SNFinManual(SPANISH)#506D1F.pdf 10/24/18 11:01:23 PM

MANUAL FINANCIERO

Darle sentido al dinero

STREETNET INTERNATIONAL

– una guía para –

LA SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

SNFinManual(SPANISH)#506D46.pdf 10/24/18 11:01:48 PM

STREETNET INTERNATIONAL

StreetNet International, una alianza que abarca cinco continentes, fue lanzada en Noviembre del 2002 en Durban Sudáfrica, para unir a las organizaciones cuyos miembros constan de vendedores ambulantes, vendedores de mercado y/o vendedores en vía pública. StreetNet promueve el intercambio de información e ideas en temas cruciales que afectan a vendedores ambulantes, vendedores de mercado y comerciantes (vendedores móviles) así como la organización práctica y estrategia de apoyo.

OFICINA CENTRAL DE STREETNET

Correo electrónico: coordinator@streetnet.org.za / accounts@streetnet.org.za
Unit 101 1ST Floor Dinvir Centre, 123 Joe Slovo Street,
Durban 4001, South Africa
PO Box 61139, Bishopsgate, Durban 4008, South Africa

STREETNET REGIONAL Y CENTRO DE COORDINACIÓN

ASIA - NEST (Nepal)
Tel: + 977 985 107 90 67
Correo electrónico: narayanneupane37@yahoo.com

AMÉRICAS - FOTSSIEH (Honduras)
Tel: +504 9710 1429
Correo electrónico: vilmaarevalo90@gmail.com / fotssieh.2001@gmail.com

SUR Y ESTE DE ÁFRICA - ZCIEA (Zimbabwe)
Tel: +263 772361905
Correo electrónico: zcieareg@gmail.com / wisbornmalaya@gmail.com

OESTE Y CENTRO DE ÁFRICA - FAINATRASIT (Togo)
Tel: +228 90289843
E-mail: kkessouagni@yahoo.com

EUROPE & CENTRAL ASIA - Moldova-Business-Sind (Moldova)
Tel.: +373 695 510 75
Correo electrónico: tomo.bodnari@mail.ru

SNFinManual(SPANISH)#506D64.pdf 10/24/18 11:02:07 PM

MANUAL FINANCIERO

INTRODUCCIÓN

Este manual ofrece una guía para aquellos que desean establecer una organización sin fines de lucro. El manual facilita la comprensión de las ventajas y desventajas, así como los requisitos legales que gobiernan los varios tipos de estructuras de las organizaciones sin fines de lucro. También incluye secciones acerca de presupuestos, contabilidad básica y otros procedimientos financieros básicos, para proveer apoyo al personal financiero y asegurar la sustentabilidad, consistencia y rendición de cuentas dentro de la organización.

Se alienta el libre uso y diseminación de este manual. Sin embargo, se ruega reconocer a SteetNet si se elige reproducir esta publicación de manera parcial o completa.

SNFinManual(SPANISH)#506D83.pdf 10/24/18 11:02:40 PM

CONTENIDOS

SECCIÓN A: ENTENDER LA GESTIÓN FINANCIERA

1 ¿Qué es la gestión financiera? 4
Elementos de una gestión financiera efectiva 4
Importancia de los controles de gestión financiera 5
2 ¿Quién es responsable por la gestión financiera? 5
3 ¿Qué es una organización sin fines de lucro (OSFL)? 6
Organizaciones voluntarias (AV) 7
Fideicomisos 11
Empresas de la Sección 21 14
Organizaciones de beneficencia pública 17
4 Componentes del sistema financiero 19
El presupuesto 19
Políticas y procedimientos financieros 26
El proceso contable 26
Diagrama de cuentas 29
Software de contaduría 30
Informes Financieros 31
- Estados Financieros 31
- Comparación de gastos reales con el presupuesto y variaciones 31
- Medición de resultados 31
- Análisis de variaciones 31
- Toma de medidas 31

SECCIÓN B: GESTIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

¿Qué es el flujo de efectivo? 32
- ¿Por qué es tan importante el flujo de efectivo? 33
- ¿Cómo maximizar los flujos de efectivo? 33
- Ejemplo de un informe de flujo de efectivo 33

SECCIÓN C: SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS Y FINANCIEROS

Autoridad de aprobación 34
Separación de tareas 35
Control de acceso 35
Documentación 35
Balances generales 35
Conciliaciones 35
Auditorías físicas 35

SNFinManual(SPANISH)#506DA9.pdf 10/24/18 11:03:17 PM

SECCIÓN D: SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

¿Qué es la sustentabilidad financiera? 36
- Importancia de la sustentabilidad financiera 37
- Estrategias para la sustentabilidad financiera 37
- Diversificación de fuentes de ingreso 37
- Tipos de generación de ingresos 39
- Mix de fuentes de financiación 40
- Planes de financiación a futuro 41
- Generación de ingresos 42

Creación de reservas 46
- Conocimiento de fondos y reservas 46
- ¿Por qué son necesarias las reservas? 46
- ¿Cómo pueden fortalecerse las reservas? 47
- Una reserva de sustentabilidad específica 49
- Fondos acumulados 50
- Tipos de reservas asignadas 51
- Políticas de reservas 51
- Inversion de reservas 53
- Gestión efectiva de reservas 54

Beneficios e Implicaciones Tributarias 56
- Impuesto sobre la renta 56
- Requisitos generales para exención del impuesto a la renta 57
- Regulaciones comerciales 57
- Otras cuestiones fiscales 59
  - *Impuestos sobre las plusvalías (ISP)* 59
  - *Sección 18A* 59
  - *Impuestos sobre donaciones* 60
  - *Impuestos sobre el valor agregado (IVA)* 61

Desarrollo de un plan de sustentabilidad 63

SECCIÓN E: APÉNDICES

Apéndice A - Factores que impactan la sustentabilidad 64
Apéndice B - Ejemplos acerca de cómo hacer cambios en los programas 66
Apéndice C - Ejemplo de políticas de reservas 67
Apéndice D - Ejemplo de de políticas de inversión 68
- *Políticas de inversión* 68
- *Procedimientos de inversión* 70

SECCIÓN F: REFERENCIAS Y RECURSOS BIOGRÁFICOS

..... 71

SNFinManual(SPANISH)#506DDD.pdf 10/24/18 11:04:21 PM

SECCIÓN A: ENTENDER LA GESTIÓN FINANCIERA

1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN FINANCIERA?

La gestión financiera es más que mantener registros financieros. Incluye el planeamiento, control y monitoreo de los recursos financieros de una organización para alcanzar sus metas.

ELEMENTOS DE UNA GESTIÓN FINANCIERA EFECTIVA

MANTENIMIENTO DE REGISTRO DE FINANZAS

Debe llevarse un registro contable básico. Esto incluye:-

- *Registro de todo el dinero recibido*
- *Registro de todo el dinero gastado*
- *Archivos para todos los documentos de apoyo*

SNFinManual(SPANISH)#506DFA.pdf 10/24/18 11:04:40 PM

PLANEAMIENTO FINANCIERO

- Es crucial planear de dónde viene el dinero y en qué se gasta en una organización.
- Los presupuestos son un elemento clave del sistema financiero.

CONTROL INTERNO

- Las organizaciones necesitan controlar cómo hacen uso de sus recursos y patrimonio.
- Esto reduce riesgos como errores y fraude, y ayuda a que todos sepan lo que la organización espera de ellos.

MONITOREO FINANCIERO

- A través del monitoreo de los fondos, las organizaciones pueden saber si el trabajo progresa dentro de lo estipulado y si los gastos se mantienen dentro del presupuesto.
- Esto está basado en la preparación de informes financieros y su comparación con los planes de la organización y sus objetivos.

IMPORTANCIA DE LOS CONTROLES DE GESTIÓN FINANCIERA

Las organizaciones deben asegurarse de que:

- *haya eficacia y eficiencia en el uso de los recursos para alcanzar los objetivos y cumplir compromisos con las partes interesadas;*
- *rindan cuentas ante los donantes y otras partes interesadas;*
- *el patrimonio de las organizaciones sea protegido;*
- *ganen el respeto y la confianza de los donantes y otras partes interesadas, a través del manejo sensato del dinero y llevando un registro de finanzas preciso y completo;*
- *planeen para el fututo, y se preparen para la sustentabilidad a largo plazo;*
- *acaten los requerimientos legales y financieros en materia de registro.*

2 ¿QUIÉN ES RESPONSABLE POR LA GESTIÓN FINANCIERA?

Es importante entender la estructura de las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) y su status legal para entender quién es responsable por las diferentes tareas de gestión financiera.

El personal financiero no es el único responsable de la gestión financiera. Necesitan asistencia de las siguientes personas:

- *Directores de programas*
- *Directores de proyectos*
- *Organizadores*
- *Coordinadores*

SNFinManual(SPANISH)#506E17.pdf 10/24/18 11:05:02 PM

¿QUIÉN CONSTITUYE EL PERSONAL FINANCIERO?

El personal financiero es responsable por rendir cuentas acerca de las viarias formas de ingresos y gastos de una organización de manera transparente, consistente y de fácil acceso. Las funciones contables incluyen procesamiento de cheques, gestión de cuentas de ingresos y gastos, confirmaciones de bancos y pago de nóminas. Estas funciones son esenciales para la gestión efectiva de las operaciones del día a día de una organización, y juegan un rol clave para alcanzar las metas financieras, mantener una buena gobernanza y planear para un futuro sustentable.

3. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO (OSFL)?

Sin fines de lucro simplemente significa que los beneficios financieros de la organización no pueden ser distribuidos o compartidos entre sus miembros, sino que deben ser utilizados para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Las organizaciones son establecidas por muchas y diferentes razones, y cada meta y objetivo de cada organización difiere la una de la otra. Estos objetivos necesitan estar claramente definidos en los documentos que gobiernan la organización (es decir, su constitución).

SNFinManual(SPANISH)#506E35.pdf 10/24/18 11:05:23 PM

Las OSFL a menudo dependen de la financiación de donantes. El financiamiento puede proveer de una gama de recursos, incluyendo: El público en general, subvenciones de agencias patrocinadoras o fundaciones privadas. Los patrocinadores necesitan tener confianza de que sus donaciones serán utilizadas para perseguir los objetivos de la organización.

ESTRUCTURA LEGAL DE LAS OSFL

Las estructuras legales más comunes son:

- **Asociaciones voluntarias**
- **Fideicomisos**
- **Empresas de la sección 21**
- **Organizaciones de beneficio público**

Cada una de estas organizaciones está gobernada por ciertas leyes. Por ejemplo, si una organización elige registrarse como una OSFL, entonces estará gobernada por el Acta de OSFL (No 71 de 1997).

(*El Acta de OSFL No. 71 de 1997 es válida sólo para las organizaciones sudafricanas. Por favor referirse a la legislación relevante a su propio país.)

BENEFICIOS DE REGISTRARSE COMO OSFL*

Registrarse como OSFL tiene diferentes implicaciones para diferentes estructuras legales. Se alienta a todas las organizaciones sin fines de lucro, sin importar su estructura, a registrarse bajo el Acta de Organizaciones sin fines de Lucro No. 71 de 1997. Registrarse dentro del marco de esta Acta significa que la organización es un ente legal separado de sus miembros y puede celebrar contratos y demandar bajo su propio nombre. También garantiza que ciertas provisiones básicas mínimas serán incluidas en la constitución o los documentos constitutivos.

(*El Acta de OSFL No. 71 de 1997 es válida sólo para las organizaciones sudafricanas. Por favor referirse a la legislación relevante a su propio país.)

ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS (AV)

¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN VOLUNTARIA?

Una AV es un acuerdo entre un grupo de personas para formar una organización para alcanzar un objetivo sin fines de lucro en común. El acuerdo puede ser verbal. Aunque un acuerdo no necesita constancia escrita, un acuerdo escrito puede ayudar a evitar disputas.

SNFinManual(SPANISH)#506E50.pdf 10/24/18 11:05:43 PM

Ejemplos: *Las asociaciones voluntarias son adecuadas para organizaciones basadas en pequeñas comunidades que no necesitan ser propietarias de, o gestionar cantidades substanciales de dinero o propiedades y equipo de gran valor para desarrollar sus actividades.*

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

A menudo la constitución provee el nombramiento de un grupo de personas con poderes ejecutivos (como un comité ejecutivo) para que gestione los asuntos de la AV sujeto a los términos de la constitución.

¿QUÉ LEYES GOBIERNAN LAS AV?

Las AV son gobernadas por una ley común que requiere que los objetivos de las AV sean legítimos, y no para beneficio o lucro de sus miembros.

PERSONALIDAD JURÍDICA INDEPENDIENTE

Si se desea crear una AV que sea una sociedad anónima con una personalidad jurídica independiente, la legislación requiere que haya provisiones dentro de la constitución de la AV que especifiquen que:

- *la organización continúe existiendo a pesar de cambios en la membresía (sucesión perpetua)*
- *el patrimonio y las obligaciones de la organización sean considerados separados de los de sus miembros.*

VENTAJAS DE TENER UNA PERSONALIDAD JURÍDICA INDEPENDIENTE

- *Claridad y formalidad*
- *Responsabilidad pública*

COMO FORMAR UNA AV

Un acuerdo (escrito o verbal) es todo lo que la ley requiere para que la organización sea reconocida. No existe un registro gubernamental dentro del cual se deba registrar. Si se decide registrar una AV dentro del marco del Acta de OSFL (No 71 de 1997)* se deben acatar los requisitos de registro de esta Acta. Estos son similares a los requisitos de la legislación común para establecer una AV.

(*El Acta de OSFL No. 71 de 1997 es válida sólo para las organizaciones sudafricanas. Por favor referirse a la legislación relevante a su propio país.)

EL DOCUMENTO CONSTITUTIVO DE UNA AV

El acuerdo escrito del documento constitutivo se denomina constitución. La constitución

dispone las reglas acordadas que gobiernan a la AV, tal como su propósito principal y objetivo, su membresía, estructura de gobernanza y procedimientos, y los derechos y obligaciones de la organización, sus miembros y titulares. La constitución provee claridad acerca de éstos temas para todos, tanto adentro como afuera de la organización.

