios, efectivo o cheques).
3. Las deducciones de nómina se calculan para la remesa subsiguiente a las partes apropiadas.

Entonces, se prepara un asiento contable para contabilizar los sueldos y salarios. La distribución del gasto en sueldos y salarios para los diferentes departamentos y proyectos de la organización tal como aparecen en el asiento contable debe concordar con la distribución de los cargos de horas en las hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados.

Para garantizar la precisión, la paga bruta para el período de pago corriente debe conciliarse con la del período anterior usando un formulario de conciliación estándar.

Una vez realizada la conciliación, el registro de nómina, los resúmenes de la nómina, el formulario de conciliación de la nómina y el asiento contable de los sueldos y salarios son enviados al nivel gerencial apropiado para su aprobación.

El Departamento de Finanzas debe contabilizar pasivos por las cantidades retenidas y pagar los montos adeudados de conformidad con las fechas límites obligatorias.

ETAPA 6.10.5 – EGRESAR LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	EGRESAR LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.5
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Documentos aprobados
Productos	Asientos de egreso de efectivo, cheques o pagos de nómina a los empleados y beneficiarios pertinentes
Puntos de integración	Autoridades que aprueban, contador o encargado de las cuentas por pagar, cajero, empleados
Resumen	El paso final en el ciclo de la nómina es el egreso de la paga neta a los empleados y el pago de las cantidades retenidas a las partes pertinentes.

El proceso de egreso de la nómina supone la realización de las siguientes tareas:

1. Una vez que el registro de la nómina, el resumen de la nómina, el formulario de conciliación de la nómina y el asiento del libro diario general para los sueldos y salarios hayan sido aprobados, esos documentos se entregan a los empleados designados para que preparen los pagos de los empleados y los beneficiarios pertinentes de las deducciones salariales, donde corresponda.
2. Los comprobantes de egreso de efectivo se preparan para respaldar el pago de las remuneraciones y las deducciones.
 - a. Para aquellos empleados a quienes se les paga en efectivo, se emite un cheque para ser cobrado con el cajero y efectuar el pago.
 - b. Para aquellos empleados a quienes se les paga con cheque, se preparan cheques individuales a nombre de los respectivos empleados.
 - c. Si la organización no tiene una cuenta bancaria combinada, puede ser necesario emitir varios cheques a aquellos empleados cuyos sueldos hayan sido cargados a más de una concesión de donador.
 - d. Para aquellos empleados a quienes se les debe pagar mediante transferencia bancaria, se prepara una solicitud de transferencia, se aprueba y se envía al banco pertinente.
 - e. Se hace una solicitud de pago individual para cada tipo de deducción de nómina que deba pagarse a un tercero externo.

- Los cheques y las solicitudes de transferencia bancaria, junto con los respectivos comprobantes de egreso de efectivo, se envían entonces a la persona designada para firmar cheques y aprobar los comprobantes para fines de firma.
- Después de que se hayan firmado los comprobantes de egreso, los cheques y las solicitudes de transferencia bancaria (si corresponde), se envían a los empleados designados y se desembolsa la nómina de la manera siguiente:
 - a. En el caso de los empleados a los que se les paga en efectivo, el empleado designado de Finanzas, quien recibe una boleta de pago firmada de cada empleado como acuse de recibo de la paga, distribuye los pagos netos.
 - b. En el caso de los empleados a los que se les paga con cheque, se recomienda, con fines de control, que los cheques de nómina sean distribuidos por personal designado distinto a los encargados de preparar la nómina y los supervisores inmediatos de los empleados. Los empleados deben firmar para acusar recibo de su paga neta.
 - c. En el caso de los empleados a los que se les paga mediante transferencia bancaria, se emite una orden al banco con los resúmenes de los pagos y los números de las cuentas bancarias personales de los empleados.
 - d. En el caso de la ausencia de algún empleado a quien se le paga en efectivo o con cheque, los montos no distribuidos deben devolverse al Departamento de Finanzas para guardarlas en una caja fuerte hasta que se distribuyan. Para fines de control, el efectivo o los cheques deben ser devueltos a un empleado designado distinto al encargado de la nómina. La entrega del efectivo o los cheques debe hacerse directamente a los empleados una vez que presenten los documentos de identificación indicados, no a los supervisores de los empleados.
 - e. Para los pagos efectuados para cancelar las deducciones salariales (PAYE), los cheques se envían por correo postal o se distribuyen a quienes corresponda y las transferencias bancarias se realizan por los empleados designados.
 - f. Todos los empleados deben recibir comprobantes de pago con cada paga. El comprobante de pago debe mostrar la paga bruta del empleado, las deducciones de nómina desglosadas y la paga neta.
 - g. Dada la naturaleza confidencial de la información de la nómina, después de que se hayan pagado los sueldos y salarios, el registro de la nómina y todos los demás documentos de respaldo deben guardarse en un archivo seguro, sin el comprobante de nómina relacionado.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.11 – ASIGNACIÓN DE COSTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los costos compartidos son aquellos en los que se incurre con un propósito común, pero que no se pueden asignar directamente a ningún proyecto, departamento, producto ni segmento del negocio en particular. La asignación de costos es el proceso de distribución de los costos compartidos a los proyectos adecuados. Asignar los gastos a los proyectos de una manera coherente proporciona a la gerencia el costo total de cada proyecto que se está ejecutando. Para que esta información sea útil, la gerencia necesita que los costos se carguen a los proyectos usando una metodología que sea coherente y racional. La metodología de asignación de costos que se trata en esta sección se concentrará en la asignación de costos en el contexto de la gestión de proyectos.

El objetivo de la asignación de costos es cargar los gastos a los proyectos en función del beneficio que recibe cada proyecto del gasto en que se ha incurrido. Usar un método sistemático documentado para asignar los costos compartidos asegura que cada donador cubrirá la “parte que le corresponde” de los gastos asignables. Asignar costos compartidos también ayuda a mejorar la gestión del proyecto y la administración de los recursos a través de una distribución justa y razonable de los costos operativos asignables a todas las fuentes de financiamiento.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.11.1 – DEFINIR Y DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE ASIGNACIÓN DE COSTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	DEFINIR Y DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE ASIGNACIÓN DE COSTOS
Número de la etapa	6.11.1
Rol en la organización	Finanzas Gerencia Programas
Insumos	Definir los factores generadores de costos
Productos	Metodología documentada de asignación de costos
Puntos de integración	Gerencia Gestión del subsidio
Resumen	Un sistema eficaz de asignación de costos permite a la organización determinar con mayor precisión las necesidades de presupuesto del programa. Esto ayudará a cumplir con las políticas, los procedimientos y las reglamentaciones de los donadores, y ayudará a mantener un sistema de contabilidad coherente, razonable y confiable.

No existe una regla estricta para asignar costos compartidos a los proyectos. Debe aplicarse la lógica y justificar los criterios escogidos. Los mejores “generadores de costos” son aquellos que pueden vincular estrechamente el costo en que se ha incurrido con el beneficio que recibe un proyecto. Por ejemplo, para asignar los sueldos del personal de apoyo a los proyectos, se podría utilizar el número de empleados que trabaja en cada proyecto. Para prorratar el costo del alquiler de la oficina, el espacio que ocupa el personal de proyectos asignado a cada proyecto es un factor de asignación razonable. Sea cual sea el método escogido, debe ser justo y estar justificado y, una vez establecido, debe aplicarse de manera coherente.

Los siguientes pasos son esenciales para poner en práctica una metodología de asignación de costos:

1. Definir los generadores de costos: La “parte que le corresponde” habitualmente se calcula mediante la definición de un generador de costos. Un generador de costos es una actividad que hace que se produzca un costo. Esto varía dependiendo de los tipos de costos en los cuales se incurre. Los generadores de costos tienen una causa y un efecto directos en el costo. A continuación se presentan algunos ejemplos de generadores de costos:

- Mano de obra directa u horas/máquina
 - Camas ocupadas
 - Número de empleados de la organización que trabajan en un proyecto
 - Número de centros de costo
 - Monto de gastos de un proyecto
 - Costos del personal del proyecto
 - Cantidad de espacio utilizado por un departamento
 - Número de beneficiarios de cada proyecto
 - Consumo real, p. ej., kilómetros recorridos o fotocopias sacadas
2. Determinar los costos que la organización considera comunes y que deben asignarse usando una metodología de asignación de costos. Algunos ejemplos de costos comunes que normalmente benefician a varios proyectos son las facturas de los servicios públicos, los suministros de oficina, el alquiler de la oficina y los sueldos del personal administrativo.
 3. Establecer un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos.
 4. Desarrollar una política escrita que incorpore los conceptos de asignación.
 5. Utilizar los métodos de asignación de costos descritos en la política de manera coherente durante todo el año.
 6. Basar las fórmulas de asignación de costos en datos reales actuales. Las fórmulas de asignación de costos deben actualizarse todos los meses para garantizar que los cargos asignados a cada proyecto reflejen con precisión lo que sucedió ese mes.

ETAPA 6.11.2 – PROCESAMIENTO DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS AGRUPADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAMIENTO DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS AGRUPADOS
Número de la etapa	6.11.2
Rol en la organización	Finanzas Gerencia Programas
Insumos	Crear agrupaciones Recopilar información sobre los generadores de costos Asignar costos
Productos	El proyecto recibe una parte justa de los costos compartidos
Puntos de integración	Administración Administración de flota
Resumen	Aunque se pueden aplicar coeficientes de asignación a nivel de la transacción, se recomienda encarecidamente usar el método de agrupaciones y asignar los costos compartidos al final de un período contable. En el método de agrupación, todos los gastos correspondientes se cargan a uno o más centros de costos en el momento en que se procesan inicialmente.

1. Finanzas establece las agrupaciones para asignaciones predeterminadas en el sistema financiero.
2. Los costos que benefician a todos los proyectos se cargan siempre a la agrupación apropiada a lo largo del mes.
3. Finanzas recopila la información de los generadores de costos a partir del personal y los departamentos responsables al final del mes.
4. Al final del mes, los costos agrupados son asignados a diferentes proyectos o departamentos usando criterios predeterminados.
5. El jefe de Finanzas debe garantizar que todos los gastos agrupados sean asignados, de modo que el saldo de cada agrupación sea cero al final de cada mes.

Asignación de gastos de vehículos

El generador de costos más lógico para los gastos de los vehículos es la distancia recorrida para administrar cada proyecto o departamento que no sea de apoyo en un período determinado. Usando esta metodología, deben mantenerse bitácoras en los vehículos para anotar las distancias recorridas para cada proyecto o departamento que no sea de apoyo. La distancia recorrida debe resumirse al final

de un período de informe por proyecto o por departamento que no sea de apoyo. La relación entre la distancia recorrida por cada proyecto o departamento que no sea de apoyo y la distancia total recorrida será la base para la asignación de los gastos de los vehículos.

Las distancias recorridas con fines de apoyo general y aquellas que no estén asociadas con uno o más proyectos específicos deben excluirse del total de kilómetros recorridos. Si la organización permite a los empleados usar sus vehículos con fines personales, esos kilómetros también deben excluirse del total de kilómetros recorridos, y se les debe facturar a los empleados por el uso de los vehículos a la tarifa definida. Las facturaciones por el uso personal de los vehículos deben contabilizarse antes de que se produzca la asignación del gasto mensual del vehículo.

Ejemplo: La organización X anota todos sus costos de combustible, seguro y mantenimiento de vehículos en un mes determinado para su flota de vehículos, el cual totaliza US\$ 4.203. Los siguientes totales de kilómetros consolidados se extraen de las bitácoras de los vehículos:

PROYECTO	KILÓMETROS RECORRIDOS
Proyecto 1	1.856
Proyecto 2	678
Proyecto 3	2.789
Proyecto 4	953
Total	6.276

Esto significa que el costo por kilómetro es de US\$ 0,67 ($\text{US\$ } 4.203 \div 6.276$ kilómetros). Según este cálculo, se debería cargar a cada proyecto la parte que le corresponde que aparece a continuación y el saldo de agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	\$1.243	$1.856 \times \$,67$
Proyecto 2	454	$678 \times \$,67$
Proyecto 3	1.868	$2.789 \times \$,67$
Proyecto 4	638	$953 \times \$,67$
Total	\$4.203	

Asignación de costos de respaldo

Se podrían utilizar varios generadores de costos; esta sección ofrece ejemplos de dos métodos. Es responsabilidad de la organización escoger el generador de costos más apropiado para su cartera de programas, de manera que la asignación se produzca a partir de un cálculo justo y razonable y sea compatible con el apoyo recibido.

Situación 1: Uso de cuentas de beneficiarios

La organización Y ofrece servicios médicos; cada proyecto presta servicios a un grupo objetivo de beneficiarios. Usando el número de beneficiarios como generador de costos, la organización calcula el número total de beneficiarios de cada proyecto durante el mes y su porcentaje en relación al total de beneficiarios que recibieron servicios de todos los proyectos. El costo de respaldo total del mes (para el personal de Finanzas, costos de tecnología de la información, etc.) de US\$ 14.789 se multiplica por el cálculo de los beneficiarios.

