

03

Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas

Equipo del Observatorio
del Tercer Sector de Bizkaia

observatorio del
tercer sector de bizkaia

Septiembre 2008



3s_gestión

Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas

Equipo del Observatorio
del Tercer Sector de Bizkaia

Septiembre 2008

Autores: Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia
Diseño gráfico: ST3 Elkartea
Imprenta: Berekintza

ISBN-13: 978-84-936634-0-7
Depósito legal:BI-2357-08

Precio: 10 euros

Esta publicación se puede descargar gratuitamente desde: www.3sbizkaia.org

GUÍA BÁSICA PARA LA GESTIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Índice

1. Presentación.....	5
2. Justificación de la guía: <i>¿por qué esta guía básica de gestión económico-financiera para organizaciones no lucrativas?</i>	6
3. Definición de la gestión económico-financiera: <i>¿qué entendemos por gestión económico-financiera?</i>	7
4. Importancia de la gestión económico-financiera en las ONL: <i>¿por qué es necesaria una adecuada gestión económico-financiera?</i>	9
5. Principios fundamentales de la gestión económico-financiera en las ONL	10
6. Utilidades de la gestión económico-financiera en las ONL: <i>¿para qué nos sirve la gestión económico - financiera?</i>	11
7. Los procesos fundamentales de la gestión económico-financiera.....	13
7.1. El proceso de administración y control interno económico	14
7.2. El proceso contable	18
7.3. El proceso de planificación y control financiero	21
7.4. El análisis, seguimiento y evaluación de resultados.....	26
8. Factores clave de éxito en la gestión económico-financiera en las ONL	28
Referencias bibliográficas	30
Anexo: Herramienta de autodiagnóstico.....	32

1. Presentación.

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el tercer sector, y sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el tercer sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y gestión de las organizaciones.

El Observatorio inicia su andadura en 2007, como un proyecto en colaboración entre el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK-Obra Social y Fundación EDE.

La presente publicación, “**Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas**”, se enmarca dentro de la colección **3sgestión** y pretende ofrecer, especialmente a las pequeñas y medianas organizaciones, un marco orientativo e instrumentos que les permitan adquirir una visión global de la dimensión económica de la organización e introducir mejoras en su gestión económico-financiera.

Esta publicación pretende facilitar la reflexión sobre la necesidad e importancia de realizar una adecuada gestión económico-financiera. En este sentido, establece los procesos fundamentales encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económicos de la organización y proporciona una herramienta de autodiagnóstico que permite a la organización autoevaluar su situación económico-financiera a nivel global.

Para la elaboración de la publicación se han tenido en cuenta los **nuevos planes contables y la adaptación sectorial actualmente en vigor**. La situación de cambio de nuestro marco normativo contable, inmerso actualmente en un proceso de convergencia y adaptación a la normativa contable internacional, ha supuesto la aprobación del **Real Decreto 1514/2007**, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad y del **Real Decreto 1515/2007**, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

La entrada en vigor a fecha 1 de enero de 2008 de la nueva normativa contable exige una **revisión de la adaptación sectorial del Plan general contable de 1998: el Real Decreto 776/1998**, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades, que incorporaba al ordenamiento jurídico una norma contable aplicable con carácter general a organizaciones no lucrativas.

No obstante, las adaptaciones sectoriales, tal y como recoge el Nuevo Plan General de Contabilidad, mantendrán su vigencia en espera de su revisión, salvo que de forma expresa se opongan a los criterios contenidos en el nuevo plan.

2. Justificación de la guía: ¿por qué esta guía de gestión económico-financiera para organizaciones no lucrativas?

En los últimos años las organizaciones no lucrativas, en lo sucesivo ONL, han sufrido importantes cambios. Entre los más importantes podríamos destacar la asunción por parte de las ONL de roles cada vez más relevantes y diversos y el reconocimiento social del tercer sector como uno de los agentes con mayor influencia para generar cambios sociales. Las ONL tienen una mayor presencia en la sociedad y una mayor actividad, lo que supone que el volumen global de su actividad económica y de los recursos que gestionan es también cada vez mayor.

Paralelamente, la sociedad les reclama una mayor rendición de cuentas y la aplicación de criterios de transparencia en la gestión de sus recursos, lo que obliga a las ONL a trabajar por fortalecer su legitimidad y credibilidad.

Sin duda, el incremento de las aportaciones externas de recursos, públicos y privados, constituye una oportunidad para el cumplimiento de su misión, siempre que las organizaciones establezcan relaciones coherentes con sus valores y que éstas no impliquen la adopción de comportamientos que comprometan su sostenibilidad a largo plazo. Pero supone también afrontar una serie de problemas desde el punto de vista de la gestión económico-financiera (incertidumbre, inestabilidad, riesgo de dependencia de un único financiador, tensiones de tesorería, etcétera), que es necesario gestionar adecuadamente.

Por ello, es necesario que las organizaciones refuercen sus dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero, y desarrollen formas de pensar y gestionar sus recursos orientadas a garantizar su sostenibilidad - económica, social y medioambiental - como una condición necesaria para cumplir con su misión.

Por otro lado, a excepción de las grandes organizaciones que cuentan con equipos específicos de gestión económico-financiera, en muchas ONL esta área de gestión se encuentra diluida en trabajos de administración, centrándose exclusivamente en el registro de entradas y salidas de dinero, sin apenas planificación y control a medio y largo plazo. Además, la mayoría de las ONL, sobre todo las más pequeñas, carecen de personal y recursos para garantizar unos mínimos adecuados en su gestión económico-financiera.

Esta guía está dirigida principalmente a estas pequeñas y medianas ONL, que son las que más dificultades puede encontrar en la organización, planificación y control de sus recursos económicos.

Y concretamente esperamos que permita a las entidades:

- Reflexionar sobre la necesidad e importancia de realizar una adecuada gestión económico-financiera.
- Adquirir una visión global de la dimensión económica de la organización y de los procesos fundamentales asociados a su gestión.
- Establecer algunos aspectos claves a considerar y ofrecer algunas herramientas útiles para la mejora continua de su gestión económico-financiera.

3. Definición de la gestión económico-financiera: *¿qué entendemos por gestión económico-financiera?*

Definimos la gestión económico-financiera en una ONL como:

Un **conjunto de procesos**, coordinados e interdependientes, encaminados a **planificar, organizar, controlar y evaluar** los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor **manera posible la consecución de unos objetivos sociales** fijados previamente y coherentes con su misión.

A continuación se detallan los aspectos que aparecen en esta definición:

- **Un conjunto de procesos**, es decir, una serie de pasos y acciones sucesivas e interrelacionadas dirigidas a alcanzar eficientemente unos objetivos o resultados sociales finales.
- **Encaminados a:**
 - **Planificar.** La planificación es un proceso clave dentro de la gestión económico-financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir. Las ONL necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.
 - **Organizar.** Los documentos de carácter económico de la entidad han de estar correctamente organizados y archivados para asegurar la administración y control interno de los mismos, su registro contable, la elaboración de informes financieros, etcétera.
 - **Controlar y evaluar.** El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión económico-financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etcétera.
- Con el fin último de garantizar **la consecución de unos objetivos sociales** fijados de antemano y coherentes con la misión de la organización.

Muchas ONL consideran que no necesitan una gestión eficiente de sus recursos económicos, debido a que su objetivo es social y no la búsqueda de un beneficio económico.