CLÁUSULAS BÁSICAS PARA INCLUIR EN LA CONSTITUCIÓN

Las constituciones de las AV varían enormemente dependiendo de la organización. Sin embargo, existen cláusulas básicas que deben ser incluidas para cumplir con los requerimientos legales de ambas, la legislación común y el acta de las OSFL, así como también cláusulas que permitan que la organización funcione de manera adecuada.

- ***Antecedentes:*** *Las normas de antecedentes describen el contexto, circunstancias y motivaciones que generaron la creación de la AV.*

- ***Nombre:*** *Su constitución debe indicar el nombre completo y cualquier abreviación del nombre de la AV. Generalmente el nombre anuncia de que tipo de AV se trata.*

- ***Objetivos:*** *Los objetivos describen el propósito de la AV y qué pretende lograr. Estas cláusulas deben mostrar que la AV existe para promover un objetivo de interés público y no para satisfacer intereses propios, beneficio o lucro de sus miembros o titulares. Deben enumerarse los objetivos principales en términos generales.*

- ***Estado legal:*** *La constitución debe definir a la AV como una sociedad anónima con una identidad legal propia*

- ***Condición de no lucrativas:*** *La constitución debe establecer que los ingresos y propiedades de la AV serán utilizadas para promover sus objetivos propios y no serán distribuidas a sus miembros o titulares, excepto como pago razonable por su trabajo. Debe establecerse con claridad que los miembros y titulares de la organización no tienen derecho personal a la propiedad de la AV. Este principio aplica, no solo durante la vida de la organización, pero también cuando cierre ('disolución' en términos legales). La constitución debe establecer que, en caso de disolución, las propiedades de la AV serán dadas a organizaciones con objetivos similares.*

- ***Poderes:*** *Una AV puede, por ejemplo, necesitar poderes para vender bienes muebles o inmuebles, o invertir los fondos de la AV para contratar y pagar a sus empleados. La constitución debe establecer los poderes y estos deben ser consistentes con sus objetivos sin fines de lucro.*

- ***Miembros:*** *Las cláusulas de membresía de una AV definen quién puede convertirse en miembro, los procedimientos para admitir y remover miembros, los deberes y privilegios. Debe incluirse una lista de los miembros iniciales en la constitución.*

- ***Estructura:*** *Esta es una parte importante de la constitución ya que las estructuras y procedimientos hacen rendir cuentas a los miembros y titulares. Debería incluirse una cláusula que identifique al más alto órgano de gobierno, normalmente una junta general o consejo directivo. Por lo general existe una cláusula que encomienda todos los poderes de la AV a un consejo directivo que le permita gestionar y controlar los asuntos de la AV. Sin embargo, si el consejo directivo no es la autoridad de gobierno máxima, entonces tales poderes deberán ser sujetos de instrucción para la máxima autoridad de gobierno, tales como los miembros de la junta general.*

  La constitución debe especificar la estructura de la AV y sus mecanismos y procedimientos para el gobierno y la gestión del la misma. Debe incluirse cláusulas que especifiquen como la AV conducirá reuniones y tomará y registrará decisiones. También puede haber cláusulas acerca del nombramiento de titulares.

- ***Asuntos financieros:*** *Esta sección de la constitución establece como el dinero de la AV será administrado y justificado. Debería haber cláusulas que describan como la organización preparara sus declaraciones financieras anuales. También se debe establecer cláusulas que fijen una fecha para el final del año financiero de la AV y determine que usará una cuenta bancaria*

- ***Modificaciones a la constitución y disolución:*** *Deben establecerse cláusulas que expliquen cómo puede modificarse la constitución y cómo los miembros de la AV pueden cerrarla.*

- ***Indemnización:*** *La constitución debe proveer que los miembros y titulares de la AV no son responsables por ningún tipo de obligación financiera o deuda. Estas cláusulas refuerzan el principio de responsabilidad limitada capturado en las cláusulas de los estatutos legales.*

- ***Disputas:*** *La constitución puede establecer un procedimiento para la resolución de disputas serias entre los miembros acerca de cómo interpretar la constitución.*

REQUERIMIENTOS REGULATORIOS VIGENTES

Debido a que las AV no necesitan registrarse en el registro oficial del gobierno, no podrá haber autoridad pública que regule su conducta o asuntos internos. Si la AV elige registrar una OSFL, esta deberá respetar los requerimientos regulativos corrientes del Acta No. 71 de 1997.*

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS AV

Ser fácil de registrarse puede considerarse como ambas, una ventaja y una desventaja para una AV.

VENTAJAS

- No haberse registrado en el registro oficial del gobierno significa que una AV puede ser establecida de manera rápida y económica.

DESVENTAJAS

- Las AVs pueden resultar menos atractivas para los donantes debido a la falta de regulación de la gobernanza y control reglamentario. El público general inclusive que interactúa con la AV prefiere un mejor sistema de rendición y transparencia.
- La constitución de la AV puede no proteger a sus miembros si faltaran ciertas cláusulas clave, o si éstas no estuvieran adecuadamente elaboradas. (Por ejemplo, si las cláusulas relacionadas con el estatus legal de la AV no son claras.)

IMPLICACIONES DEL ACTA DE OSFL

En el pasado las AV no podían registrarse en el registro oficial del gobierno. Esto causó problemas debido a que los donantes y otros a menudo requieren que la organización tenga un grado de formalidad legal y responsabilidad pública que proveen los registros. El Acta OSFL No. 71 de 1997 ahora provee una regulación y autoridad regulatoria para las AV que ha demostrado ser de ayuda al sector de sin fines de lucro. Hemos visto que registrarse como OSFL puede remediar las desventajas de la estructura de la AV al proveer conformidad con los requisitos regulatorios corrientes del gobierno.

FIDEICOMISOS

¿QUÉ ES UN FIDEICOMISO?

*Un fideicomiso es un acuerdo, establecido en un documento escrito (llamado '**instrumento de fideicomiso**') en el cual el propietario o fundador cede propiedad y/o fondos a una grupo de personas (llamadas '**administradores**') quienes administran los bienes para el beneficio de otras personas (llamados '**beneficiarios**') para un objetivo establecido. Los administradores no controlan los bienes del fideicomiso en su capacidad personal.*

Ejemplo: *El Fideicomiso de Recursos Legales (FAL). Que fue establecido y apoya el Centro Legal de Recursos ofrece consejo legal gratuito a los más vulnerables y marginalizados del fideicomiso de una sociedad civil.*

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

La junta de administradores gobierna al fideicomiso. Los poderes de los administradores normalmente son tan amplios como para posibilitarles alcanzar los objetivos del fideicomiso y son similares a los poderes de una empresa. Se espera que los administradores ejecuten sus deberes con cuidado, diligencia y un grado de habilidad razonable que pueda esperarse de una persona que maneja los asuntos de otra. Los administradores no deberían tomar decisiones basadas en su propio interés, y deberían evitar tomar decisiones en situaciones en las cuales haya conflicto entre los intereses del fideicomiso y los intereses personales propios (**conflicto de intereses**). Pueden recibir una remuneración razonable por su trabajo para el fideicomiso si esto estuviera estipulado en el instrumento de fideicomiso.

¿QUÉ LEYES GOBIERNAN A LOS FIDEICOMISOS?

Los fideicomisos están regulados por la legislación común y el Acta 57 de Control de la Propiedad de 1998.*

(Legislación similar pertinente a fideicomisos es común a todos los países. Por favor referirse a los requerimientos específicos de la legislación de sus propios países.)

PERSONERÍA JURÍDICA INDEPENDIENTE

Excepto en ciertas circunstancias tales como para efectos tributarios y de insolvencia, los fideicomisos no poseen personería jurídica independiente. Si hubiera una disputa legal (**demanda**) los administradores, actuando en su capacidad, pueden demandar o ser demandados, pero no el fideicomiso. Sin embargo, la propiedad del fideicomiso se encuentra protegida ya que el Acta de Control de la Propiedad requiere que la propiedad del fideicomiso se mantenga separada de la propiedad personal de los administradores. También se requiere que los fideicomisos tengan su cuenta bancaria propia.

CÓMO FORMAR UN FIDEICOMISO

Se necesita una **notario público** (este es un abogado/a con un título adicional que lo/la autoriza a certificar documentos para presentar ante el registro oficial del gobierno como auténticos) para redactar y certificar el instrumento de fideicomiso. Luego debe registrarse este instrumento de fideicomiso ante el magistrado del tribunal supremo. Mientras que el instrumento de fideicomiso nombra a los administradores, el magistrado del tribunal supremo los designa.

SEGURIDAD

El magistrado del tribunal supremo puede solicitar que los administradores provean seguridad de la función adecuada de sus deberes. Generalmente esto se dispone a través de una compañía de seguros. Si se quisiera eliminar la necesidad de seguridad, el magistrado generalmente requiere que se nombre auditores y se le provea una detallada lista de razones por las cuales los administradores deberían ser exentos.

EL DOCUMENTO CONSTITUTIVO DEL FIDEICOMISO

El instrumento de fideicomiso es el documento constitutivo del fideicomiso. Los fideicomisos varían enormemente, pero todos los instrumentos de fideicomiso deberían estipular ciertas cláusulas comunes. Las leyes tributarias también requieren cláusulas específicas si se requiere exención tributaria, mientras que el Acta de OSFL requerirá otras cláusulas si se desea registrar como OSFL. El instrumento de fideicomiso generalmente incluye lo siguiente:

- ***Preámbulo***
- ***Registro de porqué el fideicomiso fue creado***
- ***Nombre***
- ***Propósito***
- ***Donaciones***
- ***Financiamiento y donaciones a futuro***
- ***Poderes de los administradores***
- ***Uso de los fondos del fideicomiso:*** *Las cláusulas regulan y controlan cómo los administradores utilizan los fondos del fideicomiso, y provee indemnización parcial por pérdidas debido a errores razonables.*
- ***Nombramiento de administradores y alternativas***
- ***Exención de administradores de pagar seguridad***
- ***Procedimientos***
- ***Reuniones y notificaciones***
- ***Control financiero y archivo de cuentas anual***
- ***Enmiendas al instrumento de fideicomiso y disolución del fideicomiso***
- ***Cláusulas que registran los propósito sin fines de lucro que debe establecer el carácter del fideicomiso:*** *Todos los ingresos y propiedades deben ser aplicados exclusivamente hacia la promoción de los objetivos principales del fideicomiso, excepto en el pago razonable por sus servicios; en el caso de disolución del fideicomiso, todo los bienes sobrantes deberán ser transferidos a otra organización con objetivos similares.*

REQUISITOS REGULATORIOS VIGENTES

El magistrado de tribunal supremo registra el fideicomiso y supervisa y controla el nombramiento de los administradores. Se debe notificar al magistrado si hay un cambio de administradores. El magistrado ejercita una alto grado de supervisión sobre el nombramiento de los administradores, pero no así sobre las actividades que éstos desarrollan. Aunque el magistrado puede convocar a los administradores para rendir cuentas por la administración de la propiedad del fideicomiso, en la práctica, esta supervisión es limitada. Si un fideicomiso es registrado como OSFL debe también cumplir con los requisitos regulatorios vigentes del acta de OSFL.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTABLECER UN FIDEICOMISO

VENTAJAS

- Los fideicomisos son muy flexibles y pueden adecuarse a muchos tipos de OSFL, sus objetivos y situaciones.

DESVENTAJAS

- Se requiere de asistencia legal profesional para establecer un fideicomiso. Esto puede resultar costoso y lleva mucho tiempo.
- Los requerimientos de difusión pública de los fideicomisos son muy limitados. Por ejemplo, no es necesario un auditor o informes financieros auditados, a menos que éstos sean requeridos por el instrumento de fideicomiso.
- Excepto ciertas circunstancias, el fideicomiso no posee personalidad jurídica. Sin embargo, la propiedad del fideicomiso se encuentra protegida, y los administradores actuando en esa capacidad no son responsables personalmente por las deudas del fideicomiso (excepto si el o ella ha sido gravemente negligentes o cometido fraude).

IMPLICACIONES DEL ACTA DE OSFL

Antes de que el acta de OSFL fuera promulgada, los fideicomisos no podían tener personería jurídica independiente aparte de para ciertos propósitos específicos tales como tributarios o de insolvencia. En la actualidad, un fideicomiso que también esté registrado como OSFL (además de registrarse ante el magistrado del tribunal supremo), es reconocido ante la ley como una persona jurídica con personería jurídica independiente. Los fideicomisos adquieren personería jurídica independiente a través de tal registro.

DIFERENTES TIPOS DE FIDEICOMISOS

En Sudáfrica, los fideicomisos están clasificados según los siguientes tipos:

- FIDEICOMISO DE PARTICIPACIÓN DE CAPITAL bajo el cual el fundador transfiere titularidad de los bienes o propiedades al administrador(es) para ser empleados para el beneficio o beneficiarios a determinar del fideicomiso.
- FIDEICOMISO COMISARIADO bajo el cual los administradores gobiernan los bienes del fideicomiso a favor de un beneficiario que no tiene capacidad de hacerlo por sí mismo, por ejemplo, un tutor es elegido para estar a cargo de una persona con discapacidades.

EMPRESAS DE LA SECCIÓN 21

¿QUÉ ES UNA EMPRESA DE LA SECCIÓN 21?