PROYECTO	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	% DE BENEFICIARIOS TOTALES
Proyecto 1	478	11%
Proyecto 2	1.267	28%
Proyecto 3	2.567	56%
Proyecto 4	234	5%
Total	4.546	100%

Según este cálculo, se debe cargar a cada proyecto la parte que le corresponde, y el saldo de la agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación, de la siguiente forma:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	\$1.627	\$14.789 x 11%
Proyecto 2	4.141	\$14.789 x 28%
Proyecto 3	8.282	\$14.789 x 56%
Proyecto 4	739	\$14.789 x 5%
Total	\$14.789	



El equipo de pacificación de CRS brinda capacitación sobre resolución de conflictos a líderes tradicionales en la comunidad devastada por la guerra de Tumbulo, cerca de Cubal, Angola.

Situación 2: Uso de gastos directos

La organización Z ejecuta programas de justicia y paz y ha decidido que los gastos directos mensuales de cada proyecto determinen sus costos de respaldo. Usando los gastos directos como generadores de costos, la organización calcula el total de los gastos directos, neto de exclusiones¹, para cada proyecto a final del mes. Al final del mes, los gastos directos de cada proyecto se dividen por el total de gastos de todos los proyectos para calcular la parte de los costos de respaldo que le corresponde al proyecto y aplicárselo a este.

La organización Z contabiliza todos los costos de respaldo que benefician a todos los proyectos en la agrupación de costos de respaldo durante el mes y, al final del mes, tiene un total de US\$ 11.231. Los siguientes costos directos fueron cargados a cada proyecto durante el mes:

PROYECTO	COSTOS DIRECTOS DEL MES	% DEL COSTO DIRECTO TOTAL
Proyecto 1	\$22.789	46%
Proyecto 2	18.750	38%
Proyecto 3	7.678	16%
Total	\$49.217	100%

Cada proyecto toma la parte que le corresponde de los costos de respaldo de ese mes multiplicando el total de costos de respaldo por el porcentaje del proyecto de los costos directos totales. Según este cálculo, a cada proyecto se le carga la parte que le corresponde y el saldo de la agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación, de la siguiente manera:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	\$5.166	\$11.231 x 46%
Proyecto 2	4.268	\$11.231 x 38%
Proyecto 3	1.797	\$11.231 x 16%
Total	\$11.231	

Asignación de gastos de ocupación

El generador de costos más lógico para asignar los gastos de ocupación (p. ej., alquiler de oficina, electricidad, agua, etc.) es el espacio de la oficina que ocupa

¹ Si se elige este método la organización debe determinar el tipo de gastos, si los hay, que deben ser excluidos normalmente de los gastos directos cuando la asignación de apoyo tenga un costo. El tipo de gastos que la organización decida excluir debe incluirse en las normas de asignación de costos de la organización.

el personal asignado a cada proyecto. Usando esta metodología, la organización debe medir el espacio total de la oficina y calcular los metros cuadrados de áreas comunes², el espacio de la oficina que ocupa el personal de apoyo y el espacio de la oficina que ha sido asignado a los proyectos. El espacio correspondiente al área común y el que usa el personal de apoyo deben deducirse de la medición total del espacio de la oficina (conocido como base revisada).

El beneficio de cada proyecto se calcula dividiendo el espacio utilizado por el proyecto por la base revisada. El porcentaje resultante debe entonces aplicarse al total de gastos mensuales de ocupación, incluido el alquiler, la electricidad, el agua, el mantenimiento y la seguridad.

Un beneficio derivado de usar el método del espacio físico es que permite a la organización calcular el costo por metro cuadrado de la organización, lo cual ayuda en el proceso de elaboración del presupuesto. Una desventaja de usar el método del espacio físico es que parte del espacio podría usarse por más de un proyecto, lo cual complica los cálculos. Dependiendo del método escogido, la asignación de los costos compartidos requerirá actualizaciones frecuentes a medida que se comienza a usar nuevos fondos de proyectos, se cierran proyectos y se contratan nuevos empleados. La actualización de los cómputos de las asignaciones debe llevarse a cabo, como mínimo, trimestralmente.

Ejemplo: La organización X contabiliza todos los gastos de sus instalaciones (alquiler, servicios públicos, seguridad de la oficina, etc.) para un mes determinado en la agrupación de las instalaciones, lo cual hace un total de US\$ 14.603. Las mediciones de la oficina son:

MEDICIONES DE LA OFICINA	
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	TAMAÑO DEL ESPACIO DE OFICINA – METROS CUADRADOS
Espacio común	18
Espacio del personal de apoyo	9
Proyecto 1	6
Proyecto 2	12
Proyecto 3	22
Total	67

² Espacio no asignado como pasillos, baños, área de recepción y el lugar de almacenamiento general.

La organización calcula entonces la base revisada, excluyendo para ello el espacio común y el espacio que usa el personal de apoyo (el personal que no se carga directamente a un proyecto):

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	TAMAÑO DEL ESPACIO DE OFICINA – METROS CUADRADOS	% DE LA BASE REVISADA TOTAL
Proyecto 1	6	15%
Proyecto 2	12	30%
Proyecto 3	22	55%
Total	40	100%

A cada proyecto se le asigna la parte que le corresponde de los costos de las instalaciones de ese mes multiplicando el total de los costos de respaldo por el porcentaje de la asignación de la base revisada de las instalaciones. Según este cálculo, a cada proyecto se le carga la parte que le corresponde y el saldo de la agrupación sería cero después de procesar la asignación:

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	\$2.190	\$14.603 x 15%
Proyecto 2	\$4.381	\$14.603 x 30%
Proyecto 3	\$8.032	\$14.603 x 55%
Total	\$14.603	

Cómo hacer presupuestos para la asignación de costos

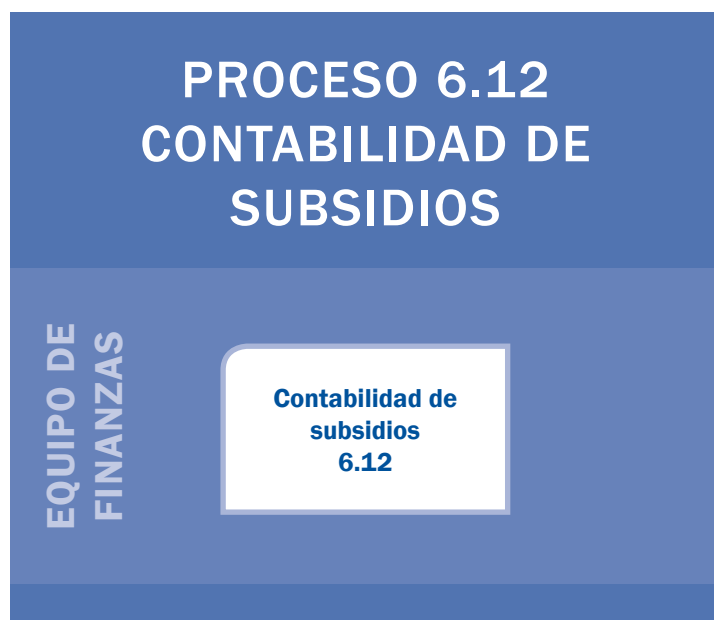
Los costos asignados deben incluirse en los presupuestos anuales de la organización. Se deben hacer estimaciones de los costos totales anuales de cada una de las agrupaciones para el año siguiente. Los costos agrupados reales del período precedente de 12 meses pueden usarse como punto de partida para la estimación, ajustados para reflejar los aumentos inflacionarios proyectados. Otros factores que podrían afectar las agrupaciones de costos o la asignación de los costos agrupados también deben tenerse en cuenta. Estos factores pueden incluir cambios en el tamaño, la estructura, la mezcla de proyectos o el financiamiento de la organización. Las estimaciones de los costos asignados también deben incluirse en todos los presupuestos de los subsidios cuando se presentan las propuestas a los donadores.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.12 – CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La contabilidad de subsidios implica revisar y cumplir con los términos y las condiciones estipulados en un acuerdo de subsidio y contabilizar el ingreso y los gastos en un libro mayor de la organización. Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de los servicios específicos de un programa por parte de la organización o un beneficiario secundario de la concesión. Esta sección trata las principales funciones relacionadas con finanzas de los subsidios; no cubre la gestión de subsidios de modo más amplio de modo de incluir la supervisión programática.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.12.1 – CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS
Número de la etapa	6.12.1
Rol en la organización	Funcionario encargado del proyecto Jefe de Finanzas
Insumos	Propuesta de subsidio Acuerdo de subsidio Presupuesto desglosado y narrativa del presupuesto
Productos	Informes financieros
Puntos de integración	Colaboración con el funcionario encargado del proyecto y el jefe de Finanzas
Resumen	La contabilidad de subsidios se define como un sistema de registros financieros, supervisión e informes sobre el uso de los recursos otorgados a una organización por una agencia donadora.

1. La propuesta

Una organización tendrá que presentar un presupuesto desglosado y una narrativa o justificación del presupuesto para respaldar las actividades descritas en la solicitud del subsidio.

2. Aprobación y acuerdo

Un donador emitirá una carta de notificación a su adjudicatario si aprueba la solicitud de financiamiento. La carta de notificación constituye la aprobación para retirar o solicitar fondos del donador. En algunos casos, el donador extiende un acuerdo y exige que el adjudicatario lo firme como prueba de la aceptación de los términos y condiciones de la concesión.

El Departamento de Finanzas de una organización debe familiarizarse con los términos y condiciones financieras del acuerdo, lo cual incluye el tratamiento de los intereses, el ingreso del programa, los requisitos de presentación de informes, los formatos de los informes y la frecuencia prevista de presentación de los informes financieros.

El Departamento de Finanzas debe conservar copias del acuerdo inicial y de todas las modificaciones subsiguientes al acuerdo.

Cuando los fondos del donador se subotorguen, los términos y condiciones enumerados en el acuerdo, incluidos los requisitos de presentación de informes, deben traspasarse al destinatario de nivel más bajo.

3. Implementación

Los fondos de un subsidio puestos a disposición con antelación por el donador deben contabilizarse como un pasivo en el libro mayor.

El ingreso del subsidio debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. El ingreso contabilizado disminuirá el pasivo del subsidio creado durante el proceso de disposición del efectivo.

Los gastos financiados por el subsidio deben contabilizarse en el libro mayor de la organización. Cada transacción debe revisarse para garantizar que cumpla con los criterios establecidos en el reglamento del donador. Todos los gastos deben ser razonables, y permisibles, y deben documentarse debidamente.

Si la organización otorga subsidios secundarios a otros socios, las concesiones de los destinatarios secundarios serán emitidas a los socios. Una vez ejecutado, se debe archivar copias de los documentos de las concesiones otorgadas a los destinatarios secundarios, incluida toda modificación, en el Departamento de Finanzas. La organización debe hacer el asiento apropiado en el libro mayor para rastrear y supervisar los anticipos emitidos y los gastos liquidados de la siguiente forma:

- Cuando se emita un anticipo a un destinatario secundario, se contabilizará el siguiente asiento en el comprobante de egreso de efectivo:
 - Debitar la cuenta de anticipos del destinatario secundario (cuenta por cobrar)
 - Acreditar la cuenta de efectivo
- Cuando un destinatario secundario presente un informe de liquidación para los gastos que ha cargado al proyecto y la documentación haya sido revisada y verificada por el Departamento de Finanzas, este departamento contabilizará el siguiente asiento en el comprobante del libro diario general:
 - Debitar la cuenta de gastos
 - Acreditar la cuenta de anticipos del destinatario secundario

4. Informes

De conformidad con los términos del acuerdo con el donador, los requisitos de presentación de informes serán especificados en el acuerdo del subsidio. La organización tiene la obligación de presentar informes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y debe asegurarse de que reflejen sus gastos y los gastos de los adjudicatarios secundarios.

5. Cierre financiero de los subsidios

El acuerdo y las reglamentaciones del subsidio que rigen la concesión del donador estipulan los requisitos de cierre. Como mínimo, una organización tendrá que realizar las siguientes tareas durante el proceso de cierre financiero de un subsidio:

- a. Revisar y asegurarse de que todos los gastos cargados a la concesión sean gastos permisibles y que se haya incurrido en esos gastos dentro del período de financiamiento del subsidio. Si se determina que algún costo es no permisible, se deberá reclasificar antes de cerrar el subsidio.
- b. El jefe de Finanzas debe determinar si se ha incurrido en gastos válidos que no se hayan pagado todavía a la fecha de vencimiento del subsidio. De ser así, debe contabilizarse un gasto devengado en el libro mayor basado en un comprobante del libro diario general con la debida documentación de respaldo. El contador contabilizará un débito en la cuenta de gastos adecuada y un crédito en la cuenta de pasivos devengados. Cuando se efectúa el pago, se contabiliza una reversión a la cuenta de pasivo devengado en la forma de un débito al pasivo devengado y un crédito a la cuenta de efectivo.
- c. Concilie el libro mayor con el registro de activos fijos y solicite la enajenación de todo activo fijo adquirido con fondos del subsidio.
- d. Asegúrese de que el gasto total cargado a los fondos del subsidio en el libro mayor no exceda el monto total comprometido por el donador.
- e. Elimine todos los asientos pendientes en el balance general del centro de costos del subsidio en el libro mayor.
- f. Devuelva al donador los fondos no utilizados.
- g. Presente un informe financiero al donador.