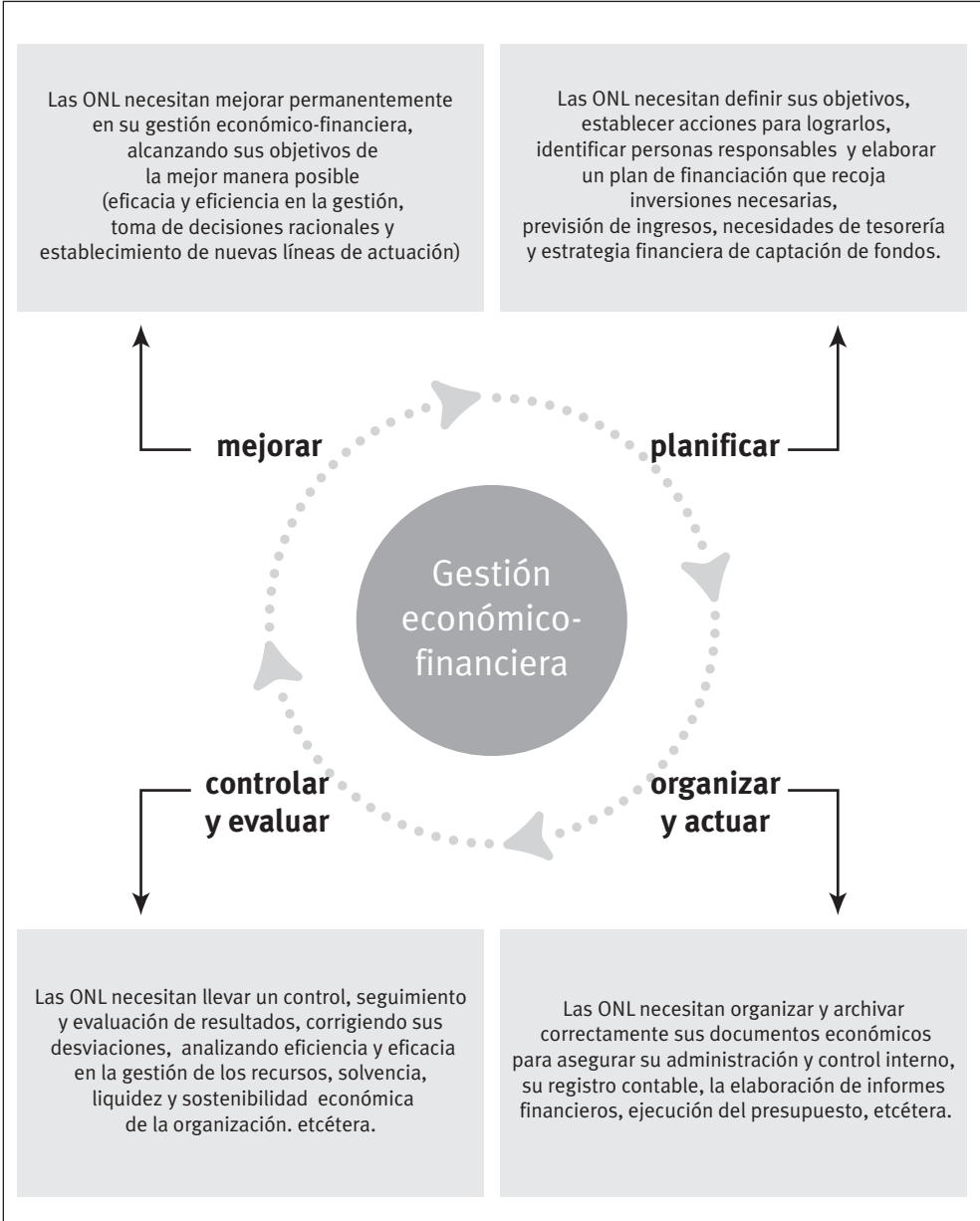
Esto es un error, ya que las ONL deben actuar de forma eficiente y eficaz para poder obtener los mayores beneficios sociales con los recursos obtenidos.

En este sentido, mientras que las organizaciones con ánimo de lucro persiguen maximizar sus beneficios económicos, las ONL persiguen maximizar el cumplimiento de sus objetivos o fines sociales con los recursos económicos de los que disponen.

- **De la mejor manera posible**, es decir, de forma eficaz y eficiente.

A través de la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la evaluación las personas responsables de la gestión económico-financiera, podrán analizar y valorar si los recursos de la organización son los que necesita, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

Gráfico 1. Definición de la gestión económico-financiera en las ONL en términos de mejora continua.



4. Importancia de la gestión económico-financiera: ¿por qué es necesaria una adecuada gestión económico-financiera?

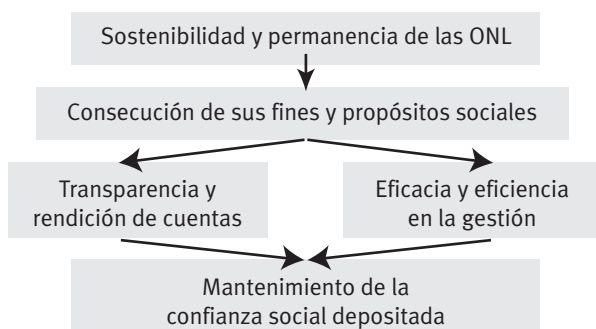
La gestión económico-financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro.

El principal motivo para llevar una adecuada gestión económico-financiera es **cumplir con el fin social** de la ONL, garantizando la consecución de sus objetivos sociales.

Además de cumplir con su fin social, las ONL deben adoptar el compromiso de **rendir cuentas** de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información económico-financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

La **transparencia** en el uso de los fondos y la **eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros** son dos de los principales factores que contribuyen al **mantenimiento de la confianza depositada** en la organización por sus diferentes grupos de interés ¹, garantizando así la **supervivencia y sostenibilidad económica** de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales.

Gráfico 2. Importancia de la gestión económico-financiera.



Por otro lado, las organizaciones del tercer sector necesitan llevar una adecuada gestión económico-financiera para hacer frente a algunos aspectos que caracterizan a gran parte de las organizaciones del sector, tales como:

- la dependencia económica de financiación ajena, principalmente pública;
- el alto nivel de incertidumbre en relación a su nivel de ingresos y derivado de esto, la difícil estabilidad económica de sus proyectos y por tanto, de la propia organización;
- la asunción de continuas tensiones en su tesorería;
- la poca capacidad de adaptación ante imprevistos de carácter económico.

¹ Se entiende por grupos de interés todas aquellas y aquellos que pueden verse afectados, en mayor o menor medida, por las acciones desarrolladas por la organización: personas socias, personas usuarias, agentes privados, instituciones públicas, etcétera.

5. Principios de la gestión económico financiera en las ONL.

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada gestión económica-financiera, subrayamos tres **principios** que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización y, especialmente, en su gestión económico-financiera.

Principios:

Principio de transparencia.

Principio de sostenibilidad económica.

Principio de las tres Es: economía, eficacia y eficiencia.

Principio de transparencia

La confianza y credibilidad social depositada en las ONL depende en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización.

La aplicación de criterios de transparencia ha de ser un criterio fundamental en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización.

Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.

Principio de sostenibilidad

Un propósito básico de las ONL es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan.

Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

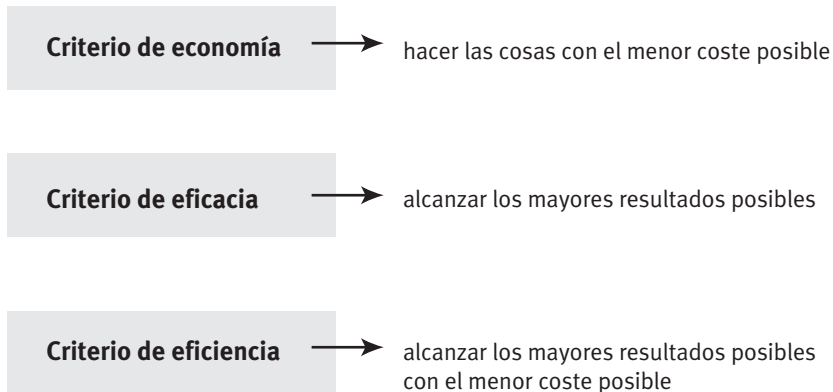
Más concretamente, las ONL serán sostenibles en la medida en que puedan asegurar, entre otras cosas:

- un modelo de gestión económico-financiera que incluya un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económico-financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiación.
- un órgano de gobierno que apueste por un modelo de gestión sostenible y una estructura organizacional capaz de sustentarlo.
- actividades, proyectos y/o programas sostenibles a nivel social, económico y medioambiental y habilidades para la correcta comunicación y promoción social de los mismos.

Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia)

Las ONL deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficiencia y eficacia:

Gráfico 3. Principio de las tres Es.



- **Criterio de economía.** El atributo de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un *tiempo* adecuado, con el *coste* más bajo posible, en la *cantidad* adecuada y con una *calidad* adecuada preestablecida.
- **Criterio de eficacia.** La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las ONL serán más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- **Criterio de eficiencia.** Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

6. Utilidades de la gestión económico-financiera en las ONL: ¿para qué nos sirve la gestión económico-financiera?

Buscando un enfoque práctico y cercano a la realidad de las ONL, a continuación, se detallan diferentes herramientas de gestión económico-financiera y su utilidad, señalando las principales necesidades que pretenden cubrir en una ONL:

Cuadro 1. Herramientas de gestión económico-financiera y principales necesidades que cubren.

Herramientas de planificación y control financiero	Principales necesidades que cubren
<ul style="list-style-type: none"> - Plan económico-financiero a medio y largo plazo. - Presupuesto anual. - Estudios de viabilidad económica de los proyectos. - Estudio de necesidades de tesorería. - Estudio de estrategia de búsqueda y captación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el nivel de incertidumbre y prever posibles ingresos y gastos. - Poder anticiparse a posibles tensiones de tesorería. - Analizar la viabilidad económica de los proyectos.
Herramientas de organización y control interno económico y contable	Principales necesidades que cubren
<ul style="list-style-type: none"> - Registro contable de todos los movimientos económicos de un período de tiempo concreto. - Orden y archivo de los movimientos económicos. - Elaboración de las cuentas anuales ²: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria. - Elaboración de los informes presupuestarios³: presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos y distribución del presupuesto por programas. - Estimación y distribución de costes por actividad, proyecto o programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y comparar la situación pasada, presente y futura del estado económico-financiero de la organización. - Presentar los estados contables finales e informes presupuestarios. - Estimar el coste por servicio o actividad.
Herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados	Principales necesidades que cubren
<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación del presupuesto. - Seguimiento de desviaciones presupuestarias. - Análisis económico-financiero. - Evaluación de la actividad y de los logros alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos y sociales obtenidos. - Evaluar los resultados económicos y sociales. - Realizar la justificación económica de la aplicación de los fondos obtenidos. - Conocer el nivel de endeudamiento de la organización. - Valorar y analizar la solvencia y capacidad de pago de sus deudas. - Realizar un control presupuestario y analizar los desajustes producidos.

² Según Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

³ Según Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades (Anexo II: Normas de información presupuestaria de las entidades sin fines lucrativos)

7. Los procesos fundamentales de la gestión económico-financiera.

Definida la gestión económico-financiera como un conjunto de procesos interdependientes encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de unos objetivos sociales, se definen como procesos fundamentales de la gestión económico-financiera, los siguientes:

- El proceso de administración y control interno económico.
- El proceso contable.
- El proceso de planificación y control financiero.
- El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

Los tres primeros procesos conforman un continuo en la medida en que la adecuada realización de las operaciones propias de un proceso requiere, aunque no exige, la realización de operaciones propias de otro. Así, una adecuada información sobre la actividad económica de la organización (proceso de administración y control interno económico) permitirá analizar su situación económico-financiera (proceso contable) y establecer objetivos respecto a la misma, realizando con posterioridad el seguimiento de los mismos (proceso de planificación y control financiero).

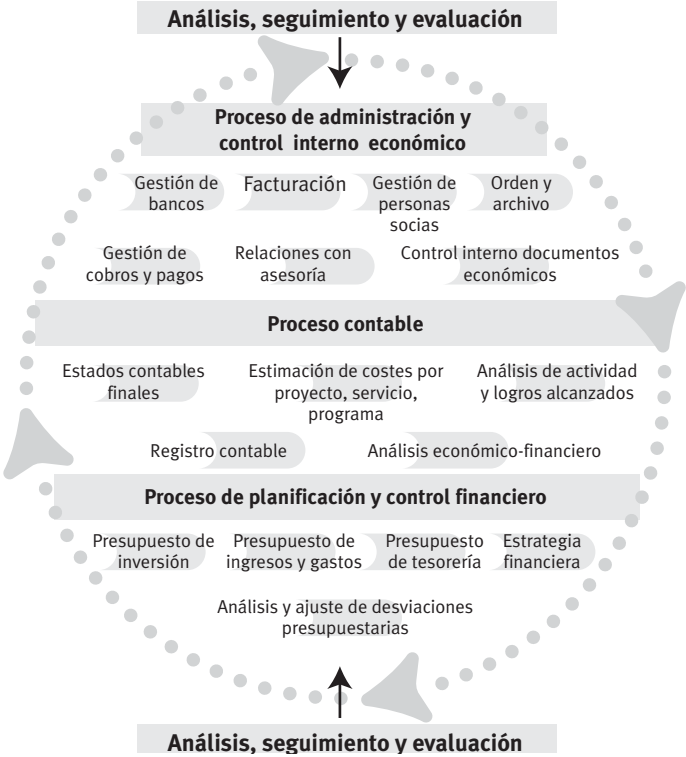
Por otro lado, si bien es cierto que no todas las ONL llevan a cabo, de forma integral, cada uno de estos procesos, la mayoría realizan alguna de las acciones y pasos que forman parte de cada uno de ellos.

Así, a modo de ejemplo, la mayoría de las ONL son conscientes y asumen la importancia de garantizar una adecuada administración y control interno de sus recursos económicos, ante la necesidad de justificar la gestión económica de sus proyectos, servicios o programas, controlar sus cobros y pagos, etcétera.

Sin embargo, no en todos los casos se aplican principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas para el registro de sus movimientos económicos, o se desarrollan dinámicas de previsión y planificación económico-financiera, o se realizan estimaciones pormenorizadas de los costes imputados a cada uno de sus proyectos, servicios o programas, o se evalúan los resultados económicos y sociales alcanzados, etcétera.

Finalmente, en cada uno de los procesos, al igual que en la gestión económico-financiera en su globalidad, ha de adoptarse una actitud de mejora continúa. Esto implica realizar una asignación eficaz y eficiente de los recursos, tomar decisiones racionales, pertinentes y coherentes con la misión y mejorar e innovar los procesos de gestión económico-financiera, junto con los demás procesos con los que esta interactúa dentro la entidad. Así, el análisis, seguimiento y evaluación constituye un proceso continuo y transversal los restantes procesos.

Gráfico 4. Procesos fundamentales de la gestión económico-financiera en términos de mejora continua ⁴.



7.1. El proceso de administración y control interno económico.

El proceso administrativo está directamente relacionado con otros procesos de gestión de la organización (fiscal, laboral, contable,...). Aún así, en esta guía nos vamos a centrar únicamente en las tareas administrativas directamente relacionadas con la gestión económica y contable, es decir, en el proceso económico-administrativo y en su vinculación con el control interno dentro de la organización.

El proceso de administración y control interno de carácter económico es fundamental para la buena marcha de la organización y para una adecuada gestión de los recursos económicos, ya que permite:

- Gestionar altas y bajas de personas afiliadas a la organización y/o usuarias de los servicios: **gestión de personas asociadas.**
- Gestionar los cobros y pagos (entradas y salidas de dinero efectivo): **gestión de tesorería.**

⁴ En el gráfico 2. se muestran, a modo de ejemplo, algunos de los pasos y acciones que conforman los procesos fundamentales definidos.

- Ordenar y archivar la información económica existente en la entidad, a fin de garantizar la fiabilidad de la información económica mostrada: mostrar la **imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la entidad**.
- Proteger los activos existentes (material de oficina, mobiliario, dinero en caja, etcétera) y evitar robos o fraudes.