Las empresas de la Sección 21 del Acta 61 de 1973 admite a una ***empresa sin fines de lucro*** *o* ***asociación anónima sin fines lucrativos****. Las Empresas de la Sección 21 se asemejan a empresas orientadas al negocio (con fines de lucro) en su estructura legal, aunque no poseen un capital de acciones y no pueden distribuir acciones o pagar dividendos a sus miembros. En cambio, están* ***limitadas a través de garantías****; lo cual significa que si la empresa fracasa, sus miembros*

asumen el pago de una suma establecida a sus acreedores. Las Empresas de la Sección 21 por lo general tienen como objetivo proveer servicios a varias ***comunidades****, por ejemplo, grupos de empoderamiento de mujeres, planes de alimentación para gente de bajos recursos, organizaciones caritativas, etc.*

Ejemplos: *Puede elegirse establecerse como una Empresa de la Sección 21 si se trata de una gran organización como una fundación de desarrollo, ya que la empresa posee una estructura legal bien desarrollada, que está familiarizada con el mundo de los negocios, y que provee transparencia y rendición de cuentas.*

ESTRUCTURA DE LA GOBERNANZA

La empresa posee una gobernanza de estructura escalonada que consiste de miembros y directores. Los miembros ejercen sus poderes en reuniones generales. Por ejemplo, tienen el poder de nombrar y remover directores, modificar los documentos constitutivos de la empresa y disponer de los bienes de la OSFL. Los directores tienen responsabilidades ejecutivas amplias, pero deben designar auditores independientes y convenir una reunión anual general en la cual varios asuntos, incluyendo la presentación de informes financieros auditado, sean atendidos.

¿QUÉ LEGISLACIÓN GOBIERNA A LAS EMPRESAS DE LA SECCIÓN 21?

Las Empresas de la Sección 21 (al igual que las empresas lucrativas) están gobernadas por el Acta de Empresas de las Sección 21 y poseen personería jurídica independiente.

CÓMO FORMAR UNA EMPRESA DE LA SECCIÓN 21

Todas las empresas, inclusive las Empresas de la Sección 21 están registradas en el Registro de Empresas en términos del Acta de Empresas. Antes de registrarse, el Registro debe aprobar el nombre elegido. La empresa no puede comenzar con su trabajo hasta estar registrada, lo cual lleva 2 - 4 meses.

Para registrarse como una Empresa de la Sección 21:

- *La organización debe establecerse con un objetivo legítimo.*
- *El objetivo principal debe ser la promoción de la religión, las artes, la ciencia, educación, caridad, actividades sociales o tener interés comunal.*
- *Todas las ganancias y propiedades deben sólo ser utilizadas para la promoción del objetivo principal de la organización y ningún monto o bien puede ser dado o distribuido a los miembros de la organización de titulares, excepto como compensación por su trabajo para la organización.*
- *Al liquidarse la empresa, todos los bienes sobrantes deben ser transferidos a otra organización con objetivos similares.*
- *Tal como otras empresas públicas, la organización debe tener por lo menos 7 miembros fundadores y 2 directores.*

LOS DOCUMENTOS CONSTITUTIVOS DE UNA EMPRESA DE LA SECCIÓN 21

Los documentos constitutivos para la Sección 21 son el memorándum y los estatutos de asociación. El memorándum dispone el propósito de la OSFL; los estatutos regulan cómo opera. Un memorándum típico y estatutos deben contener cláusulas que traten los siguientes puntos:

- ***Nombre:*** *La frase 'sociedad anónima no lucrativa' debe seguir al nombre.*
- ***Determinación del propósito:*** *Describiendo el objetivo principal y negocio de la empresa.*
- ***Poderes de la empresa.***
- ***Estructura de gobernanza.***
- ***Cláusulas de procedimiento.***
- ***Reuniones, quórum, notificaciones de plazos de preaviso.***
- ***Control e informe financiero.***
- ***Normas de conducta requeridas de los funcionarios.***
- ***Indemnización para los funcionarios actuando de buena fe.***

REQUERIMIENTOS REGULATORIOS VIGENTES

Para poder registrarse, y luego quedar registrada, la empresa está obligada a cumplir con extensivas formalidades y requisitos de información vigentes del acta de empresas. La empresa también debe:

- *Designar auditores e informar al Registro de Compañías de cualquier cambio de auditores.*
- *Designar una dirección registrada e informar cualquier cambio de dirección.*
- *Mantener registros al día de los miembros y directores en la forma preestablecida.*
- *Publicar los nombres de los directores en todas las cartas, catálogos y circulares que distribuya.*
- *Asegurarse de que los directores levanten actas adecuadas de asistencia en todas las reuniones.*
- *Celebrar juntas generales anuales en acordanza con procedimientos preestablecidos.*
- *Mantener informes financieros y de contaduría de la forma preestablecida, presentarlos a los miembros en las juntas generales anuales y archivarlas junto con el registro.*
- *Asegurarse de que los informes de los directores sean presentados en las juntas generales anuales.*

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE LA SECCIÓN 21

VENTAJAS

- Las Empresas de la Sección 21 permiten una declaración pública substancial e independencia interna.

SNFinManual(SPANISH)#506F41.pdf 10/24/18 11:10:44 PM

- Debido a que las previsiones del Acta de Empresas son complejas y detalladas, las empresas tienen libertad en su gestión interna y en el manejo diario de sus asuntos.
- La personería jurídica independiente de una empresa es un concepto claro y bien definido.
- El registró y cumplimiento en términos del Acta de OSFL puede ser necesitado en el futuro para ser elegibles para beneficios del gobierno tales como beneficios tributarios.

DESVENTAJAS

- Se necesitará asistencia profesional para establecer la empresa.
- Los requisitos de informes anuales para las empresas son complejos y pueden ser costosos, por lo cual no son siempre adecuados para organizaciones comunitarias.

IMPLICACIONES DEL ACTA DE OSFL

Los requisitos del Acta de Empresas hacen que las empresas de la Sección 21 tengan responsabilidad pública. Por lo cual, a diferencia de las AV, que necesitan del Acta para registrarse, y los fideicomisos, que necesitan del Acta para adquirir personería jurídica legal, no hay razón en particular por la cual las Empresas de la Sección 21 tengan que registrare en términos del Acta de OSFL. Sin embargo, en el futuro, si quisieran ser elegibles para beneficios del gobierno (tales como beneficios tributarios) pueden necesitar registrarse.

ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA PÚBLICA

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE BENEFICENCIA PÚBLICA (OBP)?

Una organización de beneficencia pública es una empresa que no trabaja para obtener ganancias y que no paga impuestos dentro o fuera de Sudáfrica. La organización probablemente esté involucrada con trabajo de caridad. Una ONG o OSFL puede postularse a SARS para exención tributaria como organización de beneficencia pública (OBP), si cumpliera con los requisitos del Acta de Impuesto sobre la Renta de 1962. Como en el caso delregistro de las OSFL, el registro de una OBP también es voluntario (la organización no necesita ser una OSFL para ser aprobada como OBP).

ESTRUCTURA DE LA GOBERNANZA

Las OBP son gobernadas según su constitución de la misma manera que las otras organizaciones sin fines de lucro.

¿QUÉ LEGISLACIÓN GOBIERNA LAS OBP?

Para clasificar para el registro como OBP, las organizaciones deben tener como su objetivo primordial uno o más de las siguientes Actividades de Beneficencia Pública listadas en la Parte 1 del Noveno apéndice del Acta de Impuesto sobre la Renta:

- *bienestar social y humanitario,*
- *atención médica,*
- *tierra y vivienda,*
- *educación y desarrollo,*
- *religión, creencia o filosofía,*
- *cultural,*
- *conservación, medioambiente y bienestar animal,*
- *investigación y derechos del consumidor,*
- *deporte,*
- *provisión de fondos, bienes u otros recursos.*

Para más acerca de legislación, requisitos regulatorios e implicaciones tributarias en referencia a las OBP por favor referirse a la **Sección D: Beneficios e Implicaciones Tributarias.**

CÓMO FORMAR Y REGISTRAR UNA OBP

Para registrarse como OBP, las organizaciones necesitan presentar la siguiente documentación ante la Unidad de Exención Tributaria de SARS:

- *Una copia certificada del documento constitutivo de la organización.*
- *Un formulario de solicitud completo para registrarse como OBP (Formulario E1).*
- *Un compromiso por escrito firmado por tres administradores confirmando que toman responsabilidad fiduciaria por la OBP (Formulario EI 2).*
- *Un compromiso por escrito firmado por tres administradores si la organización provee subsidios o becas de estudios.*

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA OBP

La razón principal por la cual una organización puede llegar a considerar registrarse como OBP, es que las OBP tienen derecho a los siguientes beneficios tributarios:

VENTAJAS:

- Ciertos recibos (en su mayoría derivados de Donantes) están exentos de impuestos sobre la renta.
- En instancias específicas las actividades de comercialización de ciertas OBP son exentas de impuestos (para más información por favor referirse a la **Sección D: Implicaciones de Beneficios Tributarios).**
- Las donaciones hechas a una OBP son deducibles de impuestos, lo cual a veces alienta a los donantes a ser más generosos.

DESVENTAJAS:

- Bajo ciertas circunstancias las OBP que participan en el comercio pueden ser sujetas a Impuestos de Plusvalía.

IMPLICACIONES DEL ACTA DE OSFL

El Acta de OSFL prepara a la OBP para registrarse como OSFL aunque no es obligatorio. La misma legislación por lo tanto aplica.

SNFinManual(SPANISH)#506F6C.pdf 10/24/18 11:11:25 PM

4. COMPONENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

EL PRESUPUESTO

El presupuesto es una estimación de los costos organizacionales, ingresos y recursos sobre un periodo de tiempo específico, una proyección sobre el futuro de las condiciones financieras y objetivos. Una de las herramientas administrativas más importantes, el presupuesto también sirve como:

- ***plan de acción para alcanzar objetivos cuantitativos;***
- ***estándar para medir el rendimiento;***
- ***dispositivo para hacer frente a situaciones adversas predecibles.***

Es importante que las organizaciones desarrollen presupuestos anuales que sean precisos y que estén al día para mantener control sobre sus finanzas y para mostrar a los donantes exactamente cómo se está utilizando su dinero. La necesidad de complejidad y especificidad del presupuesto dependerá de qué tan grande sea el presupuesto, cuántos donantes haya y cuáles sean sus requisitos, y el número de diferentes programas o actividades para las cuales será utilizado el dinero. A cierto nivel, sin embargo, los presupuestos necesitan incluir la siguiente información:

SNFinManual(SPANISH)#506F87.pdf 10/24/18 11:11:56 PM

Gastos proyectados: La cantidad de dinero que se piensa gastar en el próximo 'año fiscal'* desglosado en las categorías en las que se prevé gastarlo, por ejemplo, salarios, gastos de oficina, etc.
('Año fiscal' simplemente significa 'año financiero' y es el calendario que se usa para calcular el presupuesto anual. Determina cuándo se presentarán documentos fiscales, se harán auditorías y se cerrarán las cuentas. Pueden usarse muchos tipos de años fiscales. Las empresas por lo general utilizan el calendario anual - 1 de enero a 31 de diciembre.)*

Ingreso proyectado: El ingreso estimado de la organización para el siguiente año fiscal de recursos de financiación tales como subvenciones, contratos, los propios esfuerzos en materia de recaudación de fondos, tarifa de membresía y venta de bienes o servicios.

Interacción entre ingresos y gastos: Esto se relaciona con qué es financiado a través de cuál recurso específico. En muchos casos, esto se establece a partir de una condición del financiamiento recibido: el donante puede acordar donar fondos para un propósito, actividad o artículo específico. Si el financiamiento presenta condiciones, es importante construir estas restricciones dentro del presupuesto para poder asegurarse de gastar los fondos de la manera acordada con los donantes.

Ajustes para reflejar la realidad a medida que progresa el año: El presupuesto seguramente comenzará con estimativos y, a medida que el año progresa, necesitará ser ajustado para reflejar las transacciones financieras con precisión, así también como el impacto que tienen en la situación financiera de la organización.

¿POR QUÉ ES NECESARIO PREPARAR UN PRESUPUESTO ANUAL?

- *Agudiza el entendimiento de los objetivos.*
- *Provee una imagen precisa de qué gastos pueden permitirse y dónde se encuentran las brechas en la financiación.*
- *El presupuesto permite planear con anticipación para atender necesidades y decidir qué es realmente posible en el año fiscal determinado. Promueve una gestión efectiva de los fondos, mostrando qué gastos no pueden permitirse con los ingresos que se tienen. El presupuesto, por lo tanto, puede servir de motivación para la creatividad -y el éxito- al procurar otras fuentes de financiamiento.*
- *Cubre la necesidad de información para las propuestas de financiamiento e informes para los donantes y la comunidad.*
- *Facilita las discusiones acerca de las realidades financieras de la organización.*
- *Asiste en evitar sorpresas acerca de las realidades financieras y en mantener un control financiero.*

PLANEAMIENTO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA CREAR EL PRESUPUESTO

PREÁMBULOS

¿En qué se necesitará gastar dinero durante el siguiente año fiscal?

Es importante saber cuáles son las prioridades y qué tiene más sentido para la organización en cierta etapa particular de su desarrollo. De hecho, calcular en qué debería gastarse los fondos significa planear procesos que incluyen a la organización en su totalidad.

Lo que debe considerarse:

- *¿Cuáles son las actividades o programas que van a ayudar más a avanzar la causa de la organización y su misión? ¿Cuáles pueden ser realizadas con los ingresos y recursos que ya se poseen o que están garantizados a futuro?*
- *¿Cuántos empleados se necesitarán para realizar estas actividades o programas de manera efectiva?*
- *¿Cuánto (en términos de sueldos, salarios, honorarios de consultoría, beneficios etc.) y de qué fuentes se compensaría a los empleados?*
- *¿Qué más se necesitará para manejar la organización y sus actividades, ej. espacio de oficina y suministros, equipamiento, teléfono y servicios, seguro, transporte, etc.?*
- *Servicios consultivos que pueden incluir una auditoría anual, contaduría, teneduría de libros, pagos a otras organizaciones para servicios específicos.*

SNFinManual(SPANISH)#506FB4.pdf 10/24/18 11:12:42 PM

Nota: La mayoría de las veces, los donantes o las autoridades fiduciarias estatales pueden requerir que las organizaciones se sometan a auditorías anuales. *Esto significa que un Contador Público Certificado (CPC) debe monitorear los informes financieros de las organizaciones para asegurar la corrección de errores y resolución de problemas. Si no hubiera nada serio o grandes errores, el CPC preparará informes financieros utilizando los libros de cuentas de la organización y certificando que se hayan seguido prácticas contables adecuadas y que sus informes estén en orden. Mientras más grande la organización, más complicado, largo y costoso será el proceso de auditoría.*

ESTIMACIÓN DE GASTOS ¿CUÁNTO COSTARÁ TODO?