6. Auditorías específicas del subsidio

Algunos donadores pueden requerir auditorías externas de todas las actividades y los saldos de activos relacionados con sus concesiones. El propósito de este requisito es tener la seguridad de que sus fondos se protegieron debidamente, y que todos los cargos hechos contra sus concesiones cumplieron con los términos y las condiciones de los acuerdos de subsidios y con las reglamentaciones pertinentes.

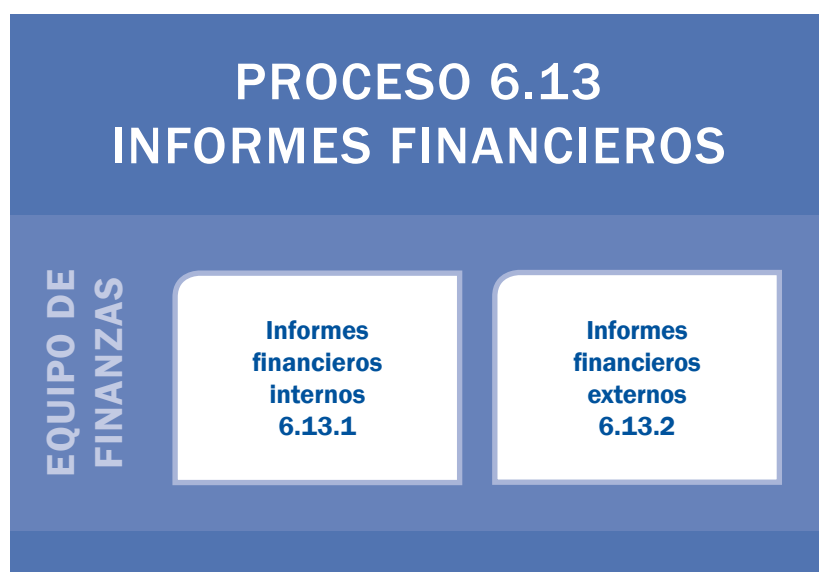
Como resultado de una auditoría específica de un subsidio, algunos gastos cargados al subsidio podrían cuestionarse o rechazarse. Los costos rechazados deben ser reclasificados en los gastos del subsidio, y el monto rechazado debe ser reembolsado al donador. Los costos cuestionados deben resolverse a satisfacción del auditor. Todo costo cuestionado que no pueda resolverse a satisfacción del auditor debe ser reclasificado en el subsidio y devolverse al donador.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.13 – INFORMES FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El propósito de un sistema de generación de informes para la gerencia es consolidar la información financiera de modo que la gerencia y otras partes interesadas puedan supervisar periódicamente la situación financiera y las actividades de la organización. Esto se logra mediante la preparación de planes de trabajo y presupuestos que especifican los objetivos, resultados y costos deseados antes del inicio de cada año fiscal. Durante el año, los informes financieros permiten a la gerencia evaluar el progreso de la organización en relación con los objetivos planificados.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.13.1 – INFORMES FINANCIEROS INTERNOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES FINANCIEROS INTERNOS
Número de la etapa	6.13.1
Rol en la organización	Departamento de Finanzas Gerencia
Insumos	Resultados financieros
Productos	Estados financieros Balances de prueba Informes de comparación de presupuestos Estado del flujo de caja
Puntos de integración	Junta directiva Gerencia Personal del programa
Resumen	El Departamento de Finanzas debe proporcionar a la gerencia información financiera consolidada de modo que la situación financiera y las actividades de la organización puedan supervisarse periódicamente.

Los informes financieros deben prepararse bajo la dirección del jefe de Finanzas de la organización. El jefe de Finanzas o un funcionario equivalente deben revisar todos los informes antes de que se distribuyan. Se recomienda encarecidamente que la organización cree un comité de finanzas para revisar los informes financieros e incorporar los resultados informados en los procesos de toma de decisiones de la organización. Las definiciones de balance de prueba, declaración de actividades, estado de situación y estado del flujo de caja aparecen en el glosario en el apéndice de este capítulo.

Los siguientes informes deben prepararse mensual o trimestralmente según se indica, y distribuirse a todos los miembros del equipo de gestión ejecutiva de la organización y a los gerentes apropiados:

1. Balance de prueba (todos los meses)
2. Declaración de actividades: estado de resultados (todos los meses)
 - a. Formato 1 – compara los ingresos y los gastos reales para el mes y lo que va del año con los ingresos y los gastos presupuestados para los períodos comparables. Esto es esencial.
 - b. Formato 2 – compara los ingresos y los gastos reales para el mes y lo que va de año con los gastos reales del año anterior para los períodos comparables. Este paso es opcional, pero se recomienda.

3. Informes de comparación de presupuestos (todos los meses)
 - a. Compara los gastos reales de cada centro de costos (departamento y proyecto) para el mes y lo que va de año por partida de gasto con los montos presupuestados para los mismos períodos.
 - b. Debe prepararse un informe separado para cada centro de costos.
4. Estado de situación – balance general (todos los meses)
5. Un memorando que explica las principales variaciones entre los resultados reales y el desempeño presupuestado para el mes y lo que va del año (todos los meses)
6. Estado de flujo de caja (al menos trimestralmente y revisado por el equipo de gestión ejecutiva solamente)
7. Informes de comparación presupuestaria desde el inicio a la fecha actual para todos los proyectos financiados con el subsidio (al menos trimestralmente)
 - a. Se entrega a todos los gerentes de proyectos relacionados, sus supervisores inmediatos y el jefe de operaciones de programas.
 - b. Estos informes deben comparar los gastos reales acumulativos de cada proyecto financiado con el subsidio con los totales comparables según los presupuestos internos modificados de la organización y los totales aprobados por el donador para la vida del proyecto en el presupuesto del subsidio relacionado.
8. Todo informe personalizado considerado pertinente por el jefe de Finanzas de la organización, o su equivalente, y el director ejecutivo.
9. Las cuentas del balance general deben conciliarse todos los meses. Los análisis deben ser revisados por el jefe de Finanzas y guardados en archivo. Cada análisis debe mostrar los componentes específicos de la cuenta, y el total de cada análisis debe concordar con el saldo final del libro mayor para esa cuenta. Las clasificaciones erróneas y otros errores de asiento que surjan durante el proceso de conciliación deben corregirse de inmediato.

ETAPA 6.13.2 – INFORMES FINANCIEROS EXTERNOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES FINANCIEROS EXTERNOS
Número de la etapa	6.13.2
Rol en la organización	Departamento de Finanzas Gerencia
Insumos	Resultados financieros
Productos	Estados financieros Balance de prueba Informes de comparación de presupuestos Estado del flujo de caja
Puntos de integración	Bancos, donadores, gobierno, principales destinatarios y proveedores
Resumen	El Departamento de Finanzas de la organización debe proporcionar a las partes externas información financiera consolidada de modo que las actividades se puedan supervisar periódicamente.

Los informes externos incluyen informes financieros requeridos por los donadores, el gobierno local, los bancos, los proveedores y los principales destinatarios de los subsidios. Los informes requeridos por las partes externas a menudo incluyen los estados financieros auditados más recientes de la organización, los cuales consisten en los siguientes informes y las notas que los acompañan:

- Declaración de actividades (estado de resultados)
- Estado de situación (balance general)
- Estado del flujo de caja

La práctica estándar para los informes de fin de año es incluir los estados financieros auditados del año fiscal anterior. Todo cambio significativo en los métodos contables entre los dos años debe incluirse en las notas al pie de los estados financieros.

Los otros informes requeridos por los donadores son generalmente específicos al subsidio o proyecto. Los informes para los donadores deben presentarse de conformidad con las fechas límite de presentación de informes y los formatos especificados en los acuerdos del subsidio, y las reglamentaciones de los donadores. Los requisitos de presentación de informes de los subsidios también pueden incluir los siguientes:

- Estado de recibo de efectivo y pagos, el cual refleja todos los recibos, pagos y saldos de caja pertinentes a la concesión del donador
- Una copia de las políticas contables de la organización
- Una afirmación de la gerencia que indique que los fondos proporcionados por el donador se han gastado de conformidad con los propósitos originales, tal como se especifica en el acuerdo pertinente

Todos los informes financieros presentados a las partes externas deben ser preparados por el Departamento de Finanzas y deben concordar con los resultados financieros contabilizados en el libro mayor para el período informado. Los informes para el gobierno local deben prepararse y presentarse de conformidad con los requisitos locales obligatorios.



SR ANN DUGAN/CPS

Trabajadores de la salud en el Hospital Adventista de Kendu, en la ciudad de Morcau, en Kenia.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA FINANZAS

Finanzas es una disciplina encargada de la responsabilidad de determinar el valor y ayudar a tomar decisiones sobre la asignación y el uso de los recursos. En el mundo comercial, la función de Finanzas tiene las responsabilidades de adquirir, asignar, invertir y administrar los recursos financieros. La función de Finanzas va más allá de la teneduría de libros; congrega a otras funciones, ya que las actividades realizadas por las demás funciones tienen repercusiones financieras. El énfasis en el sector no gubernamental, más allá de contar con registros exactos, está en la administración. El concepto de administración se manifiesta en conceptos como la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas.

Los recursos financieros y físicos son los activos tangibles de la organización. Los socios tienen la responsabilidad de ejercer una buena administración de los recursos. Deben lograr los objetivos de los programas de manera rentable, asegurando que existan sistemas de control interno eficaces y maximizando los beneficios derivados del uso de esos activos.

La gestión financiera conlleva la planificación, la organización, el control y la supervisión de los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos. No debe dejarse solamente al personal de Finanzas.

Contabilidad y auditoría

La contabilidad involucra la confección de libros de cuentas y preparación de estados financieros basados en los principios establecidos por la Junta de Normas de Contabilidad Financiera (Financial Accounting Standards Board, FASB) y la Junta Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB). La teneduría de libros y la contabilidad crean los registros contables. La auditoría se refiere a la comprobación independiente de las cuentas y los estados financieros. Verifica los registros creados por otras personas. Las auditorías se requieren para proporcionar pruebas de que los informes financieros no contienen errores, no esconden fraudes, no son engañosos, no dejan de revelar información pertinente y cumplen con las reglamentaciones. Los auditores expresan una opinión sobre los estados financieros y también generan informes detallados para la gerencia sobre los controles internos.

Las principales características de los informes financieros son las siguientes:

- Comprensibilidad
- Confiabilidad
- Relevancia
- Comparabilidad

Usuarios de los informes financieros

Para cada organización, existen diferentes partes interesadas que confían en los estados financieros de la organización y en otros informes financieros. Esas partes interesadas son, entre otras, las siguientes:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores (vendedores)
- Agencias gubernamentales locales e internacionales
- Donadores, ya sean proveedores de fondos restringidos o no restringidos o subsidios

La contabilidad financiera en el sector sin fines de lucro difiere un poco de la contabilidad en el sector con fines de lucro, pero existen conceptos contables fundamentales que son los mismos.

Conceptos de contabilidad

Los registros financieros deben mantenerse de conformidad con los siguientes conceptos de contabilidad fundamentales:

- Continuidad – la gerencia espera que la organización siga funcionando de la misma manera y que permanezca en operación en el futuro previsible.
- Coherencia – las políticas de contabilidad, una vez adoptadas, deben aplicarse de manera coherente de un período contable al siguiente.
- Prudencia – los ingresos no deben contabilizarse hasta que se ha obtenido, pero los gastos deben contabilizarse y los pasivos, reconocerse, lo antes posible.
- Base devengada – en este método contable, el ingreso se reconoce cuando se obtiene y los gastos se contabilizan cuando se incurren. Todo ingreso y gasto relacionados con el período contable se toman en cuenta, independientemente de la fecha real de recibo o pago. (Las organizaciones pequeñas sin fines de lucro que operan con efectivo deben remitirse a la **Etapa 6.3.6: Cómo operar en un entorno de efectivo** para obtener una guía detallada).

Objetivos de las revisiones financieras

Las revisiones financieras se realizan para tener la seguridad de que los recursos se usan con fines autorizados de conformidad con las leyes, las reglamentaciones y las disposiciones de los contratos o acuerdos de subsidios, y que esas metas de desempeño son alcanzadas. Los revisores de cumplimiento deben comprender las políticas y los procedimientos de la organización y considerar si son apropiados o no para las actividades

del proyecto, así como también evaluar la coherencia con las prácticas de contabilidad generalmente aceptadas.

En la mayoría de las organizaciones, el Departamento de Finanzas es el custodio de la evaluación del control interno y del riesgo. Esas responsabilidades van más allá de las obligaciones de finanzas. En ausencia de un departamento de auditoría interna o una unidad de cumplimiento, el Departamento de Finanzas tiene la tarea de revisar los manuales de las otras funciones.

Los manuales de la organización, incluidos los manuales de Finanzas y Contabilidad, varían desde resúmenes a manuales detallados y extensos. La organización debe contar con un manual de operaciones global y manuales separados para cada área funcional.

Las revisiones de cumplimiento deben ser ordenadas por la gerencia superior. La aprobación de los términos de referencia y el programa de revisión deben recibirse antes de la revisión.