Tal y como se recoge en el artículo 23 de la **Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euzkadi**, las asociaciones que desarrollen sus actividades en la CAPV, deberán presentar unas cuentas y presupuesto, para su aprobación por la Asamblea General, que permitan ofrecer una **imagen fiel** del patrimonio y de la situación financiera de la asociación. Para esto, tendrán que disponer de los siguientes libros, debidamente actualizados y legalizados por el Registro General de Asociaciones del País Vasco:

- un libro-registro de personas asociadas.
- un libro de actas.
- un libro de cuentas.

En el caso de las fundaciones, la obligatoriedad de mostrar la imagen fiel de la entidad y de gestionar adecuadamente los fines fundacionales, se recoge en los artículos 26 y 27 de la **Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco**, según los cuales el órgano de gobierno debe presentar al Protectorado dentro del primer semestre del año los documentos contables que justifiquen una adecuada gestión fundacional y que reflejen fielmente la situación patrimonial, económica y financiera de la fundación. Estos documentos además deben ser depositados en el Registro de Fundaciones.

Pero, ¿qué acciones o pasos hay que dar para garantizar un adecuado proceso de administración y control interno económico? A continuación se detallan algunos de los pasos imprescindibles para garantizar unos mínimos a nivel de control interno.

Paso 1. Organización y centralización de la información económica disponible.

Paso 2. Registro de los documentos económicos.

Paso 3. Clasificación y archivo de los documentos económicos.

Paso 1. Organización y centralización de la información económica disponible.

En toda organización encontramos una serie de documentos o soportes económicos, los cuales van a estar presentes en el trabajo habitual de las personas responsables de las tareas económico-administrativas. Estas personas han de encargarse, en un primer momento, de la recepción, organización y centralización de todos estos documentos o soportes económicos.

Los principales documentos que deberán manejar con asiduidad son:

- Facturas, recibos, tickets o justificantes de gastos por compras o servicios recibidos.

- Emisión de facturas o justificantes de ingresos por ventas o servicios prestados.
- Nóminas y seguros sociales en el caso de existencia de personas contratadas.
- Seguros de personas voluntarias.
- Impresos de liquidación con Hacienda Pública como la declaración de IVA, declaración de IRPF, Impuesto de Sociedades, etcétera.
- Justificaciones de pago de las personas socias y donaciones.
- Convenios de colaboración con otras entidades privadas, públicas o con particulares.
- Notificaciones de la concesión de ayudas públicas o privadas.
- Memorias y justificaciones económicas de proyectos, servicios o programas.

Paso 2. Registro de los documentos económicos.

Una vez recogidos y diferenciados los diferentes documentos o soportes económicos, el siguiente paso es **registrar el hecho económico** que recoge ese documento.

El registro de estos documentos contables se realizará aplicando obligatoriamente, tal y como se recogía en la adaptación sectorial y actualmente se recoge en el nuevo plan contable, los siguientes **principios contables**:

- **entidad en funcionamiento**, se considera que la gestión de la entidad continuará en un futuro previsible. En consecuencia, la aplicación de los principios y criterios contables no irá encaminada a determinar el valor del patrimonio a efectos de su venta ni el importe resultante en caso de liquidación.
- **devengo**, que nos dice que el registro de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos (cobros o pagos).

Veamos un ejemplo práctico aclaratorio:

El 1 de septiembre de 2008 nos confirman la concesión de una subvención pública por valor de 3.000 € y la cobramos el 1 de octubre.

Aplicando el principio de devengo, contabilizaríamos:

- El 1 de septiembre un ingreso de 3.000 € frente a un derecho de cobro contraído contra la administración pública.
- El 1 de octubre contabilizaríamos el cobro y cancelaríamos el derecho de cobro, puesto que ya hemos cobrado.

- **uniformidad**, una vez adoptado un criterio contable debe mantenerse en el tiempo y aplicarse de manera uniforme para hechos económicos que sean similares, en tanto no se alteren los supuestos que motivaron su elección.
- **prudencia**, se deberá ser prudente en las estimaciones y valoraciones a realizar en condiciones de incertidumbre.

- **no compensación**, salvo que una norma disponga de forma expresa lo contrario, no podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo o las de gastos e ingresos, y se valorarán separadamente los elementos integrantes de las cuentas anuales finales.
- **importancia relativa**, se admitirá la no aplicación estricta de algunos de los principios y criterios contables cuando la importancia relativa en términos cuantitativos o cualitativos de la variación sea escasamente significativa y, en consecuencia, no altere la expresión de la imagen fiel.

La aplicación de estos principios contables en el registro de los documentos económicos nos permitirá que los informes finales anuales elaborados sean formulados con claridad y expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.

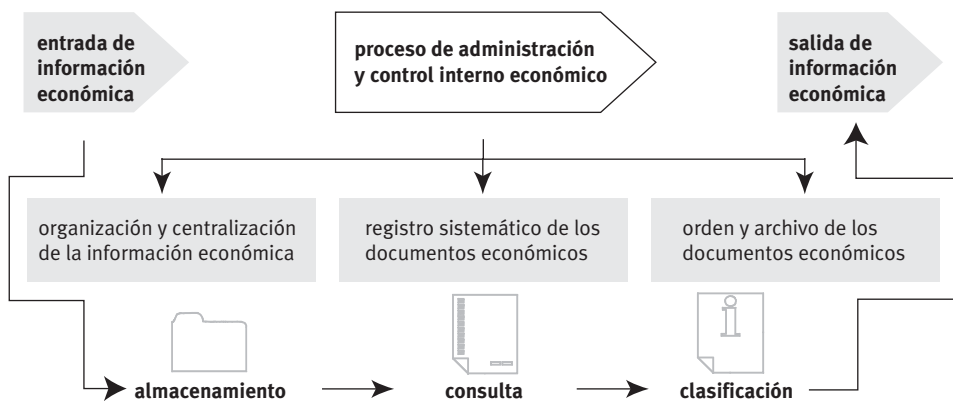
Paso 3. Clasificación y archivo de los documentos económicos.

Una vez registrados los hechos económicos, estaremos en disposición de **archivar y guardar** los documentos. Para el archivo de éstos hay que establecer un sistema de almacenaje, coherente y lógico, que facilite el acceso y correcto uso de los mismos (justificaciones económicas, rendición de cuentas, etcétera).

Algunos criterios de partida a considerar para su clasificación y archivo pueden ser los siguientes:

- período anual al que corresponden (2006, 2007, 2008, etcétera),
- clasificar los documentos económicos, diferenciando los relativos a servicios generales y/o de administración de aquellos vinculados directa e inequívocamente a proyectos, servicios o programas.
- una vez clasificados, ordenarlos en base a su naturaleza, es decir, al tipo de documento económico que sea (ver paso 1).

Gráfico 5. El proceso de administración y control interno: primeros pasos para el control económico-administrativo.



7.2. El proceso contable.

*La **contabilidad** es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, en base a unos principios y normas de valoración contable determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización; es decir, nos ayuda a conocer, interpretar y mostrar la realidad económica y financiera de una organización.*

El **Plan General de Contabilidad** aprobado en el año 1990, permitió la convergencia de las normas contables estatales vigentes en aquel momento con el Derecho comunitario en materia contable.

Las características específicas y la naturaleza de las actividades de las ONL, supuso en el año 1998 la aprobación de la **adaptación sectorial** de este Plan a través del **Real Decreto 776/1998**, de 30 de abril, por el que se aprueban las Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades.

Con fecha 1 de enero de 2008 ha entrado en vigor la nueva normativa contable, el **Real Decreto 1514/2007**, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad y del Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

Ante esto, las **adaptaciones sectoriales** y las **resoluciones** emitidas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas vigentes actualmente, mantendrán su vigencia, hasta que se realice su **revisión**, salvo que de forma expresa se opongan a los nuevos criterios contenidos en el Plan. Así, las ONL hasta que se produzca la aprobación de la nueva adaptación sectorial, seguiremos rigiéndonos contablemente por el **Real Decreto 776/1998**, siempre y cuando no contradiga lo recogido en los nuevos planes contables.