PASO 1: COSTOS OPERATIVOS

Deben desarrollarse formas de estimar los gastos. Deben estimarse los gastos para el año fiscal venidero. En algunos casos, (p. ej. renta anual, salarios, etc.) estos gastos son predecibles. En otros casos, (p. ej. teléfono y servicios) debe estimarse una costo promedio mensual.

PASO 2: NECESIDADES BÁSICAS

Debe elaborarse una lista de gastos anuales totales de las necesidades más básicas de la organización (p. ej. renta, tasas, electricidad, agua, teléfono, material de papelería e impresión).

PASO 3: ACTIVIDADES

Debe elaborarse una lista de gastos para las actividades de la organización (p. ej. talleres, visitas de campo o de intercambio, entrenamiento de liderazgo).

ESTIMACIÓN DE INGRESOS ¿DÓNDE VAMOS A OBTENER EL DINERO?

PASO 1: FINANCIAMIENTO

Debe elaborarse un listado de las cifra reales y estimaciones de lo que se espera

SNFinManual(SPANISH)#506FC8.pdf 10/24/18 11:13:00 PM

recibir de las fuentes de financiación conocidas. Esto incluye fuentes que ya se han comprometido a donar dinero para el año siguiente, o que han otorgado fondos previamente. Estas pueden incluir agencias estatales o gubernamentales, fundaciones privadas y fundaciones comunitarias, organizaciones religiosas, corporaciones o entes privados.

PASO 2: RECAUDACIÓN DE FONDOS
Debe estimarse la cantidad que la organización espera recaudar del financiamiento en el siguiente año fiscal. Los esfuerzos de recaudación de fondos pueden incluir eventos comunitarios (p. ej. rifas, días deportivos), eventos más ambiciosos (p. ej. un concierto a beneficencia con un intérprete conocido mundialmente), publicidad en los medios, o convocatoria a través del teléfono o correo.

PASO 3: SERVICIOS / HONORARIOS
Si se cobran honorarios o venden servicios, también debe estimarse e incluirse este ingreso. La organización puede, por ejemplo, ofrecer servicios de consultoría o entrenamiento.

PASO 4: HONORARIOS DE MEMBRESÍA/ CUOTAS
Debe incluirse cualquier honorario o cuota de membresía anual.

PASO 5: VENTAS
Si se venden artículos como camisetas, pins, libros, mangos de presión arterial, o si se crean materiales que pudieran ser comprados por otros que trabajan en el mismo campo, debe estimarse e incluirse este ingreso para el año.

PASO 6: RENTA
Debe estimarse cualquier ingreso de rentas, o si la organización sub alquila espacio a otros.

PASO 7: RENDIMIENTO DE INVERSIONES
Esto puede incluir inversiones, dotación de ingresos, anualidades, o intereses ganados (Ej. de certificados de depósitos, mercado monetario o cuenta corriente).

PASO 8: OTROS
Debe elaborarse un listado y estimarse cualquier otro ingreso que pudiera ser obtenido de otra fuente durante el año entrante.

PASO 9: SUMAR TODOS LOS INGRESOS QUE SE HAN ENUMERADO
Este total es la cifra con la que se cuenta para trabajar -el ingreso proyectado- para el siguiente año fiscal.

CREACIÓN DE UN DOCUMENTO DE SITUACIÓN PRESUPUESTARIA EFECTIVA

Mientras que seguramente se utilicen planillas de cálculo para llevar un registro de las finanzas, también es deseable registrar el presupuesto de manera que todos en la organización puedan entenderlo.

SNFinManual(SPANISH)#506FE0.pdf 10/24/18 11:13:19 PM

Seguramente la forma más simple de hacer esto es crear un documento que enliste los gastos previstos por categoría, e ingresos previstos según la fuente, con totales para cada una. Cualquiera puede entonces ver con claridad cuánto se pretende gastar, cuánto ingreso se espera, y cuál es la diferencia, si existiera.

TRABAJANDO CON EL PRESUPUESTO

Para ser precisas, la mayoría de las organizaciones garantiza la revisión y corrección de sus presupuestos regularmente, por lo general una vez al mes. Si se obtuviera una subvención que no se anticipó, o si se tuvieran gastos inesperados, éstos deben ser incluidos dentro del presupuesto.

El presupuesto, por lo tanto, se convierte en la base de los documentos financieros necesarios a preparar durante el año (p. ej. hoja de balance) que proporciona una vista general minuto a minuto del estatus financiero de una organización.

El presupuesto debería:

- ***informar si hay todavía brechas en los fondos y dónde están exactamente;***
- ***mostrar exactamente qué debe hacerse para cerrar esas brechas;***
- ***facilitar un seguimiento cuidadoso de los fondos, para ajustarse a cambios y no rebasar el presupuesto.***

RESUMEN

Elaborar un proceso presupuestario que examine las prioridades de la organización y utilizarlo luego para producir un presupuesto preciso y equilibrado para el año fiscal próximo, ayuda a mantener control de las finanzas de la organización, y a guiar el trabajo de la organización. Un presupuesto preciso y racional permitirá dar informes precisos a los donantes y a gastar el dinero de la forma previamente convenida. También proporcionará una guía clara con respecto a qué se puede gastar y en qué.

PARA SER PRESENTADO ANTE LA COMUNIDAD DE LA CONGREGACIÓN DE LA IGLESIA DE TODAS LAS ALMAS EN LA REUNIÓN SEMI-ANUAL 12/11/05 *APROBADO POR LA JUNTA DE ADMINISTRADORES	Presupuesto anual 2006
INGRESOS	
FONDO DE COMPROMISOS GENERALES	$93,396
REMANENTE ESTIMADO DE 2005	$11,714
FONDO GENERAL DE DONACIONES	$10,000
RED DE RECAUDACIÓN DE FONDOS	$7,000
INGRESO BRUTO	$122,110
GASTOS	
GASTOS DE PUBLICIDAD	$3,500
DISTRIBUCIÓN JUSTA PARA UUA	$6,477
VENCIMIENTOS PARA EL DISTRITO PARA UUA	$2,286
COMPROMISOS NO RECOLECTADOS	$7,376
ORDEN DE SERVICIO	$750
ACOMPAÑANTES DEL DIRECTOR DEL CORO	$2,250
PROGRAMA DE MÚSICA	$2,456
GASTOS POR RENTA DEL EDIFICIO	$19,000
GASTOS DIVERSOS	$100
SERVICIO DE CAFETERÍA	$100
ASIGNACIÓN DE VIVIENDA PARA EL MINISTRO	$37,000
SALARIO DEL MINISTRO	$6,000
COSTOS PROFESIONALES DEL MINISTRO	$450
JUBILACIÓN DEL MINISTRO	$7,020
SEGUROS QUE NO FUERAN DEL PASTOR	$1,200
GASTOS DE SUMINISTROS PARA LA OFICINA	$250
CASILLA DE CORREOS	$60
GASTOS DE ENVÍOS	$200
GASTOS DE PÁGINA WEB	$135
VIDA COMUNITARIA	$700
GRUPOS DE CONVENIO	$400

EJEMPLOS DE PRESUPUESTOS

GASTOS	*Presupuesto vigente*	*Amor*	*Oración*	*Desarrollo de Líderes*	*Cosecha*	*Apoyo a los Ministerios*	*Atención Pastoral*	*Gastos corrientes*
		1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	
COGOP(IO y NC):								
1.IO:10% Diezmos, HPL1/L2,HLD,TC,HC	$11,700	-	$2,340	$2,340	$2,340	$2,340	$2,340	$11,700
2.NC: 2 % Diezmos, HLD	$4,500	$750	$750	$750	$750	$750	$750	$4,500
Subtotal	$16,200	$750	$3,090	$3,090	$3,090	$3,090	$3,090	$16,200
Personas (Personal)								
3 Pastores (véase Designación de compensaciones)	$13,920	-	-	-	-	-	$13,920	$13,920
4 Otros Salarios	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Beneficios (véase Designación de compensaciones)	$39,432	-	-	-	-	-	$39,432	$39,432
Subtotal	$53,352	-	-	-	-	-	$53,352	$53,352
Propiedades (gastos generales)								
6 Servicios (Luz , Calefacción y Agua)	$9,500	-	-	-	-	$9,500	-	$9,500
7 Teléfono	$600	-	-	-	-	$600	-	$600
8 Seguros	$6,000	-	-	-	-	$6,000	-	$6,000
9 Mantenimiento y Suministros - Periódicos	$1,100	-	-	-	-	$1,100	-	$1,100
10 Mantenimiento y Suministros - Capital	$600	-	-	-	-	$600	-	$600
11 Hipoteca - Principio	$12,000	-	-	-	-	$12,000	-	$12,000
12 Hipoteca - Interés	$400	-	-	-	-	$400	-	$400
Subtotal	$30,200	-	-	-	-	$30,200	-	$30,200
Programas (Ministerios)								
13 Vida de Iglesias (Pequeños grupos de hermandad)	$4,000	$1,000	-	$500	$2,500	-	-	$4,000
14 Estudiantes (Guardería)	$3,000	-	-	$500	$2,500	-	-	$3,000
15 Ed Cristiana (SS, CIMS, Wed pm)	$6,562	-	-	$5,062	$1,500	-	-	$6,562
16 Adultos (Mayores, Hombres, Mujeres)	$2,400	-	-	$900	$1,500	-	-	$2,400
17 Participación, Evangelización, Renacimientos	$2,000	$1,000	-		$1,000	-	-	$2,000
18 Música (Coro, Equipo de Alabanza A/V)	$5,624	$2,000	-	$500	$3,124	-	-	$5,624
Subtotal	$23,586	$4,000	-	$7,462	$12,124	-	-	$23,586
Propiedad (Operaciones)								
19 Envíos	$150	-	-	-	-	$150	-	$150
20 Costos de copiadora	$1,100	-	-	-	-	$1,100	-	$1,100
21 Suministros de Oficina Recurrentes	$200	-	-	-	-	$200	-	$200
22 Suministros de Oficina Capitales	$2,362	-	-	-	-	$2,362	-	$2,362
23 Hospitalidad	$2,160	$2,000	-	-	-	$160	-	$2,160
24 Gastos Diversos	$4,132	$2,062	$2,000	-	-	$70	-	$4,132
25 Cargos Bancarios	$60	-	-	-	-	$60	-	$60
26 Publicidad	$60	-	-	-	-	$60	-	$60
Subtotal	$10,224	$4,062	-	-	-	$4,162	-	$10,224

SNFinManual(SPANISH)#50700D.pdf 10/24/18 11:14:04 PM

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Los sistemas de gestión financiera son apoyados por políticas y procedimientos financieros sólidos que guían las operaciones y determinan cómo la organización utiliza y gestiona sus fondos. El manual de procedimientos financieros ayuda a establecer controles financieros que aseguran que la información financiera sea precisa, esté actualizada y completa para referencia del personal administrativo, los administradores, gerentes y otros empleados.

No existe solo un modelo de manual de procedimientos financieros, y el de cada organización dependerá de las necesidades y estructura de esa organización. Las pautas que siguen pueden actuar como punto de partida para el manual de su organización y puede ser adaptado a las necesidades y actividades específicas de su organización.

TÍTULOS DEL CONTENIDO TÍPICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

- **Responsabilidades financieras de los administradores**
- **Controles de gastos:** Es decir, quién puede gastar qué y bajo la autoridad de quién.
- **Controles de bienes financieros**: Es decir, para informes, cheques recibidos y quién los deposita en el banco.
- **Control presupuestario:** Es decir, quién puede gastar cuánto y qué gastos necesitan autorización especial.
- **Controles de recursos humanos**: Es decir, quién puede reclutar empleados y para qué roles, y qué autorizaciones son necesarias.
- **Controles de bienes físicos**: Es decir, quién autoriza la venta y alquiler de edificios y equipamiento.
- El manual puede también necesitar incluir elementos claves de regulaciones financieras externas.

EL PROCESO CONTABLE

El ciclo contable, también comúnmente llamado **proceso contable**, es una serie de procedimientos en la recolección, procesamiento y comunicación de información financiera. La contabilidad implica el registro, clasificación, resumen e interpretación de la información financiera.

La información financiera es presentada en informes llamados **informes financieros**. Antes de poder prepararlos, los contadores necesitan reunir información acerca de operaciones comerciales, registrarlos y recopilarlos para determinar las cantidades a ser presentadas en los informes.

El ciclo no termina con la presentación de informes financieros. Deben tomarse mediadas adicionales para preparar al sistema contable para el siguiente ciclo.

SNFinManual(SPANISH)#507021.pdf 10/24/18 11:14:30 PM

PASOS DEL CICLO CONTABLE

PASO 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE OPERACIONES COMERCIALES

- El proceso contable comienza con la identificación y análisis de operaciones comerciales y eventos. No todas las operaciones y eventos son registrados en el sistema contable, solo aquellos que pueden ser relacionadas con la entidad comercial u organización (p. ej. un préstamo personal tomado por el propietario que no tiene nada que ver con la entidad comercial y por lo tanto no se cuenta).
- Todas las transacciones relevantes son por lo tanto analizadas para determinar las cuentas afectadas, así como las cantidades registradas. Esto incluye la preparación documentos comerciales o **documentos fuente**. Un documento comercial sirve como base para registrar transacciones.

PASO 2: REGISTROS EN DIARIOS

- El diario puede estar registrado en un libro, papel o formato electrónico, y es donde las transacciones son registradas. Las operaciones comerciales son registradas utilizando un sistema de contabilidad de **doble entrada**, lo cual significa que son registrados en entradas de diario que contienen por lo menos dos cuentas (**una de débito y otra de crédito**). Para simplificar el proceso de registro, se utilizan diarios especiales para transacciones que se repiten con frecuencia como ventas, compras, cobros y pagos en efectivo. Se utiliza un diario general para registrar cualquier transacción que no pueda ser entrada en el libro especial.
- Las transacciones se registran en orden cronológico en la medida que ocurren.
- También se conoce a los diarios como **libros de entrada original**. (Esto significa que son libros en los cuales se registran las operaciones comerciales por primera vez.)