Pasos de la revisión de cumplimiento de Finanzas

Para tener una mejor comprensión de la estructura de la organización, son esenciales las siguientes actividades preliminares:

- Revisar los documentos de inscripción de los socios
- Revisar los acuerdos de concesiones y sus modificaciones
- Hacer consultas a la gerencia y a otros dentro de la organización
- Revisar los informes de auditorías externas
- Revisar los informes de auditorías internas
- Revisar las auditorías de proyectos especiales
- Revisar el manual de Finanzas y Contabilidad
- Revisar los contratos
- Revisar el archivo de correspondencia general
- Revisar los archivos de los proyectos
- Obtener el organigrama de la organización. Si no existe uno, documentar la descripción de la estructura de la organización
- Obtener una copia del documento de autorización de la organización
- Obtener el plan de cuentas
- Determinar si las cuentas son computarizadas o no
- Determinar quién prepara las cuentas. ¿Existen suboficinas y hay descentralización? ¿Hay contadores para los proyectos?

- Recibir copias de muestra de los formatos de los informes, tanto financieros como narrativos
- Revisar informes de ingresos y desembolsos, comparando los niveles de los ingresos y los desembolsos con los informes del período anterior
- Verificar que los formatos de los informes cumplan con los formatos aprobados
- Obtener explicaciones de las variaciones significativas de los desembolsos en el presupuesto, partida por partida y por categoría de costo

Listas de verificación de cumplimiento

En esta sección, el enfoque de auditoría incluye el establecimiento de objetivos de control donde corresponda y la formulación de preguntas relevantes para probar la evaluación del riesgo y el cumplimiento con las políticas y los procedimientos. Las listas de verificación garantizan que exista un sistema eficaz de control interno para el sistema financiero que permita a la organización administrar riesgos significativos y supervisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa. Las listas de verificación ayudan a identificar brechas en los controles internos.

Debe haber un manual de Finanzas que trate lo siguiente:

- Propósito y alcance del manual
- Audiencia deseada: quién debe usarlo y cómo
- Procedimientos y autoridad para actualizarlo
- Calendario financiero e informes internos
- Año fiscal para la organización
- Períodos fiscales
- Períodos de presentación de informes y fechas límite
- Períodos de presentación de informes a las oficinas principales: informes financieros mensuales, trimestrales y anuales
- Dinero en efectivo y banca
- Presupuesto
- Administración del flujo de caja
- Gestión de activos
- Nómina
- Informes

Objetivos de control

- Garantizar que el Departamento de Finanzas sea administrado de una manera ordenada y eficiente y que respalde las operaciones de los socios
- Asegurar la adhesión a las políticas de la gerencia
- Proteger los activos
- Asegurar la precisión y confiabilidad de los registros

Separación de deberes

La separación de deberes es un componente clave de un sistema eficaz de control interno. ***Una sola persona no debiera ser la responsable de contabilizar y procesar una transacción completa.*** Toda transacción financiera implica los siguientes cinco pasos:

- Solicitud – solicitud de compra o gasto
- Aprobación – personal autorizado para aprobar la solicitud
- Autorización – aprobación de la compra, emisión de la orden de compra
- Ejecución – compra, recibo y pago
- Registros – contabilidad

Preguntas sobre separación de deberes

- ¿Hay un organigrama para el departamento?
- ¿Son los miembros de mayor jerarquía del equipo contadores calificados?
- ¿Tienen descripciones de funciones los miembros del personal de Finanzas?
- ¿Están actualizadas las descripciones de funciones?
- ¿Son claras las funciones del personal?
- ¿Son significativas las funciones del personal?
- ¿Están las descripciones de las funciones actualizadas y son pertinentes?
- ¿Tienen los miembros del personal de Finanzas copias de una matriz de autorización?
- ¿Preparan, aprueban y asientan diferentes empleados los asientos del libro diario de contabilidad?

Requisitos básicos de contabilidad

La organización debe mantener un conjunto completo de registros contables.

Como mínimo, los registros contables deben incluir lo siguiente:

- Un libro mayor que lo incluya todo. No debe haber libros mayores separados para diferentes donadores. Toda la actividad de la organización debe incluirse en el libro mayor, a menos que el socio tenga varias entidades jurídicas, en cuyo caso debe usarse un libro mayor separado para cada entidad jurídica.
- Un libro diario de recibos de efectivo
- Un libro diario de egresos de efectivo
- Si se recibe dinero en efectivo (moneda), un libro de caja para registrar el dinero en efectivo recibido y gastado (el libro de caja debe mostrar un saldo al final de cada día laboral que concuerde con el efectivo disponible real y efectivamente).
- Análisis contables detallados de los activos y pasivos de la organización que concuerden con los saldos del libro mayor respectivo al final de cada período contable.

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones. Las cuentas del libro mayor por lo general están agrupadas en las siguientes categorías principales:

- Activos
- Pasivos
- Activos netos (anteriormente conocidos como “saldos de fondos”)
- Ingresos
- Gastos

Preguntas sobre contabilidad básica

- ¿Existe un plan de cuentas o listado de libros mayores?
- ¿Cómo se identifican las diferentes cuentas del libro mayor?
- ¿Están plenamente descritas las cuentas del libro mayor?
- ¿Concuerda el plan de cuentas con la estructura contable del paquete de contabilidad?
- ¿Puede el plan de cuentas rastrear los ingresos y los gastos por fuente de financiamiento o donador?
- ¿Quién tiene la autoridad de actualizar el plan de cuentas (añadir o borrar cuentas del libro mayor)?
- Si hay un paquete de contabilidad, ¿existe un manual?

- ¿Existe un libro de caja?
- ¿Quién escribe el libro de caja?
- ¿Se revisan los asientos del libro de caja antes de asentarlos en el sistema contable?
- ¿Hay una revisión mensual del balance de prueba y el balance general?
- ¿Existe una revisión de la declaración de actividades (estado de resultados)?
- ¿Existe una revisión de los informes de comparación del presupuesto para todos los centros de costos (departamento y proyecto)?
- ¿Cómo se archivan los comprobantes de desembolsos?
- ¿Existe un sistema de archivo para los comprobantes?
- ¿Se pueden explicar todos los comprobantes?
- ¿Existe una seguridad adecuada para los comprobantes y otros registros contables?
- ¿Existe un registro de asientos de seguridad para los talonarios de cheques, las órdenes de compra, las facturas?
- ¿Existe un sistema para garantizar que los comprobantes de pago se llenen debidamente (solicitud, aprobación, autorización y verificación) antes de pagarlos?
- ¿Están los recibos completos (fecha, firma del beneficiario y destinatario, con la cantidad mostrada en palabras y en cifras y la razón del pago)?
- ¿Se registran los recibos debidamente con la información necesaria del comprobante de recibo, y coincide con la del asiento en el libro mayor?
- ¿Mantiene la organización un libro mayor?
- ¿Usa la organización un sistema de numeración para dar cuenta de todos sus recibos de efectivo, egresos de efectivo, asientos del libro diario general, órdenes de compra, notas de bienes recibidos, cartas de porte, etc.?

Cuentas bancarias y egresos

Siempre que sea posible, las organizaciones deben establecer y usar cuentas bancarias para el recibo y egreso de fondos. Las cuentas bancarias proporcionan mucho más control sobre el flujo de efectivo que el uso de los fondos de efectivo en caja. No obstante, es importante que la organización establezca y exija controles firmes para la apertura de cuentas bancarias, el acceso a los fondos disponibles en el banco y los egresos.

Objetivos de control

- Impedir pagos no autorizados efectuados a partir de las cuentas bancarias
- Asegurar que todos los cheques y el dinero en efectivo recibido se lleven al banco intactos
- Asegurar que los cheques y el dinero en efectivo recibido se lleven al banco sin retraso en los intervalos definidos
- Asegurar que todos los cheques y el dinero en efectivo recibidos se puedan explicar

Preguntas sobre cuentas bancarias y egresos

- ¿Existe una política para abrir una cuenta bancaria?
- ¿Quién aprueba la apertura y el cierre de las cuentas bancarias?
- ¿Muestran el libro mayor, el libro de caja o el registro de cheques algún asiento inusual (por ejemplo, pagos inusualmente grandes, transferencias entre cuentas bancarias o pagos a proveedores inusuales)?
- ¿Existe una lista aprobada de signatarios bancarios en archivo?
- ¿Existe una política sobre la cantidad de firmas por cada cheque, como una firma para los pagos por debajo de US\$ 5.000 y dos o más firmas para las cantidades superiores a US\$ 5.000?
- ¿Existen procedimientos claramente descritos sobre la documentación de respaldo de los pagos?
- ¿Están respaldados los pagos grandes, sobre todo los de adquisiciones, por lo siguiente?
 - Comprobante de pago (llenado completamente)
 - Factura del proveedor (original)
 - Copia de contratos
 - Resumen u hoja de licitación
 - Orden de compra local debidamente autorizada y aprobada
 - Facturas proformas o cotizaciones
 - Nota de bienes recibidos
 - Nota de aviso del proveedor
 - Solicitudes de compra
 - Otros anexos

- ¿Se pone una nota preimpresa a todos los cheques que diga “solamente al beneficiario”?
- Si no es así, ¿es razonable la explicación para no hacerlo?
- ¿Están tachados los espacios en blanco en los cheques para impedir las alteraciones?
- ¿Se escribe el nombre del beneficiario siempre por completo?
- ¿Alguna vez alguno de los signatarios firma cheques en blanco?
- ¿Se guardan los talonarios de cheques en un lugar seguro, p. ej., en una caja fuerte?
- ¿Están registrados en un registro de artículos de seguridad y se firman cuando se extienden?
- ¿Se conservan todos los cheques cancelados y se archivan?
- ¿Se verifican los números de los cheques para garantizar que todos los cheques hayan sido registrados en el registro de cheques, y que todos los cheques cancelados hayan sido debidamente marcados y retenidos para fines de verificación?
- ¿Están documentados todos los desembolsos en un comprobante de cheques numerado en secuencia?
- ¿Están preimpresos?
- ¿Están todos los comprobantes y los documentos de respaldo relacionados, como la factura del proveedor, la orden de compra, la nota de bienes recibidos y todos los anexos timbrados con “RECIBIDO” y/o “PAGADO”?
- ¿Contiene el comprobante del cheque la siguiente información estándar?
 - Número de cheque o comprobante
 - Naturaleza, fecha, monto del gasto
 - Nombre del beneficiario
 - Detalles de la transferencia bancaria
 - Firmas de aprobación y autorización
 - Número de cheque
 - Códigos de cuentas
 - Nombre y firma del representante autorizado que recibió el pago
- ¿Tienen todos los cheques y comprobantes de cheques presentados al signatario autorizado la documentación de respaldo requerida?
- ¿Están los comprobantes de cheques aprobados por el funcionario o gerente de Finanzas antes de preparar los cheques para realizar los pagos?

- ¿Existe una separación adecuada de deberes entre la persona que preparó el pago del cheque y la persona que autorizó o firmó el cheque?
- ¿Se verifican los comprobantes para garantizar que todos hayan sido registrados en el libro de caja?

Preguntas sobre pagos y transferencias a los socios

- ¿Quiénes están autorizados para solicitar transferencias a los proyectos?
- ¿Quién aprueba las transferencias?
- ¿Cómo se envían las transferencias? ¿Transporta el personal cheques y dinero en efectivo por mano o se envían por transferencia bancaria?
- Si son transportados por mano, ¿qué verificaciones existen para garantizar que los fondos lleguen con seguridad?
- ¿Cumplen las transferencias con las condiciones del seguro?

Caja chica

El propósito de establecer un fondo de caja chica es tener acceso a dinero en efectivo a pedido para pagos pequeños. Es responsabilidad de la gerencia de la organización fijar el saldo máximo de caja chica, establecer un límite de egreso individual de la caja chica, y designar a un custodio de la caja chica. La caja chica debe mantenerse sobre la base de anticipos. El nivel recomendado de fondos de caja chica debe oscilar entre las necesidades de efectivo para dos semanas y un mes.

Preguntas sobre caja chica

- ¿Existe una política de caja chica? ¿Establece el manual de políticas y procedimientos la cantidad del anticipo?
- ¿Hay un custodio designado? ¿Está el custodio capacitado para manejar la caja chica?
- ¿Se mantiene el fondo de caja chica en un lugar seguro con acceso limitado al custodio?
- ¿Se escriben a diario los registros de la caja chica?
- ¿Revisa un supervisor los registros regularmente?
- ¿Especifican las políticas y procedimientos un monto de pago máximo de la caja chica?
- ¿Se pagan con cheque los montos por sobre del límite?
- ¿Se rinde cuentas de todos los pagos? ¿Se ingresan los pagos en el registro de caja chica en secuencia numérica de comprobantes de caja chica?