Aclarado el marco contable actual en el que nos encontramos, pasamos a definir el proceso contable como el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos de cara a mostrar la imagen fiel de la organización. Pero ¿cuáles son las fases o pasos del proceso contable?

El proceso contable básicamente se estructura en tres fases:

- la fase de inicio, momento en el que se constituye la entidad;
- fase de desarrollo de la actividad, en la cual se efectúa el registro de los hechos económicos anualmente;
- y la fase de regularización contable y cierre del ejercicio anual.

Más concretamente:

- El proceso contable comienza con la recogida de la información económico-financiera en el momento de constitución de la entidad, estableciéndose lo que en términos contables denominamos balance de situación inicial, es decir, el **inventario o patrimonio inicial**.
- Durante el período o ejercicio económico establecido se van contabilizando de forma sistemática y cronológica los hechos económicos que se van produciendo. Generalmente, el ejercicio económico es anual y lo más habitual, es que coincida con el año natural (del 1 de enero al 31 de diciembre).

- Al final del período (31 de diciembre de cada ejercicio), se realizan las operaciones de ajuste y regularizaciones previas al cierre del ejercicio y a la consolidación de toda la información registrada en los documentos finales del período económico. Las **cuentas anuales**, junto con el **informe presupuestario**, son los resultados o productos finales del proceso contable e integran varios documentos representativos de la realidad económico-financiera de la entidad en ese período.

Documentos contables que comprenden las cuentas anuales y la información presupuestaria.

Las **cuentas anuales**, tal y como recoge el Nuevo Plan General Contable (Real Decreto 1514/2007), a partir de ahora NPGC, comprenden el **balance**, la **cuenta de pérdidas y ganancias** o cuenta de resultados y dos documentos adicionales incorporados a raíz de la reforma contable: el **estado de cambios en el patrimonio neto** y el **estado de flujos de efectivo**, junto con la ya conocida **memoria**, que completa la información contenida en los anteriores documentos.

En el balance se recogen los elementos patrimoniales de la entidad, que se han clasificado, tal y como se recoge en el NPGC, en el activo, pasivo y patrimonio neto ⁵.

Los ingresos y gastos del ejercicio se imputarán a la **cuenta de pérdidas y ganancias** ⁶ y formarán parte del resultado, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, en cuyo caso se presentarán en el estado de cambios en el patrimonio neto, de acuerdo con lo previsto en el NPGC.

En el **estado de cambios en el patrimonio neto**, se recoge e informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto.

A través del **estado de flujos de efectivo**, se pretende mostrar la capacidad de generar efectivo o equivalente de efectivo, así como las necesidades de liquidez. Este documento contable no será obligatorio, para las entidades que puedan formular el balance, la cuenta de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria en modelo abreviado.

El **informe presupuestario**, tal y como aparece en la **adaptación sectorial**, recoge la previsión de gastos presupuestarios de la entidad para el período considerado y los ingresos presupuestarios con los que espera contar para hacer frente a dichos gastos.

⁵ El Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, determina que los elementos del balance son:

- Activos: bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro.
- Pasivos: obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones.
- Patrimonio neto: constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

⁶ El Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, determina que los elementos de la cuenta de pérdidas y ganancias son:

- Ingresos: incrementos en el patrimonio neto durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios.
- Gastos: decrementos en el patrimonio neto durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales.

Adicionalmente a lo indicado, el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio debe recoger una descripción de las actividades de la entidad, es decir un **presupuesto por programas**.

Todos estos informes o documentos contables finales, a pesar de que cada uno proporciona una información diferente a la de los otros informes, están directamente relacionados entre sí, y no es probable que ninguno sirva por sí solo para conseguir un único propósito o contenga toda la información necesaria para los grupos de interés.

Estos informes nos van a servir como medio de información y por lo tanto, de **rendición de cuentas**. Dicho esto, la información económico-financiera obtenida irá destinada, tanto a los órganos de decisión, personas socias y usuarias,... como a agentes externos como, por ejemplo, las instituciones o entidades financiadoras.

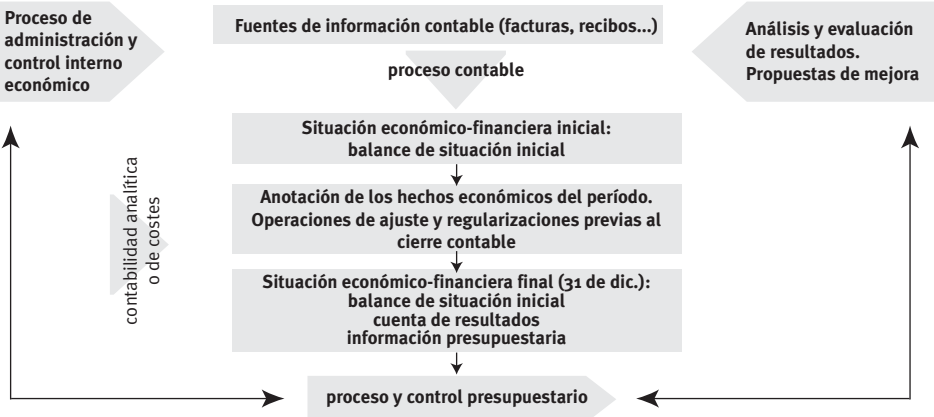
La contabilidad de costes

Por último y como aporte a la contabilidad y a su proceso contable, las ONL por medio de las personas responsables de este proceso, junto con el equipo directivo, deberían diseñar un sistema de **contabilidad de costes** propio que enriquezca la información económico-financiera que aporta la contabilidad.

La contabilidad de costes, también conocida como contabilidad analítica, es una herramienta de recogida y tratamiento de costes que sirve para estimar, entre otras cosas, el coste económico de cada proyecto, servicio o programa de nuestra ONL, y calcular su distribución entre las distintas fuentes de financiación.

Entre las ventajas de la contabilidad analítica destacaríamos que ésta nos permite identificar si un proyecto, programa o servicio de nuestra organización es rentable o no. Si nuestra contabilidad no diferencia los distintos proyectos, programas o servicios a los que se dedica nos podemos encontrar con que al final del ejercicio tengamos pérdidas y en este caso no podremos saber si las pérdidas las genera, por ejemplo, la “venta de productos de comercio justo” o los “pisos tutelados”, con lo que la toma racional de decisiones se hace imposible.

Gráfico 6. El proceso contable dentro de la gestión económico-financiera.



Todo este **proceso contable**, único e integrado, ayudará a la organización a:

- Disponer en cualquier momento de información económica ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la entidad.
- Servir como fuente de información fiable y comparable frente a terceros y que ayude a la rendición de cuentas.
- Estudiar y analizar los costes de la organización.
- Estimar el coste económico de cada proyecto, servicio y programa y la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores.
- Facilitar la toma de decisiones, ya que no solamente ayuda a conocer la situación actual, sino que ayuda a prever situaciones futuras como, por ejemplo, los problemas de tesorería que puedan afectar al futuro y a la viabilidad de los proyectos y de la organización.

7.3. El proceso de planificación y control financiero.

El proceso de planificación y control financiero se enmarca dentro del proceso de planificación global de la ONL, e implica, tanto la elaboración de la estrategia financiera de la organización a medio o largo plazo, como la elaboración del presupuesto a corto plazo.

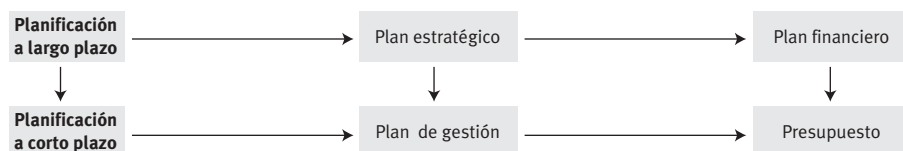
Definimos la **planificación financiera** como la parte de la planificación general de la organización que presta especial atención al aspecto financiero, siendo el **presupuesto**, la expresión cuantitativa en términos monetarios de la planificación financiera.