PASO 3: REGISTRO EN LIBRO DE CONTABILIDAD

- También deniminado **libro de entrada final,** el libro de contabilidad es una colección de cuentas que muestran los cambios hechos a cada cuenta como resultado de transacciones pasadas y sus balances actuales. Después de contabilizar una transacción en el libro de contabilidad, el balance de cada cuenta puede ser determinado. (Por ejemplo, todos los registros de entradas de débitos y créditos hechas en EFECTIVO serán transferidos dentro de la cuenta de EFECTIVO en el libro de contabilidad. Luego se podrán calcular incrementos y disminuciones en el efectivo para determinar el balance final de EFECTIVO.)

PASO 4: BALANCE GENERAL NO AJUSTADO

- El balance general es el listado de todos los cierres de balances de las cuentas del libro de contabilidad general para una fecha específica, previo a cualquier modificación hecha a los balances, en preparación para los informes financieros producidos al final de un periodo contable. Este es el punto de partida para el análisis de los saldos de cuentas antes de hacer modificaciones en las entradas.

SNFinManual(SPANISH)#507034.pdf 10/24/18 11:14:50 PM

- Todos los saldos de cuentas son extraídos del libro de contabilidad y dispuestos en un informe. Luego se suman todos los saldos de deudas y créditos.
- Cuando se descubren errores, se hacen **entradas correctivas** para rectificar o revertir su efecto. Sin embargo, un balance general se realiza simplemente para evaluar si el total de débitos es igual al total de créditos, no para determinar la precisión de los registros contables.
- Pueden existir errores inclusive cuando los débitos son iguales a los créditos, tales como la doble contabilización o la falta de registro de una transacción.

PASO 5: MODIFICACIÓN DE ENTRADAS

- Las entradas modificadas son preparadas como una solicitud del **régimen de devengo.**
- Esto significa que al final del periodo de contabilidad, se pueden haber incurrido en algunos gastos, que todavía no han sido registrados en los diarios. Puede haberse obtenido algún ingreso, pero también no haberlo asentado en los libros. Se elaboran modificaciones de devengo de ingresos o gastos, aplazamientos (método de ingreso o pasivo) pago adelantado (método de bienes o gastos) depreciación y asignación.

PASO 6: BALANCE GENERAL MODIFICADO

- Se prepara un **balance general modificado** después de modificar entradas, antes de la preparación del informe financiero. Esto es para evaluar si todos los débitos son iguales a los créditos después de que se hayan hecho las modificaciones de entradas.

PASO 7: INFORME FINANCIERO

- Cuando las cuentas están al día y los débitos y créditos equilibrados, pueden prepararse los informes financieros. Esta es la fase contable final del sistema contable. Una serie completa de informes financieros consiste de:
    - ***Declaración del Ingreso Integral o Declaración de Ingreso y Otros Ingresos Integrales***
    - ***Declaración de Cambio en Patrimonio***
    - ***Declaración de Posición Financiera u Hoja de Balance***
    - ***Declaración de Flujos de Caja***
    - ***Notas a los informes financieros***

PERIODO FINANCIERO

El periodo contable (financiero) es un marco específico de 12 meses, durante los cuales las operaciones contables son acumuladas en declaraciones financieras. Los directores y donantes requieren que esta información compare resultados y rendimientos en periodos de tiempo sucesivos. Aunque pudieran diferir, un ejemplo típico de periodo financiero sería desde el 1 de marzo 2016 al 28 de febrero 2017, siendo la ultima fecha el final del año financiero.

SNFinManual(SPANISH)#50704A.pdf 10/24/18 11:15:13 PM

DIAGRAMA DE CUENTAS

El diagrama de cuentas es un listado de los nombres de las cuentas que una empresa u organización ha identificado y puesto a disposición para el registro de las transacciones en libro de contabilidad. Las organizaciones poseen flexibilidad para adaptar su diagrama de cuentas para adaptarse a sus necesidades, incluyendo sumar cuentas cuando fuera necesario.

Dentro de las categorías de ingresos operativos y gastos de operación, su puede organizar las cuentas según la función empresarial tal como producción, ventas, administrativa, financiera, etc. y/o según los diferentes departamentos o programas.

La organización de la entidad puede servir como esquema para su diagrama de cuentas de contabilidad. Por ejemplo, si una organización grande divide sus operaciones en 10 departamentos (p. ej. administrativo, marketing, recursos humanos, etc.) cada departamento será responsable por sus gastos (salarios, suministros, teléfono, etc.). Cada departamento tendrá sus propios gastos de teléfono, salarios, etc.

El diagrama de cuentas por lo tanto seguramente reflejará el tamaño y la complejidad de la organización en si misma. Por ejemplo, una fundación internacional grande con muchas divisiones necesitará por lo tanto miles de cuentas, mientras que una asociación comunitaria voluntaria pequeña necesitará unas pocas cuentas.

Al dorso se presenta un ejemplo de una guía de diagrama de cuentas sin fines de lucro y sus pautas:

1. **NOMBRE DE LA CUENTA***: El nombre de la cuenta en libro de contabilidad.*
2. **IF:** *Informe Financiero en el cual aparece la cuenta.*
3. **IEF***: Informe del Estado Financiero.*
4. **IA***: Informe de Actividades.*
5. **GRUPO***: El tipo de cuenta.*
6. **CÓDIGO***: Un código de cuenta sugerido para la cuenta.*

SNFinManual(SPANISH)#50709D.pdf 10/24/18 11:15:37 PM

Nombre de la Cuenta	SF	Grupo	Código
Efectivo en el banco	PSF	Efectivo	1010
Caja Menor	PSF	Efectivo	1040
Ahorros $ Inversiones a Corto Plazo	PSF	Efectivo	1070
Control de Cuentas a Cobrar	PSF	Cuentas a Cobrar	1110
Cuentas de Provisión Cuestionables	PSF	Cuentas a Cobrar	1115
Gastos Pagados con Anticipación	PSF	Otros patrimonios	1450
Ingresos acumulados	PSF	Otros patrimonios	1460
Inversiones	PSF	Inversiones	1580
Mejoras de Inquilinato	PSF	Activos Operativos Fijos	1630
Muebles y equipamiento	PSF	Activos Operativos Fijos	1640
Mejoras de Inquilinato –Acum Amort	PSF	Depreciación Acum	1735
Depreciación Acumulada ff&e	PSF	Depreciación Acum	1745
Cuentas a pagar	PSF	Deudas	2010
Gastos Acumulados	PSF	Pasivos Acumulados	2150
Ingresos Diferidos	PSF	Pasivos Acumulados	2310
Pasivos a Corto Plazo –otros	PSF	Pagarés y préstamos a Corto Plazo	2570
Pasivos a Largo Plazo –otros	PSF	Pagarés y préstamos a Largo Plazo	2770
Activos Netos No Restringidos (fondos)	PSF	Fondos	3010
Activos Netos Temporalmente Restringidos	PSF	Fondos	3110
Activos Netos Permanentemente Restringidos (fondos)	PSF	Fondos	3210
Contribuciones	SA	Ingresos por Contribuciones Directas	4010
Donaciones	SA	Bienes y Servicios Donados	4110
Subvenciones No Gubernamentales	SA	Ingresos por Subvenciones No Gubernamentales	4230
Recaudación de Fondos	SA	Ingresos por Contribuciones Indirectas	4430
Subvenciones Gubernamentales	SA	Ingresos por Subvenciones Gubernamentales	4510
Honorarios por Servicio de Programas	SA	Ventas y Honorarios relacionados con Programas	5180
Vencimiento de Membresía	SA	Ingresos por Vencimientos	5210
Ahorro de Interese/ Inversiones a Corto Plazo	SA	Ingresos por Inversiones	5310
Ingresos Varios	SA	Ingresos de Otras Fuentes	5490
Salarios de Empleados y Directores	SA	Salarios y Gastos Afines	7210

DIAGRAMA DE CUENTAS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Nombre de la Cuenta	SF	Grupo	Código
Salarios y Sueldos	SA	Salarios y Gastos Relacionados	7220
Gastos de Jubilación	SA	Salarios y Gastos Relacionados	7230
Beneficios de Empleados –no pensión	SA	Salarios y Gastos Relacionados	7240
Impuestos sobre nóminas, etc.	SA	Salarios y Gastos Relacionados	7250
Honorarios por contaduría	SA	Gastos por Servicios Contractuales	7520
Honorarios Legales	SA	Gastos por Servicios Contractuales	7530
Honorarios Profesionales –otros	SA	Gastos por Servicios Contractuales	7540
Renta	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8210
Costos de Ocupación	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8215
Servicios	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8220
Alquiler de Equipamiento y Mantenimiento	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8260
Desvalorización	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8270
Depreciación y Amortización	SA	Costos de Instalaciones y Equipamiento	8270
Viajes	SA	Gastos por Viajes y Reuniones	8310
Conferencias, Convenciones y Reuniones	SA	Gastos por Viajes y Reuniones	8320
Intereses	SA	Otros gastos	8510
Seguros	SA	Otros gastos	8520
Vencimiento de Membresías	SA	Otros gastos	8530
Desarrollo de Personal	SA	Otros gastos	8540
Servicios de Computadoras Externo	SA	Otros gastos	8560
Gastos de Publicidad	SA	Otros gastos	8570
Reserva para Imprevistos	SA	Otros gastos	8580
Otros gastos	SA	Otros gastos	8590
Gastos de Insolvencia	SA	Gastos Comerciales	8610
Impuestos sobre las Ventas	SA	Gastos Comerciales	8620
Impuestos –otros	SA	Gastos Comerciales	

SOFTWARE DE CONTADURÍA

Los programas de contaduría describen el tipo de herramienta informática (software) utilizado para registrar y procesar transacciones de cuentas dentro de módulos funcionales tales como cuentas a pagar, cuentas por cobrar, libro de contabilidad general, nómina y saldo provisional. Esto funciona como el sistema de información de cuentas. Algunos ejemplos de paquetes de software para contaduría incluyen: **Quickbooks, Sage Pastel y OMNI**.

SNFinManual(SPANISH)#5070B1.pdf 10/24/18 11:15:59 PM

INFORMES FINANCIEROS

ESTADOS FINANCIEROS

Los **estados financieros** o **informes financieros** son un registro formal de las actividades financieras y la posición de la organización en donde la información financiera relevante se presenta de manera estructurada y comprensible. Los informes financieros proveen información acerca de los resultados de las operaciones de las organizaciones, la posición financiera y movimientos de efectivo. Éstos pueden ser usados para tomar decisiones acerca de la asignación de recursos, o para justificar ante los donadores.

COMPARACIÓN DE GASTOS REALES CON EL PRESUPUESTO Y VARIACIONES

La mayoría de las organizaciones prepara un presupuesto para cada actividad en la cual se involucran, además de sus operaciones diarias. Al final del proyecto designado, en ciertos intervalos, se compara el presupuesto con los costos e ingresos reales y se analiza cualquier diferencia. Esta practica denominada **análisis de variaciones** es importante en los procesos de gestión contable ya que produce información prevista necesaria para desarrollar presupuestos, medir el rendimiento, planear actividades, planeamiento estratégico y la evaluación de los resultados empresariales.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

La medición real de resultados contra el presupuesto es necesaria para monitorear y registrar las actividades empresariales, sus resultados serán utilizados para evaluaciones más a fondo acerca del rendimiento. La comparación entre los gastos reales versus el presupuesto estimado muchas veces muestra una diferencia o **variable**. Esto puede ser favorable (p. ej. si los costos reales de una actividad fueron iguales a, o menos que, la cantidad presupuestada) o desfavorable (si el gasto real excede la cantidad presupuestada originalmente).

ANÁLISIS DE VARIACIONES

Las variaciones se analizan para establecer qué causó la diferencia entre el gasto real y el presupuesto de gastos. La planeación de presupuestos y medición de resultados son sólo el comienzo del proceso de comparación de los real versus los gastos presupuestarios. La gerencia utiliza al informe presupuestario para identificar las razones de cualquier variación para poder recomendar acciones correctivas apropiadas. Las causas potenciales de variaciones desfavorables pueden incluir presupuestos irreales, pobre rendimiento o eventos impredecibles de los cuales la organización no tiene control.

TOMA DE MEDIADAS

El análisis de variaciones informa a la gerencia acerca de las operaciones actuales de la organización. La identificación de qué ha tenido éxito y ha sido rentable y qué no lo ha sido, permite a los administradores tomar medidas correctivas. La comparación de lo real versus el presupuesto agrega valor a la organización a través de un planeamiento mejorado, monitoreo, evaluación y controles. La gerencia por lo tanto puede ajustar el presupuesto hacia arriba o hacia abajo para reflejar mejor la realidad e implementar nuevos dispositivos de recorte de gastos o buscar recursos adicionales de ingreso.

PARTE B: GESTIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

¿QUÉ ES EL FLUJO DE EFECTIVO?

El flujo de efectivo es el dinero que se mueve (**fluye**) hacia adentro y afuera de una organización cada mes. Mientras algunas veces pueda parecer que el dinero sólo se mueve en una dirección -hacia fuera de la organización - ¡Se mueve en ambas direcciones!

El efectivo fluye hacia adentro a través de donantes, recaudaciones de fondos, venta de servicios, honorarios de membresía, renta, etc. Si no se recibiera este ingreso cuando se anticipa o para la fecha establecida, una parte del flujo de efectivo vendrá de la recolección de colectas de cuentas por cobrar.

El efectivo se mueve hacia afuera en forma de pagos de gastos tales como renta, o devoluciones de préstamos mensuales, impuestos y otras cuentas a pagar.