- ¿Incluye cada comprobante lo siguiente?
 - Naturaleza, fecha, monto del gasto
 - Nombre del reclamante
 - Firma autorizada
 - Firma del reclamante al recibir el efectivo
 - Número en secuencia, si corresponde
 - Aprobación de las sumas del comprobante
- ¿Está cada comprobante respaldado por recibos, facturas u otra documentación?
- ¿Se conservan en caja chica los pagarés? Todas esas transacciones deben canalizarse adecuadamente.
- ¿Existen procedimientos para el traspaso de la caja chica (p. ej., cuando las llaves pasan del contador al cajero)?
- ¿Se realiza un conteo durante los traspasos?
- ¿Firman ambos funcionarios y fechan la hoja de conteo de efectivo para confirmar el conteo?
- ¿Se emiten recibos por el efectivo recibido?
- ¿Firma el cajero como “RECIBIDO” el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Firma el beneficiario o personal el recibo o el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Se aprueba el recibo o el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Se ingresa en el comprobante el código apropiado para el centro de costos, la cuenta, la actividad, etc.?
- ¿Hay cobertura de seguro para el efectivo que se mantiene en la oficina y el efectivo en tránsito?
- ¿Se guarda la cantidad en una caja fuerte conforme a los límites de efectivo establecidos en la póliza de seguro del efectivo?
- ¿El método para guardar el efectivo cumple con los requisitos del seguro?
- ¿El manual de políticas y procedimientos describe un procedimiento de seguridad para la caja chica?
- ¿Se siguen esos procedimientos? Por ejemplo, ¿se guarda el efectivo en una caja bajo llave, caja fuerte o gavetas de acero?
- ¿Cuál es la ubicación de la caja fuerte o las gavetas de metal?

- ¿Existen restricciones sobre el acceso a las llaves y las áreas donde se guarda el efectivo?
- ¿Hay pruebas de conteos regulares de efectivo realizados por un supervisor?
- ¿Cuenta el cajero el dinero en efectivo todos los días y documenta esos conteos?
- ¿Están todos los recibos del libro de recibos oficial registrados en el libro mayor o en el libro de caja?
- ¿Se llevan al banco todos los recibos con prontitud?
- ¿Están intactos todos los cobros de efectivo que se llevan al banco?
- ¿Existen asientos inusuales en el libro de caja, tales como recibos inusualmente grandes, transferencias entre las cuentas bancarias o recibos de fuentes inusuales?
- ¿Existe un saldo mínimo predefinido disponible para reponer la caja chica?
- ¿Prepara el custodio una declaración de reposición? (El estado de reposición es una lista de pagos categorizados por cuentas del libro mayor).
- ¿Hay un funcionario de Finanzas designado para revisar el estado de reposición y verificar la precisión y validez de la documentación de respaldo?
- ¿Se gira un cheque por el monto de reposición presentado? (Se recomienda girar el cheque de reposición a nombre del custodio).
- ¿Se comprenden y se siguen los asientos de contabilidad para establecer la caja chica, reponer la caja chica o cerrar la cuenta de caja chica?

Conciliaciones bancarias

Las conciliaciones bancarias deben prepararse todos los meses para cada cuenta bancaria. Las debe hacer un empleado independiente de las funciones de procesar el efectivo. Las conciliaciones deben estar en un formato estándar y debe revisarlas un funcionario apropiado. La conciliación debe estar firmada y fechada por quien la prepara y por el revisor, quien debe garantizar que:

- Los saldos del banco y de los libros concuerden con el estado de cuenta bancario y el libro mayor respectivamente, a la fecha final dada
- El saldo del libro esté plenamente conciliado con el del banco
- Todos los asientos de conciliación estén bien documentados y se salden con prontitud

Objetivos de control

- Garantizar que las conciliaciones bancarias se realicen al menos una vez al mes para conciliar los registros bancarios y los de la organización
- Garantizar que las diferencias (asientos de conciliación) entre la cuenta del libro mayor de la organización y el estado de cuenta bancario se identifiquen y concilien

Preguntas sobre conciliaciones bancarias

- ¿Cuántas cuentas bancarias tiene la organización?
- ¿Están activas todas las cuentas bancarias?
- ¿Existe una cuenta bancaria separada para cada proyecto si así lo requiere el donador?
- ¿Se preparan las conciliaciones bancarias mensualmente para verificar que los registros contables sean correctos?
- ¿Recae la responsabilidad de la conciliación de la cuenta bancaria en personas que no participan en el manejo de los recibos ni los egresos de efectivo?
- ¿Revisa un funcionario responsable designado las conciliaciones?
- ¿Se retienen en archivo las conciliaciones bancarias para fines de revisión en caso de auditoría u otras revisiones?
- ¿Hay documentos que respaldan los asientos de conciliación anexados a la conciliación bancaria en cuestión? Dichos documentos incluyen una lista de cheques pendientes, depósitos en tránsito y otros documentos pertinentes.
- ¿Se siguen los pasos debidos de la conciliación? (La preparación de la conciliación bancaria siempre debe comenzar con el saldo de apertura proveniente de la conciliación previa, y finalizar en un saldo ajustado que concilie con el saldo final, según el estado de cuenta bancario.)
- ¿Está resuelta la conciliación de los asientos identificados durante el proceso de conciliación bancaria para el mes siguiente?
- ¿Se consideran pérdidas los cheques pendientes después de un período determinado, p. ej., seis meses? (Este período no debe exceder el tiempo después del cual las leyes locales invalidan los cheques).
- ¿Investiga el jefe de Finanzas los asientos de conciliación que aparecen dos meses consecutivos?

Presupuesto

Un presupuesto es una estimación financiera minuciosa de las actividades previstas para un período de tiempo específico. Los siguientes son diferentes tipos de presupuestos:

- Presupuesto anual de operaciones: una estimación de los ingresos y gastos totales de la organización para un año fiscal
- Presupuesto de efectivo: el dinero en efectivo que una organización espera recibir y desembolsar.
- Presupuesto de capital: los costos totales para adquirir activos fijos (adiciones de capital)
- Presupuesto de proyectos: el costo aproximado de un proyecto específico
- Presupuesto de subsidios: el costo aproximado de realizar las actividades de un proyecto financiado por un subsidio

El proceso de preparación de un presupuesto significativo y útil se lleva a cabo de la mejor manera si se desarrolla como un ejercicio grupal organizado y estructurado. El proceso presupuestario implica formular una serie de preguntas, entre ellas, las siguientes:

- ¿Qué actividades se incluirán para el logro de los objetivos planificados?
- ¿Qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo estas actividades?
- ¿Cuánto costarán estos recursos?
- ¿Cuáles serán las fuentes de los fondos?
- ¿Son realistas los resultados esperados?
- ¿Qué aprobaciones se necesitan para aceptar las variaciones del presupuesto?
- ¿Los diferentes departamentos de la organización tienen presupuestos?

Una vez que el presupuesto ha sido acordado y la actividad implementada, el proceso se completa comparando el plan (presupuesto) con el resultado final (real). Los tipos de presupuestos en uso incluyen los siguientes:

- Gastos operativos
- Capital
- Presupuestos de subsidios
- Ciclo de presupuesto
- Instrucciones y administración de presupuesto
- Formatos de presupuesto

La organización debe preparar informes de comparación de presupuestos todos los meses para determinar si los gastos están en línea con los respectivos presupuestos. La organización debe conservar los presupuestos modificados para sus revisiones. Debido a que el presupuesto original aprobado a menudo se desactualiza pronto, es aconsejable tener un presupuesto modificado durante el año para fines de comparaciones más significativas.

Administración de efectivo

Objetivos de control:

- Asegurar que exista una administración eficaz del efectivo
- Garantizar que la organización tenga dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones financieras

La administración del efectivo es una función importante en toda organización. Con el fin maximizar su posición con respecto al efectivo, las organizaciones deben implementar procedimientos de efectivo para la administración de los recibos y los egresos de efectivo. Las proyecciones y los presupuestos son aspectos importantes de la administración del efectivo. La organización debe intentar planificar con el mayor detalle y la mayor antelación posibles los recibos de efectivo previstos y los egresos necesarios. Las funciones de administración del efectivo giran en torno a recibos, egresos, proyecciones y conciliación.

La administración eficaz del flujo de caja es esencial para las organizaciones. Es un elemento clave en la planificación y la administración operativa eficiente. Si no se planifican y supervisan bien las entradas y salidas del flujo de efectivo, las organizaciones podrían tener escasez de efectivo y tal vez no puedan prestar servicio a los beneficiarios o pagar a tiempo a los empleados y proveedores. Las partes externas a menudo requieren una proyección de flujo de caja para poder planificar el momento de emisión de los fondos a la organización.

Preguntas sobre administración de efectivo

- ¿La organización determina la posición de efectivo al inicio de un período determinado a partir de los registros contables de la organización?
- ¿Planifica la organización el momento de los futuros recibos de efectivo esperados, las fuentes aprobadas de financiamiento de los subsidios y otras fuentes de ingreso proyectadas?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de entradas de efectivo de la organización? (Estas pueden incluir las contribuciones, los anticipos o reembolsos de parte de los donadores, la cobranza de los saldos

de las cuentas por cobrar y los recibos de efectivo producidos por las actividades que generan ingresos).

- ¿Se estiman los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización. Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método basado en los valores devengados deben tener en cuenta que podrían necesitarse los pagos a los proveedores para reducir los pasivos contabilizados previamente.
- ¿Se resume el plan de flujo de caja en una hoja de cálculo que muestre los saldos previstos en efectivo por período?
- ¿Se proporcionan las proyecciones al director ejecutivo o a otro funcionario que corresponda para que sean usada en la proyección de los excesos o las necesidades de efectivo?

Gestión de cuentas por cobrar

Los montos adeudados a la organización deben contabilizarse como cuentas por cobrar. Son activos de la organización. Deben supervisarse de cerca para garantizar el cobro o la liquidación oportuna, y deben consignarse con precisión y estar debidamente clasificadas.

Objetivos de control

- Garantizar que todas las facturas por cobrar se ingresen en los libros
- Garantizar que se hagan todos los esfuerzos para exigir el pago de las cuentas pendientes de cobro
- Garantizar que no se otorguen créditos ni se consideren pérdidas sin la debida autorización
- Garantizar que se facturen los anticipos para viajes, los anticipos a corto plazo, los préstamos al personal y los servicios como el uso del teléfono

Preguntas sobre gestión de cuentas por cobrar

- ¿Se escrutinizan las cuentas de los libros mayores de cuentas por cobrar para comprobar lo siguiente?
- Saldos en la cuenta por cobrar de los empleados de la organización que adeudan las personas que no están empleadas actualmente por la organización
- Saldos que no se mueven
- Asientos o saldos inusuales
- ¿Se revisan todos los saldos de débito significativos en el balance de prueba para comprobar su validez y valor?
- ¿Se envían facturas a los deudores para cada transacción?

- ¿Se envían estados de cuenta mensuales a los deudores?
- ¿Se preparan informes de antigüedad todos los meses?
- ¿Revisa un funcionario apropiado los informes de antigüedad?
- ¿Se hacen esfuerzos para investigar la factibilidad de recuperar los saldos importantes de más de tres meses de antigüedad?
- ¿Se autorizan debidamente las cancelaciones en libros?
- ¿Se contabilizan correctamente las cancelaciones en libros o las reservas en los libros diarios debidamente respaldadas y autorizadas?

Deudas y préstamos al personal

Los tipos de deudas del personal son los siguientes:

- Anticipos al personal
- Anticipos para viajes del personal
- Otros préstamos al personal

Preguntas sobre deudas y préstamos al personal

- ¿Las deudas del personal cumplen con las políticas de la organización?
- ¿Contabiliza el sistema de contabilidad las cuentas por cobrar de cada miembro por separado en libros mayores auxiliares?
- ¿Se siguen las políticas y los procedimientos debidamente, por ejemplo: no sobrepasar los límites o que el personal no apruebe sus propios anticipos?
- ¿Se le pasa al Departamento de Nómina la información para garantizar que se recuperen las deudas pendientes tal como se propuso y se acordó?
- ¿Se hacen los pagos dentro del período asignado?
- ¿Se prepara un estado de cuenta detallando los saldos pendientes y se le entrega a cada deudor del personal?
- ¿Existen procedimientos para manejar los saldos y/o los asientos en disputa?

Preguntas sobre anticipos del personal (anticipos de trabajo)

- ¿Tiene cada miembro del personal una cuenta separada en el libro mayor del sistema de contabilidad para los anticipos de trabajo?
- ¿Se siguen debidamente las políticas y los procedimientos, como negar nuevos anticipos hasta que se pague uno viejo?
- ¿Se saldan o liquidan los anticipos de conformidad con la política de la

organización sobre el retiro de anticipos?

- ¿Se saldan o liquidan los anticipos antes de emitir nuevos anticipos? ¿Se autoriza toda desviación de esto, con una razón por escrito?
- ¿Hay reservas para los saldos de cuentas que parecen ser incobrables? (Se establece una reserva asentando un débito a la cuenta de gastos de deudas incobrables y un crédito a la cuenta de reservas de cuentas por cobrar).
- ¿Un funcionario de alta jerarquía, como el director ejecutivo, es responsable de aprobar el establecimiento de las reservas?
- ¿Se consideran como pérdidas los saldos de cuentas incobrables de conformidad con la política?

Contabilidad de activos fijos

Los activos fijos son los activos más visibles y, a menudo, los más importantes que posee una organización. Se necesitan documentación e informes para garantizar que los controles físicos sean eficaces.

La organización debe usar un formulario estándar para documentar las compras y enajenaciones de sus activos fijos. Se recomienda un formulario prenumerado de dos partes. El formulario debe contener dos secciones: una sección de solicitud y una sección de enajenación.