En este proceso las ONL deben prestar especial atención a:

- **planificar a medio y largo plazo**, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio de tres a cinco años (**plan estratégico y plan financiero**).
- **planificar a corto plazo**, es decir, definir los programas, proyectos o actividades a realizar, los recursos necesarios y cómo conseguirlos para un período medio de uno a dos años (**plan operativo o plan de gestión**) y elaborar el **presupuesto**, es decir, convertir en términos monetarios la repercusión económica de los proyectos, servicios o programas mediante la confección del presupuesto anual.
- **controlar las desviaciones o desajustes presupuestarios** a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones o desviaciones producidas entre lo presupuestado y lo realmente acontecido, generalmente mediante controles mensuales, trimestrales o semestrales.

El plan estratégico y el plan financiero se enmarcan por tanto en el largo plazo y el plan de gestión y el presupuesto en el corto.

Gráfico 7. Fases del proceso de planificación en las ONL.



El presupuesto, es la **herramienta de planificación financiera** que cuantifica en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un período de tiempo concreto. No obstante, el presupuesto no sólo ha de ser utilizado como herramienta de planificación, sino también como **instrumento de control y seguimiento** de lo planificado.

El proceso y control presupuestario

El proceso presupuestario carece de sentido en la medida en que no se controla y evalúa lo que ha sido planificado, contrastándolo con lo que realmente ha ocurrido; es decir, si no se lleva a cabo un control presupuestario. Podemos establecer, por tanto, dos fases: el proceso de elaboración de presupuesto y el control presupuestario.

El proceso presupuestario

¿Cómo elaboramos nuestro presupuesto anual? A continuación presentamos los principales pasos y aspectos a considerar en el proceso de elaboración del presupuesto de la organización:

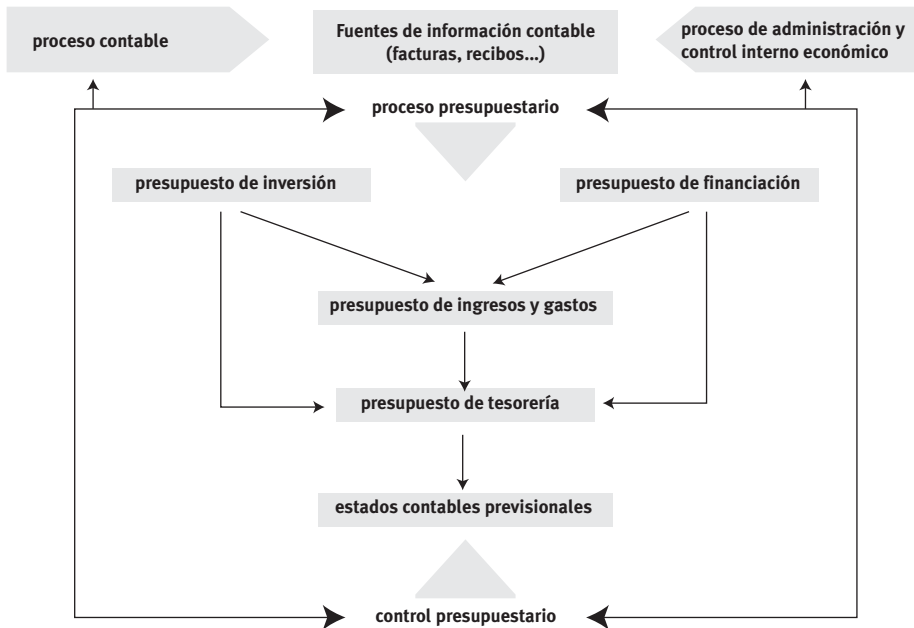
- En primer lugar y previamente a la elaboración del presupuesto, tal y como ya se ha señalado, hay que **diseñar el plan operativo o plan de gestión**, en el que definir los objetivos o resultados que se quieren alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos, así como las personas responsables para su correcta ejecución.
- Una vez identificados los objetivos y acciones, pasaremos a **estimar los gastos necesarios para la buena marcha del plan operativo**, así como las posibles **necesidades de inversión**, tanto de adquisición de nuevos locales o acondicionamiento de los mismos, como de mantenimiento o mejora de los ya existentes, compras de mobiliario, maquinaria, equipos informáticos, etcétera.

Estas inversiones en ocasiones conllevan la necesidad de establecer su propio plan de financiación, dada la envergadura financiera de las mismas. Por ejemplo, la compra de un local lleva implícita la necesidad de valorar las posibles alternativas financieras de la misma, vía recursos propios, solicitud de un préstamo a largo plazo, etcétera.

- Tras la estimación de los gastos e inversiones necesarias, habrá que establecer la **estrategia de búsqueda de fondos** que permita equilibrar el presupuesto final. Para esto, se identificarán las alternativas financieras y se elegirán las vías de financiación más acordes a las necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) o financiación ajena, pública o de otras entidades privadas (subvenciones públicas, obra social de cajas de ahorros, otras asociaciones o fundaciones que conceden ayudas económicas, etcétera).

- Elaboración del **presupuesto de tesorería**. Es decir, analizar la repercusión de los aspectos anteriores en la tesorería de la organización a lo largo del período, vamos a suponer anual, recogiendo en el mismo el momento real en el que se espera que se produzcan los cobros o pagos, para poder prever con antelación posibles tensiones de tesorería.
- Valorar la necesidad de financiación bancaria, bien para cubrir las pequeñas tensiones de tesorería detectadas, motivadas por la concesión a posteriori de las ayudas concedidas o para financiar las necesidades de inversión en inmovilizado como la compra de locales, mobiliario, equipos informáticos, etcétera.
- El presupuesto final elaborado estará compuesto por el presupuesto de inversiones, la previsión de ingresos y gastos y el presupuesto de tesorería, y éste tendrá repercusiones en nuestras cuentas anuales, por lo que habrá que ver cómo afecta el presupuesto final previsto, a la situación patrimonial y al resultado contable.

Gráfico 8. El proceso y control presupuestario.



Así, a partir del proceso presupuestario obtenemos los siguientes documentos parciales que compondrán el presupuesto de la organización para un plan operativo concreto:

- **El presupuesto de inversiones**, en el cual se recogen las nuevas inversiones en inmovilizado (inversiones en capital), así como la alternativa financiera más adecuada para su financiación (préstamo a largo plazo,...).

Cuadro 2. Ejemplo de presupuesto de inversiones previstas.

Concepto	Fecha		Precio		Amortización	Plan de financiación	
	Fecha prevista compra	Fecha real compra	Precio previsto	Precio real	Amortización anual	Financiación prevista	Financiación real
Adquisición local							
Maquinaria							
Equipo informático							
Mobiliario							
.....							

- **El presupuesto de ingresos y gastos** a partir del cual se estimarán todos los ingresos y gastos del ejercicio.

Cuadro 3. Ejemplo de presupuesto anual de ingresos y gastos.

Presupuesto de ingresos y gastos	€
Ingresos:	
Cuotas de personas socias	
Cuotas por prestación de servicios	
Promociones para captación de recursos	
Ingresos de patrocinadores y colaboraciones	
Subvenciones	
Donaciones	
Otros	
Gastos:	
Material de oficina, publicidad	
Gastos de mantenimiento y reparación	
Alquileres	
Suministros	
Gastos de personal	
Gastos extraordinarios, imprevistos	
Otros	
Resultado: diferencia entre ingresos y gastos	

- **El presupuesto de tesorería.** Tanto el presupuesto de ingresos y gastos, como el presupuesto de inversiones afectarán directamente en la tesorería de la organización. El presupuesto de tesorería es clave para la organización, ya que permite estimar el nivel de liquidez para ese período, ofreciendo así una base para actuar si se prevé la existencia de problemas en la tesorería (déficit). En este caso, la organización deberá buscar previamente alternativas financieras a corto plazo para solventar las necesidades de liquidez, como por ejemplo, solicitar una cuenta o línea de crédito para subsanar esas situaciones.