SNFinManual(SPANISH)#5070DA.pdf 10/24/18 11:16:39 PM

Debe pensarse en el flujo de efectivo como un retrato de la cuenta corriente de la organización. Si hay más dinero entrando que saliendo, se encuentra en un estado de **flujo de efectivo positivo**, y se cuenta con lo suficiente para cubrir los gastos. Si hay más efectivo saliendo que entrando, se encuentra en peligro de estar al descubierto y se necesitará encontrar fondos para cubrir esos gastos. Es por estos que las nuevas organizaciones muchas veces necesitan **capital circulante** en forma de fondos suficientes para poner en marcha la financiación, préstamo, o acceder a créditos para cubrir las carencias en el flujo de efectivo.

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL FLUJO DE EFECTIVO?

La falta de efectivo es una de las razones principales por las cuales las organizaciones fracasan. Las **reservas inadecuadas de efectivo o quedarse sin dinero** cerrará la organización con mayor rapidez que cualquier otra cosa. Un pronóstico de flujo de efectivo es una estimación de la cantidad de dinero entrante y saliente que la organización espera, e incluye todos los ingresos y gastos previstos. El pronóstico por lo general cubre los próximos 12 meses, pero puede también cubrir periodos a corto plazo tales como mensuales o semanales.

CÓMO MAXIMIZAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO

Maximizar el flujo de efectivo de una organización permite recibir ingresos más rápido, completar proyectos dentro de periodos más cortos y a un costo operativo más bajo. Cada método utilizado para maximizar el flujo de efectivo, a través de recortar costos empresariales y establecer prioridades en torno a proyectos, puede trabajar de manera combinada para proporcionar beneficios simplificados para la organización.

EJEMPLO DE UN INFORME DE FLUJO DE EFECTIVO

	A	B	C	D	E
1			[Nombre de la Empresa]		
2			Estado de Flujo de Caja		
3					
4			Para el año que finaliza	12/31/2008	
5			Efectivo al comienzo del año	15,700	
6					
7			Operaciones		
8			Recibos en efectivo de clientes	693,200	
9			Efectivo pagado por		
10			Compras de inventario	(264,000)	
11			Gastos operativos y administrativos generales	(112,000)	
12			Gastos salariales	(123,000)	
13			Intereses	(13,500)	
14			Impuesto sobre la renta	(32,800)	
15			Flujo de efectivo neto por operaciones	147,900	
16					
17			Actividades de inversión		
18			Recibos en efectivo de		
19			Ventas de propiedades y equipamiento	33,600	
20			Cobro de principales de préstamos		
21			Venta de valores de inversión		
22			Efectivo pagado en concepto de		
23			Compra de propiedades y equipamiento	(75,000)	
24			Préstamos hechos a otras entidades		
25			Compra de valores de inversión		
26			Flujo de efectivo neto por actividades de inversión	(41,400)	
27					
28			Actividades de inversión		
29			Recibos en efectivo de		
30			Emisión de acciones		
31			Préstamos		
32			Efectivo pagado en concepto de		
33			Readquisición de acciones (acciones de tesorería)		
34			Pago de préstamos	(34,000)	
35			Dividendos	(53,000)	
36			Flujo de efectivo neto por actividades financieras	(87,000)	
37					
38			Incremento neto en efectivo	19500	
39					
40			Efectivo al final de año	35,200	
41					

SNFinManual(SPANISH)#5070EF.pdf 10/24/18 11:16:57 PM

PARTE C: SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS Y FINANCIEROS

Los controles internos de políticas y procedimientos instalados para asegurar la continuidad de la confianza y precisión de los sistemas contables son críticos para la integridad financiera y rendición de cuentas de la organización. Sin registros de contabilidad precisos, los informes financieros pueden contener errores, los directores no pueden tomar decisiones completamente informadas, la organización no puede rendir cuentas con precisión a sus donantes y su integridad y eficiencia pueden ser afectadas de manera negativa. Los procesos de control internos pueden ser desglosados en siete categorías, cada una designada para prevenir fraude e identificar errores antes de que se conviertan en problemas. Las categorías son:

1 AUTORIDAD DE APROBACIÓN

El requerimiento de directores específicos para la autorización de ciertos tipos de transacciones puede agregar un estrato de responsabilidad a los informes de contabilidad, probando que transacciones han sido vistas, analizadas y aprobadas por el individuo apropiado. El requerimiento de aprobación para grandes pagos y gastos puede prevenir que empleados inescrupulosos hagan grandes transacciones fraudulentas con los fondos de la organización.

SNFinManual(SPANISH)#507104.pdf 10/24/18 11:17:24 PM

2 SEPARACIÓN DE TAREAS

La separación de tareas conlleva separar responsabilidades de teneduría de libros, depósitos, redacción de informes y auditoría. Mientras más se separen las tareas, menor será la posibilidad de que cualquier empleado pueda cometer fraude. Para organizaciones pequeñas, con sólo unos pocos empleados administrativos, compartir responsabilidades entre dos o más personas (p. ej. firma conjunta de cheques o retiros bancarios) o el requerimiento de tareas críticas a ser revisadas por colegas puede ser efectivo.

3 CONTROL DE ACCESO

Se refiere al control de acceso a diferentes partes del sistema de contabilidad. Al utilizar una clave e ingreso con acceso electrónico, puede impedirse que los usuarios no autorizados tengan acceso al sistema. Esto también provee de un medio de auditoría del uso de estos sistemas para poder identificar fuentes de errores o discrepancias.

4 DOCUMENTACIÓN

La estandarización de documentos utilizados para transacciones financieras, tales como facturas, solicitud de materiales internos, recibos de inventarios y el reembolso por viajes, puede ayudar a mantener consistencia en el registro. La utilización de formatos de documentos comunes que estén numerados puede facilitar la revisión de registros pasados cuando se busca la fuente de discrepancia en un sistema. Si no hubiera documentos comunes, esto podría resultar en que algunos artículos puedan ser ignorados o malinterpretados en tal revisión.

5 BALANCES GENERALES

El uso de un sistema de contabilidad de doble entrada asegura que los libros estén equilibrados siempre. Calcular diaria o semanalmente los balances generales puede proveer de percepción regular del estado del sistema y permitir que las discrepancias sean identificadas e investigadas lo más tempranamente posible.

6 CONCILIACIONES

Las conciliaciones contables regulares pueden asegurar que los saldos en el sistema contables concuerden con los saldos mantenidos por otras entidades, p. ej. bancos, proveedores y abonos a clientes. Por ejemplo, una conciliación bancaria implica la comparaciones de saldos de efectivo y registros de depósitos y recibos entre el sistema contable de la organización y los registro bancarios. Cualquier diferencia entre estos tipos de cuentas complementarias puede revelar inmediatamente errores o discrepancias en las cuentas propias, o las de las cuentas de las otras entidades.

7 AUDITORÍAS FÍSICAS

Las auditorías físicas incluyen el recuento manual de efectivo y seguimiento físico de bienes en el sistema contable, tales como inventario, materiales y equipamiento. El recuento físico puede revelar discrepancias bien escondidas en los saldos de cuentas sorteando registros electrónicos por completo. Puede realizarse a diario, e inclusive varias veces a día, un recuento de efectivo si la organización vende productos o servicios regularmente. Los proyectos a gran escala, tales como el recuento manual de inventarios, debe ser realizado con menor frecuencia, quizás en una base anual o trimestral.

SNFinManual(SPANISH)#507118.pdf 10/24/18 11:17:42 PM

PARTE D: SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

¿QUÉ ES LAS SUSTENTABILIDAD FINANCIERA?

> ***"La sustentabilidad es la habilidad que posee una organización de asegurar y gestionar recursos suficientes para permitirle desarrollar su misión de manera efectiva y consistente a largo plazo sin dependencia excesiva de ninguna fuente de financiamiento única."***
> Lisa Canon - *'Life Beyond Aid'* [Vida Después de la Ayuda]

Sustentabilidad en términos financieros también puede describirse de la siguiente manera:

"Continuidad y seguridad financiera."
"La organización y su trabajo central no colapsarán si el financiamiento externo fuera retirado."
"…cuando el trabajo es reconocido a tal punto que no hubiera necesidad de realizar recaudaciones de fondos."

En la práctica, las organizaciones sin fines de lucro que han alcanzado sustentabilidad financiera, se caracterizan por:

- ***Una base de financiamiento diversificada.***
- ***Fondos que estén disponibles y sin restricciones.***
- ***Disponibilidad de reservas financieras.***
- ***Relaciones estrechas entre las partes interesadas.***

Las organizaciones que buscan alcanzar sustentabilidad deben desarrollar estrategias que sean relevantes a sus contextos de recolección de recursos de financiación reales.

SNFinManual(SPANISH)#50712D.pdf 10/24/18 11:18:03 PM

IMPORTANCIA DE LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

Es importante abordar los temas a largo plazo de cómo planea la organización continuar financiando y dotando de recursos a sus operaciones generales para alcanzar sus objetivos a futuro. Para alcanzar este objetivo, la organización requiere una estrategia de financiamiento a largo plazo para:

- ***Sobrevivir*** *en un ambiente que es más 'competitivo' en el cual los fondos son limitados y restringidos.*
- ***Facilitar la expansión*** *y programas de desarrollo en un mundo que es complejo, está lleno de desafíos y es cambiante. Las organizaciones necesitan poder investigar y responder a las necesidades cambiantes de aquellos por quienes trabajan, a veces tomando enfoques innovadores o experimentales que no son fáciles de financiar a través de fuentes tradicionales.*
- ***Reducir las dependencias*** *y repartir el riesgo financiero.*
- ***Desarrollar una base de apoyo*** *local para programar actividades que aumenten la fuerza y credibilidad de la organización.*
- *Explorar avenidas para la creación viable de* ***operaciones sustentables*** *de la organización, no sólo proyectos a corto plazo.*

ESTRATEGIAS PARA LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

La estrategia financiera y plan para la sustentabilidad pueden incluir lo siguiente:

- ***Diversificación*** *de recursos de ingresos.*
- *Identificación de nuevos* ***recursos potenciales.***
- *Incremento de* ***ingresos sin restricciones.***
- ***Expansión*** *de financiamiento del mix de recursos de financiación a través de* ***estrategias de recaudación de fondos*** *efectivas.*
- *Maximización del potencial de* ***colaboraciones y donaciones*** *en especie.*
- ***Generación de ingresos.***
- ***Creación de reservas*** *y ahorros.*
- ***Gestión de inversiones financieras*** *a futuro.*
- *Incremento de la* ***efectividad y eficiencia*** *en la gestión de los recursos.*

Además del desarrollo de las estrategias de financiación deben tenerse en cuenta:

- *Puntos clave de la* ***historia organizacional y financiera,***
- *Relevancia* ***actual*** *de los programas,*
- ***Competidores***

DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESO

El incremento en la diversidad de fuentes y tipos de financiamiento mejora la sustentabilidad. Se requiere de ingreso constante, regular y fiable, ¡y es generalmente cierto eso de que **“el dinero atrae más dinero!”**

IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DISPONIBLES

- *¿Qué recursos están disponibles para la organización?*
- *¿De dónde proviene o podrían provenir tales recursos?*

SNFinManual(SPANISH)#507141.pdf 10/24/18 11:18:21 PM

FUENTES DE RECURSOS POTENCIALES

PÚBLICO EN GENERAL:

- *Eventos de recaudación de fondos comunitarios*
- *Honorarios de membresía*
- *Donaciones individuales*
- *Voluntariado*
- *Dotaciones*

GOBERNANZA / CUASI-GOBERNANZA:

- *Contratos y licitaciones*
- *Subsidios*
- *Formulario de financiación: Agencia Nacional de Desarrollo, Lotería Nacional**
- *SETA y el Fondo Nacional de Desarrollo de Habilidades**

DONANTES INTERNACIONALES:

- *Programas de Subsidios*
- *Subsidios para el financiamiento básico*
- *Fundaciones*

SECTOR CORPORATIVO:

- *Subsidios*
- *Sociedades*
- *Patrocinios*
- *Provisión de habilidades/ voluntarios*
- *Promoción de productos*
- *Donaciones de equipamiento*

SOCIEDAD CIVIL:

- *Fondos de la Comunidad*
- *Universidades, colegios, escuelas*
- *Organizaciones religiosas*
- *Sindicatos*
- *Otras OSFL*

FIDEICOMISOS/ FUNDACIONES:

- *Fundaciones*
- *Subvenciones*
- *Dotaciones*

Se puede proveer apoyo a través de:

- *Subvenciones*
- *Espacio*
- *Habilidades*
- *Equipamiento*
- *Voluntarios*
- *Convertirse en mercado para mercancía y servicios*
- *Compartir recursos*

Se pueden generar ingresos a través de:

- *Honorarios por servicios*
- *Contratación*
- *Rentas*
- *Venta de productos*
- *Fundaciones*
- *Intereses generados a través de inversiones y depósitos*

*(*Disponible solo para organizaciones Sudafricanas. Consulte con su propio gobierno por iniciativas estatales similares.)*

SNFinManual(SPANISH)#507156.pdf 10/24/18 11:18:39 PM

TIPOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS

INGRESO NO RESTRINGIDO

La estrategia de financiación debe incluir un plan para incrementar la financiación que puede ser utilizada a discreción de la organización y que es **no restringida o asignada para un objetivo específico**. Este ingreso no restringido dota a la organización de **flexibilidad** en el financiamiento de sus operaciones, atendiendo a brechas el en los fondos, respondiendo a necesidades inmediatas o construyendo sus reservas.

INGRESO RESTRINGIDO

Cada vez más, los contratos de financiación proveen subsidios que se encuadran en la categoría de ingreso restringido donde se **disponen condiciones específicas con respecto al uso de los fondos**. Las condiciones pueden gobernar en qué pueden gastarse los fondos, o qué resultados deben ser obtenidos a través del uso de dichos fondos. En tales casos, los contratos pueden requerir informes específicos acerca del uso de subsidios o que los fondos no utilizados sean devueltos a los donantes.