El registro de activos fijos debe contener la siguiente información:

- Nombre y descripción del activo
- Costo, incluido el precio de compra, los impuestos, los aranceles, los costos de entrega y el cargo por instalación
- Número de referencia de la transacción contable
- Comprobante de egreso de efectivo o número de cheque (para los activos comprados)
- Número del comprobante del libro diario general (para los activos donados)
- Fecha de compra (mes y año)
- Ubicación
- Estado
- Número del activo (debe ser asignado por el Departamento de Administración)
- Número de serie o modelo del fabricante
- Propietario: indica quién es el dueño del equipo



Es frecuente ver bicicletas de madera en la República Democrática del Congo y en otros países del centro y el este de África. La mayoría carece de frenos y conducirlas puede ser muy emocionante.

- Vida útil estimada
- Gasto mensual por depreciación
- Fuente de financiamiento, si las compras del activo han sido financiadas por varios donadores

Objetivos de control

- Garantizar que todos los activos fijos tangibles existen, son propiedad de la organización y están en uso
- Garantizar que los activos fijos se contabilizan correctamente en los libros, se aseguran y se mantienen debidamente
- Garantizar que las compras y las enajenaciones se autoricen debidamente
- Garantizar, cuando corresponda, que los activos se deprecian debidamente y que se rinda cuentas sobre la depreciación adecuadamente

Preguntas sobre contabilidad de activos fijos

- Cuando se compran activos, ¿se hacen los debidos asientos de contabilidad? (El asiento de contabilidad debe incluir un débito a la cuenta de activo fijo y un crédito al efectivo o banco).
- Si el activo fue recibido como contribución en especie de parte de un donador privado o como un subsidio en especie libre de gravámenes de parte de un donador de subsidios, ¿se registró debidamente el asiento de contabilidad como un débito a la cuenta de activos fijos y un crédito a los ingresos de contribuciones en especie?
- Si el activo se recibió de parte de un donador que requiere su aprobación para enajenarlo al final de la concesión, ¿se registró debidamente el asiento contable como un débito a la cuenta de activo fijo y un crédito a la cuenta de pasivos del subsidio? (La cuenta de pasivos se reducirá a medida que la organización reconozca el ingreso por concepto del gasto de depreciación y lo contabilice contra el subsidio).
- ¿Lleva a cabo la organización conteos físicos de sus activos fijos con una frecuencia predefinida durante el transcurso del año? (Se recomienda enfáticamente que los conteos se realicen al menos una vez por trimestre).
- ¿Los conteos de activos fijos son supervisados y llevados a cabo por empleados que no desempeñan funciones de custodia de activos fijos y teneduría de libros?

- ¿El Departamento de Finanzas concilia los conteos de activos fijos con los saldos del libro mayor y prepara los comprobantes del libro diario general para las diferencias no conciliadas?

Depreciación

Debido a que los activos fijos aportan beneficios a la organización durante varios años, su costo debe ser contabilizado como un gasto a lo largo de los períodos que se benefician del uso del activo. El gasto de depreciación es la distribución del costo de un activo fijo en el transcurso de su vida útil estimada.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) requieren que los activos a largo plazo sean contabilizados como activos fijos y depreciados en el transcurso de sus vidas útiles estimadas. Para los activos fijos comprados con fondos del subsidio o recibidos de un donador que retiene la propiedad del activo, se necesitarán asientos contables adicionales para cumplir con los GAAP al mismo tiempo que se cumple con los requisitos de generación de informes del donador. Las organizaciones deben procurar la guía de sus auditores externos para los asientos contables adicionales necesarios.

La organización necesita designar una vida útil estimada a cada tipo de activo fijo que compra y debe usar esa vida estimada para depreciar todos los activos que pertenecen a esa categoría. La organización debe remitirse a las normas o prácticas contables profesionales locales para determinar la vida útil. Las vidas sugeridas de los activos son las siguientes:

- Equipo de computadoras: 3 a 5 años
- Muebles y equipo que no sean computadoras: 10 años
- Vehículos: 3 a 5 años
- Edificios: 40 años
- Mejoras a los arrendamientos: si el arrendamiento de la instalación en cuestión tiene una opción de renovación automática, entonces la vida del activo recomendada es de 40 años. De lo contrario, las mejoras deben depreciarse en el tiempo que falta para el término del arrendamiento.

Preguntas sobre depreciación

- ¿Tiene la organización una política de depreciación?
- ¿Están los activos debidamente clasificados y los coeficientes de depreciación, determinados?
- ¿Se cambian los coeficientes de depreciación de vez en cuando?

- ¿Se siguen los coeficientes de depreciación de un período contable al otro?
- ¿Se deprecian regularmente todos los meses los activos depreciables?

Contabilidad de los gastos de pago anticipado y los depósitos de garantía

En el curso normal de los negocios, la mayoría de las organizaciones efectúan pagos que les entregan beneficios para períodos futuros. Ejemplos comunes de pagos anticipados son aquellos hechos por adelantado para los arrendamientos de oficinas, las primas de seguros y los contratos de mantenimiento de computadoras. La porción del pago que beneficia los períodos futuros debe contabilizarse como gasto de pago anticipado. Para ayudar a rastrear los saldos de los gastos de pago anticipado, el Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos de pago anticipado abiertos.

El jefe de Finanzas de la organización debe determinar, basándose en la importancia y en los tipos de desembolsos, los egresos se deben considerar como pagos anticipados. Los pagos anticipados por debajo del umbral mínimo establecido por el jefe de Finanzas deben considerarse gastos cuando se pagan. El jefe de Finanzas debe documentar las decisiones y el contador debe retener copias de las decisiones documentadas en archivo.

La organización puede crear una cuenta separada de gastos de pago anticipado en el libro mayor para cada tipo de pago anticipado, o puede decidir mantener todos los pagos anticipados en una sola cuenta. Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta de gastos de pago anticipado del libro mayor, se debe tener cuidado para asegurar que cada pago anticipado se amortice debidamente.

Los depósitos de garantía, tales como los que exigen las compañías de servicios públicos y teléfonos, no son gastos de pago anticipado y deben contabilizarse en una cuenta de activos separada si son importantes para la organización. Si los depósitos de garantía son por montos pequeños, deben considerarse gastos cuando se pagan.

Preguntas sobre contabilidad de gastos de pago anticipado y depósitos de garantía

- ¿Mantiene la organización detalles de los pagos anticipados, incluida la información siguiente?
- Descripción del pago anticipado
- Proveedor
- Número de referencia de la transacción
- Fecha de la transacción

- Los períodos que se beneficiarán del pago anticipado (el plazo en el cual el pago anticipado se va a considerar gasto, por lo general expresado en meses)
- Monto total del pago anticipado
- Monto que será considerado gasto (amortizado) cada mes
- Saldo inicial mensual
- Adiciones (egresos de efectivo)
- Las reducciones (p. ej., los asientos del libro diario general para las amortizaciones mensuales, los reembolsos de las primas de seguro)
- Saldo final mensual
- ¿Revisa el jefe de Finanzas los registros minuciosos todos los meses para asegurar que tengan suficientes detalles y que estén de acuerdo con el saldo del libro mayor?
- Se cargan los activos de pago anticipado a los gastos a los períodos en los cuales la organización recibe beneficios de los desembolsos originales? (El proceso mediante el cual los saldos de los gastos de pago anticipado se deducen del gasto se conoce como amortización).
- ¿Un empleado designado del Departamento de Finanzas es responsable de preparar el asiento de amortización todos los meses?
- ¿Se remite el empleado designado a los registros contables detallados para conocer el monto que debe ser amortizado para cada cuenta o el tipo de pago anticipado cada mes?
- ¿Se anexa una copia de la hoja de cálculo o el registro detallado a cada asiento de amortización mensual?
- ¿Se amortizan los gastos de pago anticipado de manera uniforme en los períodos que se benefician de ellos? (Por ejemplo, si una organización tienen la obligación contractual de pagar el alquiler del año siguiente por adelantado, el pago debe contabilizarse en un comprobante de egreso de efectivo como un débito a los gastos de pago anticipado y un crédito a la cuenta de efectivo del banco). Cada mes durante el plazo del arrendamiento, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un débito al gasto y un crédito a la cuenta de gastos de pago anticipado en un comprobante del libro diario general por una duodécima parte del alquiler pagado en forma anticipada. Hacia el final del término del alquiler, el pago anticipado del alquiler debe estar completamente amortizado.
- ¿Revisa el jefe de Finanzas los registros detallados de los depósitos de garantía todos los meses para asegurar que tengan suficientes detalles y que estén de acuerdo con el saldo del libro mayor?

Cuentas por pagar

Cuentas por pagar es el proceso, llevado a cabo por el Departamento de Finanzas de la organización, mediante el cual los montos adeudados por la organización se establecen como pasivos para su pago posterior. Debe haber normas de documentación y reglas de aprobación que deben hacerse cumplir firmemente para garantizar que todas las aprobaciones necesarias se obtengan antes de adquirir compromisos y efectuar los pagos.

Objetivos de control

- Garantizar que se hagan pedidos de bienes y servicios solamente en las cantidades y la calidad necesarias, y con los mejores términos y condiciones disponibles. Debe haber una solicitud, aprobaciones y autorizaciones apropiadas
- Garantiza que los bienes y servicios recibidos sean inspeccionados y se acepten solamente los artículos en condiciones aceptables
- Garantizar que las facturas se comprueben contra los pedidos autorizados y las notas de bienes recibidos
- Garantizar que todos los bienes y servicios se contabilicen debidamente en los libros

Preguntas sobre cuentas por pagar

- ¿Se revisan todos los meses todos los acreedores?
- ¿Se mantiene un registro de facturas para anotar y rastrear las facturas?
- ¿Se aprueban las facturas antes de ingresarlas en el libro mayor?
- ¿Se concilian los estados del proveedor con el saldo del libro mayor del proveedor regularmente?
- ¿Se concilia todos los meses, si corresponde, el libro mayor auxiliar para la cuenta de control de los acreedores, con los proveedores?
- ¿Cómo se garantiza que se usen completamente las condiciones de crédito?
- ¿Cómo se revisa la lista de acreedores para garantizar que los pagos no estén vencidos?

Contabilidad de pasivos devengados

Los tipos de información que deben aparecer en el análisis de las cuentas para cada tipo de devengo son los siguientes:

- Descripción del devengo
- Parte a la cual se adeuda el pasivo

- Fundamento del devengo (cómo se calculó)
- Saldo del devengo al inicio del mes
- Adiciones a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Las reducciones realizadas a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Saldo del devengo al final del mes

Objetivos de control

- Garantizar que la política de pasivos devengados se cumpla
- Garantizar que todos los pasivos se contabilicen correctamente

Preguntas sobre contabilidad de pasivos devengados

- ¿Se revisan todos los devengos mensualmente?
- ¿Están los devengos respaldados por análisis individuales de cuentas?
- ¿Son aprobados los asientos de los devengos antes de ingresarlos en el libro mayor?
- ¿Está respaldado cada saldo de devengo por la documentación adecuada?
- ¿Se revisa cada devengo todos los meses para determinar si el devengo es necesario y si el monto devengado representa la evaluación más reciente del monto adeudado?
- ¿Existe un sistema eficaz para garantizar que los pasivos se salden de manera oportuna?

Ingreso y financiamiento

El tratamiento contable de los fondos recibidos va a variar dependiendo de si el donador ha puesto alguna condición especial a los fondos que ha proporcionado a la organización. Puede haber restricciones respecto al uso de los fondos o el momento en el cual se gastan, o el donador puede imponer requisitos de presentación de informes u otros requisitos. Se recomienda que una organización mantenga cuentas separadas para los diferentes tipos de fondos que espera recibir o para todo ingreso que espera generar. Esto hará que el proceso de análisis y generación de informes sea más fácil de manejar.

Las organizaciones normalmente tienen que realizar las siguientes actividades para solicitar y recibir subsidios:

- Firmar un acuerdo con el donador y aceptar sus términos y condiciones específicos

- Presentar un presupuesto desglosado para la aprobación del donador
- Devolver al donador los fondos que no se gasten
- Presentar informes financieros formales al donador
- Cumplir con las reglamentaciones o requisitos del donador aplicables a la administración de la concesión

El ingreso del subsidio debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. Los pasos que normalmente se siguen son los siguientes:

- El financiamiento de un subsidio recibido por adelantado debe contabilizarse como un pasivo al donador cuando se recibe.
- Debitar el efectivo
- Acreditar los subsidios por pagar
- Cuando sea razonable, se incurre en un gasto permisible.
- Debitar el gasto
- Acreditar el efectivo
- Al menos una vez al mes, cuando se incurra en gastos contra la concesión, el ingreso por subsidio debe reconocerse y el pasivo, reducirse.
- Debitar los subsidios por pagar
- Acreditar el ingreso por subsidio

Objetivos de control

- Garantizar que el ingreso se declare debidamente y se contabilice en el período contable correcto
- Garantizar que el ingreso se clasifique correctamente (irrestringido, restringido, subsidio, contrato)

Preguntas sobre Ingresos y financiamiento

- ¿Se revisan cada mes los ingresos de los subsidios y toda cuenta por cobrar del subsidio correspondiente (si la organización opera sobre la base de reembolso) o pasivos del subsidio (si la organización recibe su financiamiento del subsidio por adelantado) para garantizar que se declaren correctamente?
- ¿Se lleva a cabo una revisión todos los meses para determinar si el ingreso contabilizado durante el mes se ha clasificado correctamente?