Cuadro 4. Ejemplo de presupuesto mensual de tesorería.

Conceptos	Enero	Febrero	Diciembre
Saldo inicial:				
Cobros:				
Cobro de cuotas de personas socias				
Cobro por prestación servicios				
Cobro de subvenciones				
Cobro de donaciones				
...				
Pagos:				
Por compra de aprovisionamientos				
Por arrendamientos				
Por reparaciones, mantenimiento				
Por suministros				
Por sueldos y salarios				
Por inversiones: maquinaria, equipo informático, mobiliario				
Saldo cobros-pagos mes:				
Saldo final (saldo inicial – saldo cobros-pagos)				

El control presupuestario

Ya hemos comentado que el presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un **instrumento de control**. Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible realizar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles desviaciones. No olvidemos que el presupuesto es una previsión.

El control y seguimiento presupuestario servirá a la organización para conocer los desajustes o desviaciones sobre lo previsto y la toma oportuna de medidas o acciones correctoras.

Entonces, ¿cuáles son los pasos a seguir de cara a garantizar un correcto control y seguimiento presupuestario? Fundamentalmente son tres:

- **Paso 1:** Comparar lo realmente ocurrido con lo planificado mediante el cálculo de la desviación real producida, es decir, mediante la liquidación del presupuesto.
- **Paso 2:** Analizar las desviaciones, es decir, no sólo calcular la desviación, sino intentar identificar las causas de la misma, así como las posibles implicaciones o consecuencias de estas desviaciones en la organización. Es importante tener presente que los motivos de estas desviaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de la persona o personas responsables de la gestión económico-financiera.
- **Paso 3:** Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctoras que permitan mejorar la gestión económico-financiera. El objetivo final del seguimiento y control presupuestario es poder emprender medidas correctoras y preventivas de cara a poder mejorar en la gestión y seguir alcanzado los fines para los que la organización fue creada.

Cuadro 5. El control presupuestario y seguimiento de desviaciones.

	Control presupuestario y seguimiento de desviaciones				
	Previsión	Realización	Desviación		
			Importe	Causa	Medida correctora
Ingresos: Cuotas de personas socias Cuotas por prestación de servicios Promociones para captación de recursos Ingresos de patrocinadores y colaboraciones Subvenciones Donaciones Otros					
Gastos: Material de oficina, publicidad Gastos de mantenimiento y reparación Alquileres Suministros Gastos de personal Gastos extraordinarios, imprevistos Otros					
Resultado: diferencia entre ingresos y gastos					

7.4. El análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

A través de los procesos de administración y control interno, proceso contable y proceso presupuestario obtenemos información financiera sobre la situación económico-financiera pasada y presente de la organización y sobre la situación previsible en el futuro más cercano. El **análisis, seguimiento y evaluación** de esta información financiera es esencial dentro de la gestión económico-financiera:

- para revisar los mecanismos de control interno dentro la organización.
- para comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias.
- para evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- para establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

El **análisis contable o análisis económico-financiero** resulta útil y es adecuado para el análisis y evaluación de la gestión en entidades lucrativas, en las que el **resultado contable** (maximizar sus beneficios económicos), es un buen indicador de la buena o mala gestión de la organización. Sin embargo, en las ONL este indicador resulta insuficiente, dada la ausencia de beneficio económico y la escasa interrelación entre los gastos originados y los ingresos obtenidos.

A la hora de analizar y evaluar la gestión de las ONL, además de los aspectos que se recogen en el análisis contable, parece necesario introducir otros conceptos adicionales más adecuados a su idiosincrasia. Así, aunque existen diferentes aspectos a analizar dentro de la gestión de las ONL, es importante evaluar, además de la **situación económico-financiera** de las organizaciones, el nivel de **eficiencia en la gestión de su actividad** y el nivel de **eficacia en la consecución de sus logros**.

Ya hemos comentado a lo largo de toda la guía, la importancia de gestionar nuestros recursos de la mejor manera posible, con criterios de economía, eficiencia y eficacia, siendo estos criterios, junto con los principios de transparencia y sostenibilidad económica, los criterios de partida para la evaluación y control de la gestión de los recursos. Pero, ¿cómo vamos a analizar y evaluar la gestión de los recursos?

Partiremos de las técnicas de análisis contable y apoyaremos este análisis con otros indicadores de gestión, en ocasiones de elaboración propia, que permitan analizar, no sólo la situación económico-financiera de la entidad (nivel de endeudamiento, liquidez, resultado contable, etcétera), sino también evaluar su actividad y sus logros, así como obtener información significativa relativa a la liquidación del presupuesto.

Los indicadores no deben ser entendidos como un objetivo en sí de la organización sino que deben ser considerados como herramientas para la evaluación de resultados y la toma de decisiones.

Así, debemos elegir los indicadores que mejor se adaptan a las necesidades de la organización y a los objetivos a medir. Concretamente:

- Para el análisis y evaluación de la información económico-financiera proporcionada por los estados financieros, utilizaremos **ratios o indicadores de carácter económico**, que nos permiten analizar, básicamente, la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización.
- Para el análisis y evaluación del estado de **liquidación del presupuesto**, compararemos lo presupuestado con lo realmente ejecutado, para cada uno de los proyectos, servicios o programas, analizando las causas de las desviaciones presupuestarias.
- Para el análisis y evaluación de la actividad y sus logros, usaremos **indicadores de evaluación de la actividad** que nos permitan medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con el que se desarrolla la actividad y se cumplen los objetivos de la entidad. Este análisis completará la información que facilitan los estados financieros.

8. Factores clave de éxito en la gestión económico-financiera en las ONL.

La principal pretensión de esta guía, tal y como señalábamos al principio, es generar en sus lectores una reflexión en torno al modelo de gestión económico-financiera de su organización, así como recoger algunos aspectos que les puedan resultar útiles en la medida en que favorezcan la transparencia, la sostenibilidad económica y la eficiencia y eficacia en la gestión de la misma.

A modo de resumen, indicamos a continuación algunos de los pilares básicos para una buena gestión económico-financiera en las ONL:

1. **Contar con el apoyo y apuesta del órgano de gobierno** de la ONL y con personas responsables de la gestión económico-financiera con **habilidades y capacidades adecuadas**.
2. **Adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de los recursos económico-financieros**, acercándose y asumiendo paulatinamente dinámicas de previsión y planificación financiera, organización y control, así como de análisis y evaluación de los resultados económicos, de cara a alcanzar los objetivos sociales planteados, de la **mejor manera posible**.
3. **Garantizar un modelo de gestión sostenible**, tanto en su dimensión económica, como social y medioambiental.
4. Gestionar bajo el **principio de transparencia** todos los procesos relacionados con la gestión económico-financiera, así como la información financiera obtenida mostrando de **forma abierta, clara y detallada** los resultados económicos y sociales obtenidos, el fin dado a las aportaciones recibidas y el cumplimiento formal de los requerimientos legales.
5. Gestionar los recursos económico-financieros disponibles con **criterios de economía** (hacer las cosas con el menor coste posible), **eficacia** (alcanzar los mayores resultados posibles) y **eficiencia** (alcanzar los mayores resultados posibles con el menor coste posible).
6. **Garantizar unos pasos mínimos necesarios en la administración y control interno económico** dentro de la organización, como son la organización y centralización de los documentos de carácter económico, su registro de forma sistemática y ordenada y su posterior orden y archivo.
7. **Mostrar la imagen fiel de la entidad** mediante el registro contable de los hechos económicos en base a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.
8. **Contar con, y si es necesario diseñar, un sistema de contabilidad de costes o contabilidad analítica**, propio y específico, que complemente la información aportada por la contabilidad y su proceso contable y que favorezca la asignación de cada coste al proyecto, servicio o programa que lo generó, así como la estimación de la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores.
9. **Elaborar el presupuesto anual** tomando en consideración el plan de gestión diseñado, los gastos e inversiones necesarias para la buena marcha del plan, la estrategia de búsqueda de fondos y la repercusión en la tesorería.