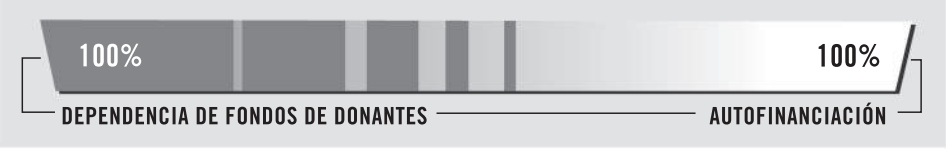
SNFinManual(SPANISH)#50716B.pdf 10/24/18 11:18:58 PM

MIX DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Los donantes a menudo se entusiasman con la idea de otorgar subvenciones si saben de otros donantes que también han subvencionado a la organización. Muchas organizaciones dependen de uno o dos inversionistas internacionales/ bilaterales importantes. Esto resulta en:

- *Los donantes tienen potencialmente demasiado control, reduciendo la autonomía de la organización.*
- *Mayores niveles de riesgo financiero -si un donante clave se retira, puede resultar en el cierre de la organización.*
- *Dependencia excesiva en un recurso cada vez más limitado.*

El grado de diversidad de las fuentes de financiamiento (en términos de diferentes tipos de donadores, así también como los tipos de ingresos) puede ser ilustrado como un proceso continuo (ver abajo) y las organizaciones deben, como parte de su estrategia financiera, decidir dónde están ubicados actualmente y a dónde en el proceso continuo quieren moverse realísticamente.



La diversidad de las fuentes de financiación necesita ser monitoreada y esto puede realizarse utilizando el radio de **dependencia de donantes** - ¿hasta que punto la organización depende de los fondos de los donadores?

Este radio puede ser evaluado a través de la comparación con años pasados y con organizaciones similares, pero debe tenerse en cuenta que el resultado depende en gran mediada de la naturaleza de las tareas.

El objetivo de la revisión del mix de fuentes financieras es incrementar la flexibilidad (a través del incremento del los **fondos de ingreso no restringidos**) sin niveles de riesgos inaceptables. Esta tarea debe ser llevada a cabo de forma realista

- *El auto-financiamiento conlleva **tiempo, esfuerzo y habilidades especializadas**.*
- *No todas las organizaciones desarrollan actividades que **se prestan a esquemas de autofinanciamiento.***
- *El mayor riesgo es que la organización **pueda perder de vista sus objetivos.***

SNFinManual(SPANISH)#507180.pdf 10/24/18 11:19:16 PM

EL CAMINO HACIA UNA BASE DE FINANCIACIÓN MÁS DIVERSIFICADA

Deciding your funding mix (adapted from Norton, 1996 [1.])

PLANES DE FINANCIACIÓN A FUTURO

La estrategia de la organización debería tener en cuenta no sólo las necesidades de financiamiento vigentes, sino que también los eventos para los cuales una iniciativa de recaudación de fondos es requerida, tales como:

- *nuevos objetivos, programas o planeamiento de actividades;*
- *la posibilidad de nuevas fuentes de financiación;*
- *el alejamiento inminente de donantes previos;*
- *la necesidad de expandir servicios existentes.*

El proceso de planeamiento financiero debería ***monitorear continuamente el entorno para la recaudación de fondos*** *de modo que se pueda planear la necesidad de más recursos de recaudación de fondos para cuando fuera apropiado.*

La recaudación de fondos puede ser **costosa**, sin importar cómo se realice. El personal especializado/ consultores son altamente codiciados y costosos. Los resultados de los esfuerzos de la recaudación de fondos por lo general ***solo se notan después de 12 - 18 meses***. Por lo tanto es importante:

- *Llevar un **análisis de costo beneficio** para asegurar que los ingresos adicionales anticipados superen los costos adicionales de la recaudación de fondos. Estos costos no solo provienen de las remuneraciones, sino que también todos los costos asociados, tales como instalaciones, viajes (posiblemente al extranjero), equipamiento, comunicación y correo. También habrá costos de tiempo ya que la recaudación de fondos obtiene información de otros miembros del personal.*
- *Decidir si el recaudador de fondos debería ser un asesor o empleado. Si un empleado, con **contrato de duración determinada**, debería ser seriamente considerado. En cualquier caso, deberían negociarse los objetivos de la recaudación de fondos. [NOTA: El Instituto de Recaudación de Fondos de Sudáfrica no aprueba **la recaudación de fondos a base de comisión** y considera que las recaudaciones de fondos deben ser remuneradas en base a una tarifa de precios en relación al mercado acorde a los requisitos del trabajo.]*
- *Asegurar que haya un compromiso con los objetivos que vaya de la mano con la necesidad de **construir relaciones de financiación a largo plazo** y desarrollo sustentable de métodos y esquemas de recaudación de fondos.*

GENERACIÓN DE INGRESOS

Para poder evaluar el potencial de la organización de generar su propio ingreso, es importante responder a y abordar apropiadamente cuestiones relacionadas con áreas de generación de ingresos potenciales. Algunas de estas áreas se incluyen a continuación.

MAXIMIZAR BENEFICIOS A TRAVÉS DE BIENES EXISTENTES

- *¿Qué bienes o recursos posee la organización (p. ej. tierras, vehículos, computadoras)?*

SNFinManual(SPANISH)#5071AB.pdf 10/24/18 11:20:05 PM

- *¿Estos bienes están siendo subutilizados por la organización?*
- *¿Podrían otros utilizar éstos bienes (para cultivar vegetales, compartir costos de transporte, preparación de documentos) y estarían dispuestos a pagar por este uso?*
- *¿Se pueden arrendar, compartir o subarrendar el patrimonio y cobrar un ingreso de renta (arrendando parte de una parcela para propósitos agriculturales y la organización transporta y vende los productos)?*
- *¿Pueden convertirse los bienes para otro propósito y generar ingresos a partir de éstos (p. ej. arrendando un espacio o parcela, utilizando un vehiculo para un club de aventón)?*
- *¿Se puede trabajar la tierra, vender o arrendar?*
- *¿Será necesario contratar a más empleados para manejar o monitorear las nuevas actividades (necesitará un conductor dedicado a aventones, o alguien que monitoree el uso de las computadoras)?*
- *¿Los costos adicionales estarán cubiertos por los ingresos anticipados?*
- *¿El documento constitutivo de la organización permite las actividades mencionadas en términos de los objetivos de la organización?*
- *¿Es necesario considerar la formación de una entidad legal separada para esta actividad de generación de ingresos?*
- *¿Se han considerado los costos de dicha separación (es decir, costos legales, de auditoria, impuestos)?*
- *¿Cuáles son las opciones si los bienes ya no son necesarios?*
- *¿Pueden venderse los bienes y las ganancias ser utilizadas para otros propósitos? ¿Existen restricciones ya sea para la venta como para el uso de las ganancias? (Ej. podrían las ganancias de la venta de bienes ser utilizadas para cubrir los costos o necesitarían ser utilizados para substituir los bienes originales o comprar algo similar).*

SNFinManual(SPANISH)#5071BE.pdf 10/24/18 11:20:23 PM

EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS COMUNITARIOS

- *¿Hay voluntarios disponibles para la organización de las actividades y las tareas necesarias?*
- *¿Cuáles son los riesgos relacionados con el evento (pérdida de dinero, mala publicidad)?*
- *¿Se han considerado controles de riesgo según cómo se maneje el efectivo?*
- *¿Se ha considerado la naturaleza e intereses de los esfuerzos de los participantes potenciales?*
- *¿Se han enfocado los esfuerzos de recaudación de fondos para un objetivo particular?*
- *¿El esfuerzo vale la pena la posible distracción de las actividades centrales de la organización?*

COBRO POR SERVICIOS

- *¿Los servicios de la organización poseen valor?*
- *¿Los clientes existentes pueden pagar por los servicios?*
- *¿Tiene sentido a nivel de desarrollo cobrar una pequeña cuota o cuota nominal a los clientes existentes?*
- *¿Pueden extenderse algunos de los servicios a otros que puedan permitirse pagar más?*
- *¿Proporcionar servicios a nuevos clientes puede comprometer o restar valor a los objetivos de la organización y su visión?*
- *¿Pueden ofrecerse servicios especializados a través de otras organizaciones para alcanzar objetivos comunes?*
- *¿Los servicios satisfacen los objetivos de servicio del gobierno (ej. formación sanitaria de la comunidad)?*
- *¿Hay experiencia suficiente para licitar para servicios públicos?*
- *¿Existe una posible coincidencia entre los servicios de la organización y las necesidades empresariales (p.ej. entrenamiento en alfabetización, asesoramiento en caso de trauma, educación en HIV/ SIDA)?*
- *¿Puede determinarse el gasto total de brindar estos servicios?*
- *¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes de una empresa? ¿Vale la pena el esfuerzo en términos de costo e impacto?*
- *¿Hay sistemas establecidos para asegurar que todos los ingresos sean cobrados a los clientes y recolectados por la organización?*
- *¿Hay políticas claras con respecto a el pago recibido por los empleados en* ***honorarios*** *por el trabajo realizado por terceros, que aseguran que no haya pagos dobles o inapropiados (p. ej. la organización o el director se llevan el ingreso de una presentación de una conferencia presentada por el director)?*

CREACIÓN DE EMPRESAS

- *¿El negocio absorberá demasiado de los recursos de la organización (fondos, tiempo, energía)?*

SNFinManual(SPANISH)#5071D3.pdf 10/24/18 11:20:41 PM

- *¿Qué empresa es apropiada (entrenamiento de destrezas, suministro de servicios, instalaciones)?*
- *¿Existe un mercado para el producto final?*
- *¿Puede el mercado pagar un precio apropiado?*
- *¿Cómo se espera llegar al mercado - tanto en términos de suministro y marketing?*
- *¿Existen habilidades dentro de la organización, si no, dónde serán obtenidas?*
- *¿Existen objetivos realistas y metas para la empresa?*
- *¿El capital necesario está disponible?*
- *¿Quién será el propietario de la empresa (hay necesidad de una estructura separada)?*
- *¿Las estructuras y recursos necesarios están preparados?*
- *¿Puede montarse la estructura para minimizar los impuestos sobre las ganancias?*

ENTRAR EN SOCIEDAD CON CORPORACIONES EMPRESARIALES

- *¿Se han realizado procesos estratégicos de investigación para identificar posibles áreas donde sociedades corporativas puedan ser beneficiosas?*
- *¿Se ha considerado a las empresas locales como socios potenciales?*
- *¿La organización posee información actual acerca de las tendencias de las empresas e intereses en el área?*
- *¿Existe una **coincidencia** de intereses en la empresa?*
- *¿De qué maneras la empresa puede apoyar a la organización y sus objetivos?*
- *¿Es posible comprometerse a la comunicación, educación e información de la empresa y sus empleados?*

MAXIMIZAR LA INVERSIÓN DE INGRESOS Y GANANCIAS
(También denominada en esta sección Inversión de las Reservas)

- *¿Cuál es la política de inversión de la organización?*
- *¿Existen razones éticas o de otra índole, relacionadas con los objetivos de la organización que impidan ciertas inversiones?*
- *¿Cuál es el perfil de riesgo de la organización y cómo afecta eso a la elección de inversiones?*
- *¿Existe buen asesoramiento el órgano directivo o a través de otros asesores?*
- *¿Cuál es la proyección de fondos disponibles para inversiones sobre qué periodo?*
- *¿Hay mecanismos de control en marcha para monitorear el flujo de efectivo y mover dinero diariamente?*
- *¿La organización puede operar solamente con una cuenta corriente?*
- *¿La organización puede negociar un servicio de movimiento automático con el banco para mover excedentes de la noche a la mañana dentro de una cuenta corriente?*

COBRO POR SERVICIOS

- *¿Los servicios de la organización poseen valor?*
- *¿Los clientes existentes de la organización pueden permitirse el pago por los servicios?*
- *¿Tiene sentido a nivel de desarrollo cobrar una pequeña cuota o cuota nominal a los clientes existentes?*

CREACIÓN DE RESERVAS

CONOCIMIENTO DE FONDOS Y RESERVAS

Los fondos y las reservas pueden definirse por lo general como el **saldo de recursos no gastados** que puede ser **utilizado** para financiar el gasto a futuro de la organización, o que es **invertido en propiedades o activos fijos** y, por lo tanto, no está disponible para otros propósitos. Los **fondos acumulados y las reservas**, como reflejan en la hoja de balance al final del año financiero, representan la reserva de fondos poseídos por la organización. La única forma de incrementar los fondos acumulados es **generar un superávit en el año actual**, lo cual se suma a los fondos acumulados los años anteriores.

¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS RESERVAS?

Mientras algunos afirman que los fondos otorgados a una organización deberían ponerse en uso inmediatamente, las organizaciones necesitan tener reservas para asegurar, tanto como sea razonablemente posible, que **los objetivos a futuro y el gasto que estos conllevan puedan ser logrados**, y que la organización sea **sustentable** a futuro.

SNFinManual(SPANISH)#5071FC.pdf 10/24/18 11:21:30 PM

A corto plazo, las organizaciones pueden necesitar de **recursos adicionales para llenar la brecha si hubiera un deterioro inesperado del flujo de ingresos** (ej. demora en recibir subsidios, una iniciativa de recaudación de fondos sin éxito, la pérdida de un donante regular). También, puede haber una necesidad de **completar una actividad** que no estaba completamente cubierta por los fondos recibidos, o de tener **flexibilidad para cubrir cambios de programas/ necesidades de beneficiarios e inesperados**. A largo plazo, muchas organizaciones buscan **reducir o eliminar su dependencia de los fondos de donantes** a través de la creación de reservas. El objetivo es asegurar que una cantidad cada vez mayor de costos (particularmente los costos administrativos y operacionales básicos para los cuales es difícil recaudar fondos) **puedan ser cubiertos a través del ingreso generado** por la sabia inversión de las reservas.

¿CÓMO PUEDEN FORTALECERSE LAS RESERVAS?

Es importante recordar que las reservas pueden incrementarse a través de excedentes. Los excedentes pueden ser creados de dos maneras:

REDUCCIÓN DE GASTOS

Puede ser posible realizar actividades planeadas y alcanzar los resultados esperados a un **costo menor del anticipado** (presupuesto) a través de la efectiva gestión del gasto. Esto resultará en un superávit. Sin embargo, es importante notar que ese gasto también puede ser menor que la correlación de ingresos, si el ingreso ha sido recibido por adelantado y algunas de las actividades necesitarán ser completadas el año siguiente. Este no es un excedente y debe ser registrado como ingreso recibido por adelantado.