Procesamiento de nómina: (sueldos y salarios)

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La función de nómina también incluye el procesamiento de todas las hojas de registro de horas trabajadas y los documentos para informarlas. Un empleado debe conservar todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares.

La función de nómina debe ser independiente de la función de Recursos Humanos. Debido a la naturaleza sensible y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia.

Objetivos de control

- Garantizar que los sueldos y salarios se paguen solamente a los empleados corrientes a las tasas de paga autorizadas
- Garantizar que las nóminas se calculen correctamente
- Garantizar que las deducciones de nómina se expliquen correctamente y se paguen a las terceras partes apropiadas
- Garantizar que las nóminas se carguen a los números de proyectos y a las partidas de presupuesto correctos de manera oportuna (antes del vencimiento de los proyectos)

Preguntas sobre procesamiento de nómina: (sueldos y salarios)

- ¿Existen procedimientos para garantizar que el personal nuevo y el personal despedido se incluyan y se quiten de la nómina de manera oportuna?
- ¿Existen procedimientos para asegurar que los cambios a los detalles de la nómina de los empleados se registren debidamente?
- ¿Hay un programa informático de nómina?
- ¿Tienen los empleados hojas de registro de horas trabajadas?
- ¿Existen procedimientos para aprobar las hojas de registro de horas trabajadas?
- ¿Se usan hojas de registro de horas trabajadas para preparar la nómina?
- ¿Existen políticas y procedimientos escritos para el tiempo extra?
- ¿Aprueba la nómina un funcionario responsable antes de pagar los sueldos y salarios?
- ¿Los sueldos y salarios se pagan con cheque o transferencia bancaria?

- ¿Son las personas involucradas en efectuar los pagos distintas de aquellas que preparan la nómina?
- ¿Se prepara un libro diario de nómina para ingresar los cargos por concepto de sueldos y salarios a los proyectos?
- ¿Aprueba el jefe de Finanzas el libro diario de nómina?
- ¿Se envían a terceras partes las deducciones salariales a tiempo?
- ¿Hay cuentas del libro mayor para las deducciones de nómina, y se aprueban todos los meses?
- ¿Se investigan los saldos pendientes en las cuentas de deducciones de nómina, como la cuenta del Fondo Nacional de Seguridad Social (National Social Security Fund, NSSF), Pague cuando gane (Pay As You Earn, PAYE) y seguro de salud?

Asignación de costos

Los costos compartidos son aquellos en los que se incurre con un propósito común, pero que no se pueden asignar directamente a ningún proyecto, departamento, producto ni segmento del negocio. La asignación de costos es el proceso de distribución de los costos compartidos a los proyectos adecuados. Asignar los gastos a los proyectos de una manera coherente proporciona a la gerencia el costo total de cada proyecto que se está ejecutando. Para que esta información sea útil, la gerencia necesita que los costos se carguen a los proyectos usando una metodología que sea coherente y racional.

El objetivo de la asignación de costos es cargar los gastos a los proyectos en función del beneficio que recibe cada proyecto del gasto en que se ha incurrido. Usar un método sistemático documentado para asignar los costos compartidos asegura que cada donador cubrirá la “parte que le corresponde” de los gastos asignables.

Los siguientes pasos son esenciales para poner en práctica una metodología de asignación de costos:

1. Definir los factores generadores de costos.
2. Determinar los costos que la organización considera comunes y que deben asignarse usando una metodología de asignación de costos.
3. Establecer un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos.
4. Desarrollar una política escrita que incorpore los conceptos de asignación.

5. Utilizar los métodos de asignación de costos descritos en la política de manera coherente durante todo el año.
6. Basar las fórmulas de asignación de costos en datos reales actuales.

Asignación de gastos de vehículos

El generador de costos más lógico para los gastos de los vehículos es la distancia recorrida para administrar cada proyecto o departamento que no sea de apoyo en un período determinado. Usando esta metodología, deben mantenerse bitácoras en los vehículos para anotar las distancias recorridas para cada proyecto o departamento que no sea de apoyo.

Asignación de costos de respaldo

Se podrían usar varios generadores de costos, como los gastos directos. Es responsabilidad de la organización escoger el generador de costos más apropiado para su cartera de programas y usarlo de manera uniforme. El método de asignación debe demostrar un cálculo justo y razonable.

Asignación de gastos de ocupación

El generador de costos más lógico para asignar los gastos de ocupación (p. ej., alquiler de oficina, electricidad, agua, etc.) es el espacio de la oficina que ocupa el personal asignado a cada proyecto. Usando esta metodología, la organización debe medir el espacio total de la oficina y calcular los metros cuadrados de las áreas comunes.

Preguntas sobre asignación de costos

- ¿Están definidos los costos que la organización considera comunes?
Algunos ejemplos de costos comunes que normalmente benefician a varios proyectos son las facturas de los servicios públicos, los suministros de oficina, el alquiler de la oficina y los sueldos del personal administrativo.
- ¿Ha establecido la organización un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos?
- ¿Existe una política escrita que incorpore los conceptos de asignación?
- ¿Se aplica el método de asignación de costos adoptado de manera coherente durante todo el año?
- ¿Hay fórmulas de asignación de costos para los datos reales corrientes y no para presupuestos?
- ¿Se actualizan todos los meses las fórmulas de asignación de costos para garantizar que los cargos asignados a cada proyecto reflejen con precisión lo que sucedió ese mes?

- ¿Se utiliza un método de agrupación de costos para asignar el costo compartido al final de un período contable? En el método de agrupación, todos los gastos correspondientes se cargan a uno o más centros de costos en el momento en que se procesan inicialmente. (Algunos socios pueden ser tan pequeños que prefieran no usar agrupaciones de costos, sino que se les haga un cargo directo al momento de contabilizar cada transacción).
- ¿Qué otro método se usa?
- Si la organización usa agrupaciones de costos para capturar sus gastos asignables, ¿se asignan esas agrupaciones totalmente al final de cada mes, de manera que los totales netos de los gastos de cada agrupación sea cero?

Contabilidad de subsidios

La contabilidad de subsidios implica revisar y cumplir con los términos y las condiciones estipulados en un acuerdo del subsidio y contabilizar el ingreso y los gastos en un libro mayor de la organización. Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de servicios específicos del programa por parte de la organización o de sus destinatarios secundarios.

Muchos proyectos financiados por subsidios incluyen las siguientes fases:

- Requisitos previos a la concesión
- Requisitos posteriores a la concesión
- Requisitos financieros y del programa
- Normas de propiedad
- Estándares de adquisiciones
- Informes y registros
- Terminación y cumplimiento

Preguntas sobre contabilidad de subsidios

- ¿Existe un sistema de rastreo del subsidio?
- ¿Existen archivos de proyectos con información sobre el proyecto, incluidos los siguientes?
- Acuerdo del donador
- Comunicaciones con el donador

- Puntos de enfoque en el acuerdo del donador
- Administración de presupuestos
- ¿Existe un sistema de rastreo de gastos e ingresos por proyecto?
- ¿Existen controles para garantizar que los fondos se usen para los fines originales?
- ¿Tiene la organización una lista de verificación de cierre de subsidios y la usa regularmente?

Informes financieros

Las organizaciones tienen requisitos presentación de informes internos y externos. El jefe de Finanzas debe garantizar que el equipo de gerencia de la organización reciba informes financieros regularmente durante el transcurso del año. Los informes financieros internos deben contener suficiente información pertinente que esté presentada en formatos que permitan al equipo de gerencia tomar decisiones comerciales informadas. Es posible que los acuerdos de donadores, la reglamentación de los donadores, las normas de contabilidad profesionales o los requisitos gubernamentales exijan informes externos. Todos los informes financieros deben ser exactos, oportunos y verificables.

Objetivos de control

- Determinar si los tipos de informes financieros presentados a la gerencia son apropiados, amplios y agregan valor
- Determinar si todos los requisitos de presentación de informes externos se cumplen de conformidad con los acuerdos de los donadores y las reglamentaciones gubernamentales
- Verificar que los informes financieros internos y externos preparados por la organización sean exactos, verificables, oportunos y se presenten dentro de las fechas límite establecidas

Preguntas sobre informes financieros

- ¿Qué informes se deben presentar a la gerencia todos los meses, trimestres o semestres?
- ¿Cumplen los informes con los siguientes requisitos?
- Formatos de los informes
- Distribución conforme a lo requerido
- Fechas límite de presentación de informes
- Todos los requisitos del donador

- ¿Se está cumpliendo constantemente con las fechas límite de los informes y cierres financieros de fin de mes? Si la respuesta es “no”, obtenga explicaciones.
- ¿Se distribuyen y reciben los informes conforme a lo esperado?
- ¿Se reúne el jefe de Finanzas todos los meses con el director ejecutivo para discutir los informes financieros?
- ¿Presenta el jefe de Finanzas los informes financieros mensuales a la gerencia superior cada mes? ¿Qué medidas se están tomando cuando se excede el gasto de las partidas de presupuesto?
- ¿Está definido el ciclo de informes?
- ¿Están los presupuestos debidamente detallados por partida y están claramente indicadas todas las monedas para los proyectos financiados por subsidios?
- ¿Quién revisa y responde a los comentarios constructivos de los donadores sobre los informes de liquidación que se presentan a los donadores?
- ¿Quién revisa y proporciona retroalimentación a los informes de liquidación recibidos de los destinatarios secundarios?

Documentación de la transacción financiera

Todas las transacciones financieras deben contabilizarse en los formularios contables estándar conocidos como asientos del libro diario o comprobantes y deben estar respaldados por la documentación adecuada. Los comprobantes deben estar numerados en secuencia, aprobados debidamente y archivados sistemáticamente para que se puedan recuperar con facilidad.

Objetivos de control

- Garantizar que todas las transacciones financieras se documenten, se aprueben y se respalden debidamente
- Verificar que todos los asientos del libro diario y sus documentos de respaldo, una vez archivados, se almacenen en forma segura y se puedan recuperar rápidamente

Preguntas sobre documentación de transacciones financieras

- ¿Están firmados todos los asientos del libro diario por los respectivos empleados que los prepararon, verificaron, ingresaron, aprobaron y asentaron?
- ¿Son adecuadas las narrativas del libro diario?
- ¿Son adecuados y apropiados los documentos de respaldo?

- ¿Están enumerados los comprobantes del libro diario, con el mismo número mantenido en el sistema de contabilidad?
- ¿Se cancelan todos los asientos del libro diario de egresos en efectivo y los asientos del libro diario general, con sus documentos de respaldo, para impedir que se vuelvan a utilizar?
- ¿Se han localizado fácilmente todos los asientos seleccionados para pruebas y sus documentos de respaldo?
- ¿Todos los asientos y sus documentos de seguridad permanecen siempre guardados con seguridad?
- ¿Se guardan en archivo los asientos y sus documentos de respaldo por el tiempo adecuado?
- Cuando no sea factible anexar documentos de respaldo a los asientos por razones de confidencialidad o debido a su tamaño, ¿se indican en los asientos del libro diario dónde están guardados?
- ¿Se hacen referencias cruzadas en los asientos de corrección, ajustes o reclasificaciones a los asientos originales y viceversa?
- ¿Es requisito que algunas personas firmen documentos atestiguando su recibo y emisión de efectivo?

Revisión de desembolsos

Los criterios generales que afectan la permisibilidad de los costos en las concesiones son los siguientes:

- Los costos deben ser razonables y necesarios para el desempeño y la administración de las concesiones.
- Los costos deben ser asignables a las concesiones en virtud de las disposiciones de las circulares de principios de costos de la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca (White House Office of Management and Budget, OMB). Un costo es asignable a un objetivo de costo particular si los bienes y servicios involucrados se cargan o asignan a dicho objetivo de costo de conformidad con los beneficios relativos recibidos.
- Los costos deben recibir el mismo tratamiento durante la aplicación de esos principios de contabilidad generalmente aceptados apropiados a las circunstancias. Un costo no se puede asignar a una concesión como costo directo si se asignó a la concesión algún otro costo como indirecto en el que se incurrió con el mismo propósito en circunstancias similares.

- Los costos deben ajustarse a toda limitación o exclusión establecida en las circulares, leyes nacionales, estatales o locales, acuerdos patrocinados u otras reglamentaciones vigentes respecto a los tipos o los montos de las partidas de costos.
- Los costos deben ser netos de todos los créditos correspondientes que resulten de las transacciones que reducen o compensan los costos directos o indirectos. Algunos ejemplos de dichas transacciones incluyen descuentos en las compras, reembolsos o bonificaciones, recuperaciones, indemnizaciones o pérdidas, reembolsos de seguro, y ajustes por sobrepagos o cargos erróneos.

Preguntas sobre revisión de desembolsos

- ¿Hay en archivo reglas de donadores para las concesiones correspondientes?
- ¿Se ha capacitado adecuadamente al personal pertinente en la comprensión y cumplimiento de esas reglas?
- ¿Son permisibles los costos, de conformidad con los requisitos de los donadores?
- ¿Se han considerado todos los desembolsos proyectados en el presupuesto aprobado de la organización o en las modificaciones aprobadas?
- ¿Se ajustan los costos a las políticas y procedimientos de la organización?
- ¿Están las fechas de desembolso dentro del período del subsidio?
- ¿Existe plena documentación de dichos desembolsos?