- 10. Establecer, y si es necesario diseñar, un sistema de indicadores de evaluación** que se adapte a las necesidades y objetivos a medir en la organización. Así:
- la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización se analizará a través de **ratios o indicadores de carácter económico**;
 - el **estado de liquidación del presupuesto** permitirá comparar lo presupuestado con lo realmente ejecutado y analizar las causas y posibles consecuencias de las desviaciones presupuestarias;
 - el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros se evaluará a través de **indicadores de evaluación de la actividad**.

Finalmente, nos parece importante recalcar que es necesario encontrar un equilibrio entre la implantación de estos cambios en la gestión de la organización y el coste, también económico, de este esfuerzo.

Para las ONL más pequeñas establecer o mejorar su gestión económico-financiera puede suponer un esfuerzo importante que distraiga recursos de su atención a las personas usuarias o beneficiarias. A su vez, supone un planteamiento a medio plazo y, por tanto, hay que dar tiempo para incorporar dinámicas de **planificación, organización y control económico-financiero** y asumir formas de pensar y gestionar orientadas a la **transparencia y rendición de cuentas** y a la **sostenibilidad** de la organización en el sistema en el que actúa.

Referencias bibliográficas.

AECA. *Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos*. Madrid: AECA, 2003, 69 p.

AECA. *El proceso presupuestario en la empresa*. Madrid: AECA, 1992, 119 p.

AECA. *Principios de contabilidad de gestión. Nº 16. Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid: AECA, 1997, 125 p.

AECA. *Principios de contabilidad de gestión. Nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro*. Madrid: AECA, 2001, 129 p.

AECA. *Marco conceptual para la información financiera de las administraciones públicas*. Madrid: AECA, 2001, 91 p.

ARGUEDAS, R. *Introducción a la gestión económico-financiera de entidades sin ánimo de lucro*. Madrid: Economistas sin Fronteras/UNED, 2001, 168 p.

BELTRÁN SANZ, J., CARMONA CALVO, M.A., CARRASCO PEREZ, R., RIVAS ZAPATA, M.A. y TEJEDOR PANCHON, F. *Guía para una gestión basada en procesos*. CAPV: Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, 141 P.

CONSEJO DE LA JUVENTUD DE ESPAÑA. *Manual de gestión de entidades juveniles*. Madrid: Consejo de la Juventud de España, 128 p. Formato PDF. Disponible en <<http://www.cje.org/>> [consulta 08 de abril de 2008].

DE ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E. y CARO, A. *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives, 169 p. Formato PDF. Disponible en <<http://www.fundacionluisvives.org/>> [consulta 08 de abril de 2008].

FUNDACION LEALTAD. *La transparencia de la solidaridad*. Madrid: Fundación Lealtad, 2001, 97 p.

JIMÉNEZ ESCOBAR, J. y MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Dirección de entidades no lucrativas*. Pamplona: Aranzadi, 2006, 211 p.

MASON, R. *Finanzas para no financieros*. Barcelona: Gestión 2000, 2001, 103 p.

MORALES GUERRERO, A. *La realidad económica de las fundaciones. Información contable y gestión en las entidades no lucrativas*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de publicaciones e intercambio editorial, 2002, 387 p.

MORENO ARAGONESES, J. *Introducción a la contabilidad de entidades no lucrativas*. Madrid: Economistas sin Fronteras/UNED, 2001, 132 p.

Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General Contable a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de mayo de 1998, nº 115, p. 16039.

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado, 20 de noviembre de 2007, suplemento del número 278, p. 19884.

SOCIAS SALVA, A. ***La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs.*** Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1999, 140 p.

ANEXO. Herramienta de autodiagnóstico.

Presentamos a continuación una herramienta para analizar la gestión actual de los recursos económico-financieros de su organización. No se pretende, con ella, posibilitar un examen exhaustivo sino un sencillo diagnóstico que permita a su organización autoevaluar los principales aspectos de la gestión económico-financiera y realizar una reflexión sobre su práctica para mejorarla en lo posible.

Tampoco se pretende establecer un “patrón” válido para todas las organizaciones sino algunas orientaciones generales que cada organización deberá adaptar a sus características. Cada organización tiene sus propias peculiaridades y su contexto, de modo que lo que puede ser bueno para una organización en un momento dado puede no serlo para otra o en otro momento.

Además, esta herramienta ha sido diseñada como ayuda práctica, principalmente, para pequeñas y medianas organizaciones, ya que son, como hemos comentado, las principales destinatarias de esta guía.

La herramienta de autodiagnóstico analiza 16 factores, los cuales han sido formulados tomando en consideración los aspectos claves establecidos como pilares fundamentales de una buena gestión económico-financiera.

En relación a cada factor se plantea una pregunta con 5 alternativas de respuesta, teniendo cada respuesta una puntuación diferente.

Posibles respuestas:

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
Puntuación	0	2	4	6	10

Cuanto mayor sea la puntuación final, más cerca se está de una adecuada gestión económico-financiera, siendo la máxima puntuación de 160 puntos.

- Una puntuación entre 96 y 160 puntos indica que se va en el buen camino.
- Una puntuación entre 95 y 64 significa que hay algunos aspectos de la gestión económico-financiera de la organización que habría que mejorar.
- Si la puntuación es inferior a 64 puntos, parece conveniente revisar la gestión económico-financiera de la organización en profundidad.

HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO.

1. ¿Los órganos de gobierno de la ONL se implican y participan activamente en la gestión económico-financiera de la entidad?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

2. ¿La ONL realiza análisis de viabilidad económico-financieros de sus proyectos, servicios y/o programas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

3. ¿La ONL establece estrategias de captación y/o diversificación de fondos para favorecer la sostenibilidad económica de sus proyectos, servicios y/o programas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

4. ¿La información económico-financiera de la ONL es pública y accesible para los diferentes grupos de interés relacionados con la entidad?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

5. ¿La ONL aplica criterios de economía (menor coste posible), eficacia (mayor grado de cumplimiento de los objetivos) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posibles con el menor coste) en el desarrollo de sus actividades, proyectos y/o programas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

6. ¿La ONL cuenta con un sistema de control interno de la información económica que le permita ordenar los documentos económicos en base al proyecto, servicio o programa, así como encontrarlos de forma rápida y sencilla una vez hayan sido archivados?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

7. ¿La ONL registra sus movimientos económicos en base a los principios y normas contables generalmente aceptadas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

8. ¿Los órganos de gobierno de la ONL tienen en cuenta la información que aportan los estados financieros finales a la hora de tomar decisiones operativas y de carácter estratégico?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

9. ¿Las personas responsables del proceso contable estiman y conocen el coste económico de cada proyecto, servicio o programa?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

10. ¿La ONL cuenta y utiliza habitualmente herramientas de previsión y planificación financiera?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

11. ¿La ONL identifica sus necesidades de financiación y analiza las alternativas o vías de financiación más acordes a sus necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) y/o financiación ajena (subvenciones y/o ayudas económicas, patrocinio y mecenazgo, colaboración con empresas, etcétera)?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

12. ¿La ONL confecciona su presupuesto anual realizando previamente una estimación de inversiones y gastos y una estimación de ingresos?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

13. ¿La ONL analiza las posibles tensiones generadas entre sus cobros y pagos, a través del presupuesto de tesorería, conoce el nivel de liquidez de ese período y actúa en base al déficit o superávit de su tesorería?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

14. ¿La ONL analiza las causas y consecuencias de las desviaciones o desajustes entre lo presupuesto y lo realmente acontecido?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

15. ¿La ONL utiliza ratios e indicadores de carácter económico para analizar y evaluar la situación económico-financiera de la entidad?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10

16. ¿La ONL utiliza indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
0	2	4	6	10