GLOSARIO

Acreeedor

Toda parte a quien la organización deba dinero.

Activos fijos

La propiedad, la planta y el equipo tangibles y a largo plazo de la organización para los cuales se ha estimado una vida útil de más de un año.

Activos netos

Las cuentas del libro mayor que representan la diferencia entre los activos de una organización y sus pasivos. También la diferencia acumulativa entre los ingresos de una organización y sus gastos desde que se creó. (Anteriormente conocido como *Saldo de fondo*).

Adición de capital

Adquisición de un activo fijo.

Adquisición

El proceso mediante el cual se compran bienes o servicios.

Amortización

La reducción gradual de un gasto de pago anticipado mediante el prorrateo del costo entre los períodos contables (meses) que se benefician del desembolso original.

Anticipo

Fondos emitidos a otra parte con el requisito de que la parte que recibió los fondos debe rendir cuentas de ellos en el futuro. Un anticipo se salda proporcionando un bien, prestando un servicio, presentando un informe aprobado o devolviendo el dinero en efectivo, dependiendo de la naturaleza de la transacción.

Año fiscal

El período de 12 meses usado por la organización para llevar a cabo sus actividades e informar sus resultados financieros. El año fiscal no necesariamente corresponde al año calendario.

Asentar

Contabilizar una transacción financiera en un libro mayor.

Asiento contable

Un asiento de dos lados en el cual los débitos deben ser iguales a los créditos. Véase también *Comprobante*.

Asiento del libro diario

Véase *Comprobante*.

Asignación de costos

El proceso de distribuir los gastos compartidos entre los centros de costos correspondientes que se benefician de ellos.

Autorización

El proceso de aprobación de las transacciones financieras, normalmente la decisión de comprometer o gastar los recursos de la organización.

Balance general

Véase *Declaración de la situación financiera*.

Base de anticipos en efectivo

Un concepto contable usado para describir un fondo de efectivo que se repone por exactamente la cantidad gastada. Una vez establecido, el saldo del libro mayor para un fondo de anticipos en efectivo no cambia, excepto por decisión gerencial.

Base devengada

La disciplina contable mediante la cual los ingresos se contabilizan en los períodos de contabilidad en que se ganan, y los pasivos y gastos se contabilizan en los períodos en los que se incurre en ellos (o en los cuales proporcionan los beneficios).

Caja chica

Un pequeño suministro de efectivo usado para satisfacer las necesidades diarias de operación para las cuales los cheques de egresos no son apropiados o su uso no es eficiente ni económico. Por lo general, se mantiene sobre una base de anticipo.

Centro de costos

Un elemento estructural de una organización usado para capturar los costos con fines de supervisión e informes. También se conoce como unidad de negocio; se puede usar para designar un proyecto, subsidio, ubicación o departamento específicos.

Código o número de cuenta

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones financieras. Las cuentas del libro mayor por lo general se agrupan en las siguientes categorías principales: activos, pasivos, activos netos (antes conocidos como saldos de fondos), ingresos y gastos.

Comprobante

Dentro del contexto de esta guía, generalmente significa un asiento de contabilidad hecho para registrar una transacción financiera. El término también se ha utilizado para referirse al formulario de contabilidad definido usado para contabilizar esa transacción y todos los documentos de respaldo anexos al mismo. El término se usa indistintamente con *asiento de contabilidad o contable o asiento del libro diario*.

Conciliación bancaria

El proceso a través del cual el saldo de efectivo de la organización según su libro mayor está conciliado con el saldo final según el estado de cuenta bancario a la misma fecha, y todas las diferencias entre ambas están explicadas. Un empleado independiente del custodio de efectivo y de las funciones de teneduría de libros debe llevar a cabo esta tarea. Sirve de verificación sobre la completitud y precisión del saldo de efectivo contabilizado de la organización y las transacciones de efectivo.

Costo

El precio de compra de un bien o servicio. Incluye todos los desembolsos para que un bien adquirido entre en servicio. También se usa para saber el valor de los bienes donados.

Costos de respaldo

Costos que respaldan todos los programas y proyectos de la organización y que no son específicamente identificables con uno o más programas o proyectos.

Crédito

El lado derecho de un asiento contable. Los créditos aumentan los ingresos y los pasivos reducen los gastos y los activos.

Débito

El lado izquierdo de un asiento contable. Los débitos aumentan los activos y los gastos y reducen los pasivos y los ingresos.

Declaración de actividades (estado de resultados)

Este informe financiero muestra los ingresos y gastos acumulativos de la organización para un período determinado. Los ingresos y gastos se desglosan por categorías principales. Los gastos por lo general se desglosan en costos de programa y respaldo. Los totales acumulativos para un período comparable en el año fiscal previo por lo general se incluyen en este estado con fines comparativos.

Depreciación

La distribución del costo de un activo tangible a largo plazo en el transcurso de su vida útil estimada. Los activos a largo plazo son aquellos que se espera que proporcionen un beneficio a la organización de más de un año. La depreciación se contabiliza todos los meses.

Depreciación acumulada

La cantidad acumulativa de depreciación contabilizada por una organización contra un activo determinado. Esta cuenta debe tener un saldo neto contra la cuenta del activo correspondiente para fines de presentación del estado financiero. La depreciación acumulada debe permanecer en los libros de la organización hasta que se produzca la enajenación del activo correspondiente o la cancelación en libros.

Desembolso

En sentido amplio significa un egreso de efectivo. No debe confundirse con el término *gasto*.

Deudor

Toda parte que deba dinero a la organización.

Dinero en efectivo

Dentro del contexto de esta guía, esto se refiere a la moneda en efectivo, efectivo en banco o una combinación de ambos.

Documentación de respaldo

Documentos que respaldan una transacción financiera. Los tipos de documentos necesarios varían dependiendo de la naturaleza de la transacción. Las políticas y los procedimientos de la organización deben describir los documentos requeridos para respaldar cada tipo de transacción.

Estado de cuenta bancario

Un informe emitido por un banco que muestra los saldos iniciales y finales y toda la actividad en la cuenta bancaria de un titular para el período del estado. Los estados de cuenta bancarios se envían a los titulares de las cuentas regularmente, normalmente una vez al mes.

Estado de resultados

Véase *Declaración de actividades*.

Estado de situación financiera (balance general)

Muestra la situación financiera de la organización en un momento determinado. Los saldos finales de los grupos principales de los activos, pasivos y activos netos de la organización (saldos de fondos) se muestran en este informe. Los saldos finales para un período comparable en el año fiscal previo por lo general se incluyen en este estado con fines comparativos.

Estado del flujo de caja

Este informe muestra los totales acumulativos para las fuentes y usos de fondos para el período informado. También conocido como *Estados de flujos de caja*.

Estados financieros

Informes financieros preparados por una organización para informar a la gerencia, la junta directiva y partes externas. Estos informes se pueden auditar internamente de manera interina, como mensual o trimestralmente. Sin embargo, los informes financieros de fin de año de la organización deben estar sujetos a auditoría externa. Los tipos comunes de estados financieros son el estado de situación financiera, la declaración de actividades y el estado del flujo de caja.

Flujo de caja

La diferencia entre el efectivo recibido y el efectivo gastado en un período determinado.

Fondos irrestrictos

Fondos recibidos de donadores que no han impuesto limitaciones de tiempo ni uso.

Gastos pagados por anticipado

La cuenta de activos cargada por los pagos de los gastos de operación que beneficiarán períodos futuros. Véase también Amortización.

Gastos

Los gastos son los costos de operación de una organización. Estos se contabilizan en los períodos (meses contables) en los cuales se producen. Un gasto se considera haberse producido en el mes durante el cual se prestaron los servicios o se recibieron los bienes adquiridos, no cuando se hizo la orden de compra ni se adquirió algún otro compromiso. Debe efectuarse un devengo para cada gasto en que se haya incurrido, pero que no se ha pagado al final del período informado. Preferiblemente, esto debe hacerse todos los meses. Como mínimo, debe hacerse al final del año fiscal de la organización. Los gastos se consideran costos del período porque no tienen valor futuro para la organización.

Informe de gasto de viaje (comprobante de gasto de viaje)

El formulario estándar de la organización usado por sus empleados para informar los gastos en que se incurrió durante los viajes y actividades autorizados relacionados con el trabajo. El formulario se usa para dar cuenta de toda cantidad anticipada previamente al empleado o la cantidad que debe reembolsarse al empleado.

Ingresos

La suma de las cantidades recibidas por una organización de fuentes externas. El término incluye ventas, contribuciones, subsidios de diferentes donadores, suscripciones, cuotas de membrecías, cargos por servicios prestados, alquileres e intereses recibidos de depósitos e inversiones bancarios. Las contribuciones se registran en los períodos en que se reciben. Todos los demás tipos de ingresos se reconocen como ingresos en los períodos en los cuales se ganan.

La parte que le corresponde

El concepto de cargar gastos a los proyectos sobre la base del beneficio que cada proyecto recibe o deriva de la actividad para la cual se produjo el gasto.

Libro diario

Un registro cronológico o secuencial de cierto tipo de transacción financiera. Algunos libros diarios usados comúnmente son el libro diario de recibos de efectivo, el libro diario de egresos de efectivo, el libro diario general y el libro diario de ventas.

Libro mayor

Normalmente significa un “libro” en el cual se registran las transacciones financieras y se computan los saldos acumulativos. Un libro mayor puede ser un libro mayor donde se registren todas las transacciones financieras de la organización (si está computarizado) o se resuman (si es manual) o un libro mayor auxiliar. Los asientos en el libro mayor siempre deben cuadrar, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos. Un libro mayor auxiliar por lo general está limitado a un tipo específico de transacción o a uno o más tipos de cuentas del libro mayor. No se usa para asientos de dos lados (cuadrar). Algunos tipos comunes de libros mayores auxiliares son libros mayores de caja chica, libros de caja, libros mayores de cuentas por cobrar, libros mayores de cuentas por pagar y registros de activos fijos. Un libro mayor de almacén generalmente se usa para contabilizar los saldos y el movimiento de activos en inventario. Se puede usar como registro cuantitativo para computar la cantidad de unidades de bienes en inventario, y también como registro de sus valores.

Matriz de autorización

Una lista de las autoridades encargadas de hacer las aprobaciones en la organización. Por lo general, se muestran en forma de una cuadrícula que enumera los diferentes cargos en la organización y los niveles de su autoridad respectiva. También puede indicar los tipos de compromisos, desembolsos o documentos que los empleados designados están autorizados a aprobar. También se conoce como *documento de autorización*.

Método de teneduría de doble asiento (o asiento de dos lados)

La disciplina de contabilidad fundamental que exige que cada asiento de contabilidad cuadre, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos.

Pasivo devengado

Un pasivo contabilizado por los gastos en los que se ha incurrido, pero que no se ha pagado al final de un período determinado. A menudo implica una estimación aproximada del pasivo adeudado.

Pasivo

Una cantidad adeudada por la organización a otras partes. Entre los tipos de pasivos se pueden citar, entre otros, aquellos a los donadores (por fondos recibidos en exceso de los gastos del subsidio), empleados, proveedores, entidades gubernamentales y prestamistas.

Plan de cuentas anotadas

Una lista de las cuentas del libro mayor que muestra los números de las cuentas, los nombres y las descripciones (el propósito original) de cada cuenta.

Plan de cuentas

La lista de cuentas del libro mayor usada para contabilizar las transacciones financieras. Esta lista se organiza según la secuencia de los números de las cuentas, y muestra los números y los nombres de las cuentas.

Políticas de contabilidad

Los principios, las bases, las convenciones, las reglas y las prácticas aplicadas por una entidad para contabilizar transacciones financieras y preparar y presentar estados financieros.

Proyección

Estimación cuantitativa del desempeño o los resultados futuros financieros u operativos.

Proyección del flujo de caja

Una estimación aproximada de los recibos de efectivo y los pagos esperados en períodos futuros, los cuales pueden ser meses, trimestres fiscales o años fiscales, dependiendo de la naturaleza de la proyección realizada. Esta tarea requiere que la organización evalúe cuánto va a recibir y a desembolsar en cada uno de los períodos designados. Deben solicitarse aportaciones de todos los miembros clave del equipo de gerencia durante este ejercicio para garantizar que todas las fuentes de financiamiento y los desembolsos de la organización se tomen en cuenta en las proyecciones.

Saldo de cuenta

La cantidad acumulativa en la cuenta del libro mayor, igual a la cantidad neta de sus débitos y créditos acumulativos. Los saldos de cuentas por ingresos y gastos se cierran al final del año y no se traspasan al siguiente año fiscal. Los saldos de cuenta para activos, pasivos y activos netos (saldos de fondos) son acumulativos desde que se establecen.

Saldo del fondo

Véase *Activos netos*.

Signatarios de cheques (o bancarios)

Aquellos empleados que están autorizados para firmar cheques a nombre de la organización.

Teneduría de libros

El acto de registrar diferentes transacciones financieras en un libro mayor.

Verificación

Dentro del contexto de esta guía, significa una comprobación independiente de la cabalidad y precisión de uno o más documentos, registros, informes, saldos, conteos físicos u otras acciones realizadas por un empleado designado.

BIBLIOGRAFÍA

Catholic Relief Services. (2004). *AIDS Relief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services. (2011). *Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument* (HOCAI). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