INCREMENTO DE INGRESOS

Los ingresos restringidos adicionales generalmente requerirán gastos adicionales y, por lo tanto, no contribuyen al superávit. **La maximización del ingreso** es por lo tanto clave para construir un superávit que pueda ser agregado a las reservas. Ejemplos de maneras de incrementar las reservas a través de fondos restringidos son detallados a continuación:

- ***Reservar cualquier tipo de ingreso no restringido o gastado,*** *tal como:*
  - *Ingreso de* ***inversiones*** *(intereses, dividendos, etc.);*
  - *El* ***ingreso generado por la empresa misma*** *(honorarios por servicios, venta de recursos, etc.);*
  - *Donaciones* ***no designadas****;*
- ***Minimizar los gastos incurridos en la generación de ingreso no restringido*** *buscando* ***patrocinio o donaciones en especie,*** *que cubran por lo menos parte de los costos (Ej. a través de la obtención de donaciones que cubran los costo de la producción de un manual de entrenamiento que luego pueda ser vendido por la organización para que el ingreso neto generado por las ventas sea mayor que los costos de producción).*

- ***Crear cargos por los programas.*** *Si se persigue una estrategia de cobro de costos para los programas, deben asegurar transparencia y comunicación con los donantes que proveen financiación para dichos programas.*
    - ***Tomar disposiciones para futuros imprevistos*** *colocando* ***cargos*** *para posible reducciones, para costos asociados con el reemplazo de vehículos y equipamiento, etc. Estos* ***cargos*** *serán, obviamente, incluidos en los programas presupuestarios que hayan sido aprobados por los donantes. [NOTA: Los Principios Generales Aceptados de Contaduría o Normas de Información Financiera (NIF) no permiten la inclusión de una reserva de recorte como obligación en el informe financiero auditado.]*
    - ***Cobro de honorarios de dirección interna o de gastos generales del programa.*** *Este honorario puede ser fijo o estar basado en un porcentaje razonable de los costos del programa. Los honorarios forman parte del ingreso no restringido de la organización y, luego de ser contrarrestados con los costos generales de gestión relevantes, cualquier saldo no gastado creará un exceso que puede ser agregado a las reservas.*
    - ***Cobro de programas según el uso de reservas*** *tales como instalaciones, vehículos, fotocopiadora, o personal. Tales recursos deberían ser cobrados a una tarifa realista que se aplique consistentemente. La tarifa que se cobra a los costos puede ser:*
        - ***Recuperación de costos***
        - ***Una tarifa acordada***
        - ***En relación al mercado***

      (Véase Apéndice B para ejemplos de cargos a los programas.)

SNFinManual(SPANISH)#507226.pdf 10/24/18 11:22:08 PM

- *Si los programas van a ser cobrados por los costos de los recursos utilizados, deben notarse los siguientes puntos adicionales:*
    - *El mismo **costo nunca debe ser cubierto dos veces** para crear reservas (p. ej. si los costos incurridos en vehículos están siendo financiados entera y específicamente, estos costos no deberían ser también cobrados a presupuesto por programas).*
    - *La **contaduría por la recuperación de costos es bastante compleja**. La mejor manera de lograrla es teniendo control de las cuentas de los costos reales y de los costos recuperados. Debe realizarse un ejercicio periódico para asegurar que los costos y las recuperaciones estén emparejados antes de agregar cualquier excedente a la cuenta de reservas relevante.*
    - *El **método de cobranza de programas debe ser aplicado de manera consistente** de principio a fin, y debería ser el mismo método utilizado en el proceso presupuestario. El cobro del uso de recursos a los programas debe ser divulgado y debe caracterizarse por la transparencia en todas sus interacciones.*

UNA RESERVA DE SUSTENTABILIDAD ESPECÍFICA

Otra opción para el incremento de las reservas es conseguir el **apoyo de los donantes** específicamente para el proceso de la construcción de una reserva sustentable específica a través de:

- ***Contribuciones únicas anuales especificas** a la reserva;*
- ***Proveer fondos para la propia capacidad** de la empresa de generar ingresos y actividades;*
- *Acuerdos por los cuales **cualquier ahorro de costo o infrautilización** que no haya afectado al desarrollo del programa **sea transferido a la reserva de sustentabilidad;***
- ***Llamamiento solicitando fondos específicos** para un propósito en particular (p. ej. fondos para la compra de propiedades para el uso de la organización). Esto también proporcionaría una revalorización del capital ya que el valor de la propiedad aumenta.*

En realidad, **la creación de reservas probablemente será un proceso lento**, a menos que la organización sea lo suficientemente afortunada de tener un **fondo de reserva** u otra suerte inesperada. También es fácil, sin un planeamiento financiero riguroso, **permitir que las reservas disminuyan (*"es sólo una disminución temporaria del ingreso", "Dios proveerá", "debemos permitir un déficit presupuestario este año ya que no podemos recortar personal"***, etc.). Como resultado la estrategia financiera debe establecer con claridad el criterio para la creación de reservas y no debe permitirse que la pobre/ débil gestión desvíe a la organización de su camino.

FONDOS ACUMULADOS

Como se ha explicado anteriormente, las reservas sólo pueden fortalecerse a través de la acumulación de excedentes de los años anteriores. **La acumulación de excedentes a menudo denominada fondos acumulados en la hoja de balance pero no siempre están desglosados en sus componentes** (p. ej. una subvención especifica que todavía no ha sido gastada e ingreso no restringido que ha generado la organización).

Es importante explicar (desglose) cómo están conformados los fondos acumulados de manera que haya transparencia y se provea de información valiosa para los usuarios del informe financiero. Los fondos acumulados de la organización pueden estar conformados por:

- FONDOS RESTRINGIDOS: Fondos que están sujetos a condiciones específicas impuestas por el donante o establecidas en el recurso específico que generó los fondos.
- FONDOS INVERTIDOS: Fondos que ya están invertidos en propiedades u otros activos fijos y que, por lo tanto, no están disponibles para otros propósitos.
- FONDOS NO RESTRINGIDOS:

  Reservas designadas - Estos son fondos que la organización por si misma ha designado para un **objetivo específico** y que por lo tanto, permanecen a discreción del órgano rector.

  Fondos generales - Estos **recursos excedentes** pueden ser **utilizados con libertad** a discreción del órgano rector pero no deberían aumentar o disminuir sin los controles y autorizaciones apropiados. Recomendamos que tales reservas deberían apuntar a fortalecerse para **cubrir gastos de recursos operativos por 3 - 6 meses** para cubrir eventualidades tales como el deterioro de las financiaciones. Para monitorear el nivel de la reserva, debe utilizarse el **índice de supervivencia:**

TOTAL DE FONDOS Y RESERVAS NO RESTRINGIDOS ÷ GASTO TOTAL ANNUAL X 52 = NÚMERO DE SEMANAS

Esto calcula cuánto tiempo la organización puede continuar (en términos de semanas) si el ingreso se agotara y los niveles de actividades y gastos permanecieran iguales.

SNFinManual(SPANISH)#50724F.pdf 10/24/18 11:22:46 PM

TIPOS DE RESERVAS ASIGNADAS

FONDO DE DOTACIÓN

Los fondos de dotación son creados a través de la reserva de ingreso no restringido por un largo periodo de tiempo y financiación especifica de donantes para este propósito. Esta reserva proporcionaría una cantidad primaria (capital) con la cual la organización podría cubrir una **proporción creciente de sus costos a través del ingreso generado** a través de su sabia inversión. Esta reserva típicamente se invierte en fondos de inversión o capital de manera que resulte en crecimiento del capital así como también ingreso a través de intereses o dividendos. Los ingresos son reinvertidos (para hacer crecer **la cantidad primaria hasta el tal momento que el ingreso** sea requerido por la organización para financiar parte de sus costos. La intención también sería que la cantidad primaria no fuera convertida en ingreso, sino que más bien se mantuviera permanentemente como parte del capital de la organización -reservas a las que solo pueda accederse en caso de emergencia.

RESERVA PARA RECORTES

Esto no es algo que las organizaciones quieran considerar. Sin embargo, la gestión prudente asegura que si se necesitaran hacer recortes de personal, habría **fondos suficientes disponibles para pagar indemnizaciones por despido**. Las reservas guardan fondos para este propósito. Las cantidades necesarias deben ser recalculadas una vez al año según el derecho a subsidio de los miembros del personal activo, sus salarios y tiempo de servicio.

FONDO PARA EL REEMPLAZO DE ACTIVOS

Las organizaciones necesitan considerar los costos del reemplazo de bienes al final de sus vidas útiles (es decir, cuando ya no funcionarán). Los **fondos necesarios para reemplazar a los bienes** requeridos para el funcionamiento efectivo de la organización a menudo no serán aportados por donantes sólo una vez -por lo cual deberían apartarse fondos suficientes en las reservas para este propósito. Esta reserva puede ser fortalecida a través de cobros a varios programas por el uso de sus bienes, menos los costos corrientes/operacionales de los bienes.

NOTA: Cada reserva DEBE estar representada por el efectivo disponible en el banco o en inversiones. Se aconseja la transferencia física de las cantidades designadas a cuentas bancarias separadas (pasivos remunerados) o inversiones.

POLÍTICAS DE RESERVAS

Existe riesgo de que una organización prudente que construye reservas pierda el apoyo/simpatía de donantes debido a que **no ha explicado las razones por las cuales posee**

reservas. Por lo tanto es de vital importancia que, mientras la organización planea la creación de sus reservas, también se **prepare y apruebe una política de reservas**. Las siguientes son otras razones por las cuales el órgano directivo debe aprobar una política de reservas:

- *Es **fundamental para el planeamiento;***
- ***Apoya los esfuerzos de recaudación de fondos;***
- *Mejora la **efectividad del los procesos de toma de decisiones,** asegurando que las reservas crezcan a tal punto que los directores adopten una actitud complaciente u holgazana en la dirección de la organización.*

La política debe determinar con claridad:

- *La **naturaleza** de la reserva;*
- *El **propósito** por el cual fue creada;*
- *La **cantidad objetivo** que la reserva debería llegar (si fuera relevante) y la **fecha objetivo** para la cual las estrategias de recaudación de fondos deben apuntar a alcanzar la cantidad objetivo;*
- *El **nivel de autoridad y controles** necesarios para la liberación de la reserva para el propósito para el cual fue creada originalmente.*

Para establecer una política de reservas, la organización debe:

- ***Examinar su hoja de balance** y decidir qué debe ser cubierto en el cálculo de sus reservas.*
- ***Establecer planes de gastos a futuro** (distinguiendo los compromisos de capital y recaudación).*
- ***Establecer la fuente y confianza de los flujos de ingreso a futuro** e identificar cualquier lazo entre ingresos y gastos (tales como ingresos de la previsión de un servicio contratado).*
- ***Evaluar el nivel de riesgo financiero** que se requiere que estas reservas cubran. Esto puede alcanzarse a través del análisis de variables de ingresos y gastos en función a cada caso, y puede incluir una revisión de los déficits de presupuestos pasados, así también como evaluación con respecto al nivel de variabilidad recompromisos de gastos a futuro. La evaluación podría, sin embargo, incluir un cómputo actuarial del fondo de capital que sería requerido para financiar compromisos de gastos a futuro (de particular utilidad para aquellas organizaciones con compromisos de investigación o para mantener hogares).*
- *Decidir si se **establecerá la política** en términos de cantidades monetarias específicas, o como **tasa de cobertura** (p. ej. el radio de reservas y gastos). Algunas organizaciones apuntan a que una reserva sea equivalente a por lo menos **3 meses de salarios de personal permanente** (para cubrir los costos por despidos, si fueran necesarios, tal como lo requiere la ley). Otras organizaciones apuntan a cubrir los gastos de un cierto número de meses.*
- ***Revisar qué medidas toman otras organizaciones similares.***

SNFinManual(SPANISH)#507279.pdf 10/24/18 11:23:21 PM

Una vez que se establece la política, debería **seguir siendo revisada** (quizás dentro de un ciclo de tres años) ya que la política estará finalmente basada en la evaluación según qué fuera lo más apropiado para las circunstancias vigentes. *(Véase Apéndice C para ejemplo de Políticas de Reserva.)*

INVERSIÓN DE RESERVAS

La organización debe tomar decisiones a conciencia acerca de cómo mejor invertir sus reservas para asegurar la protección de su capital, la necesidad de crecimiento de capital, y el requisito de sustentabilidad financiera a largo plazo. Esto debería resultar en la aprobación de un órgano directivo para la **estrategia y política de inversión de las reservas** *(véase un ejemplo en Apéndice C)*. La política debería, dentro de otras cosas, tomar en cuenta:

- *El nivel de **riesgo** que la organización está preparada para tomar en sus inversiones.*
- *El **tiempo y uso** estimativo de reservas (cada tipo de reserva puede requerir una forma de abordaje de inversión diferente debido a necesidades de liquidez diferenciadas).*
- *La disponibilidad de consultoría en materia de inversiones para el órgano directivo (y el costo, si hubiera alguno).*
- *El nivel de **necesidad de diversidad en la cartera de inversiones.***

Si las organizaciones no son cuidadosas al reservar efectivo que represente las reservas y en la gestión de ese efectivo, pueden encontrarse en situaciones en las cuales el efectivo, o bienes relacionados a las reservas son ***utilizados*** o ***tomados en préstamo*** para otros propósitos.

También debe notarse que los **fondos no deberían invertirse** si:

- *Se requiere del efectivo para gastos operativos (tales fondos deben ser guardados en opción de compra de pasivos remunerados o cuenta corriente).*
- *El efectivo surgiera de subvenciones recibidas para propósitos específicos (tales fondos serían depositados según los términos contractuales relevantes al financiamiento).*

SNFinManual(SPANISH)#50728E.pdf 10/24/18 11:23:40 PM

GESTIÓN EFECTIVA DE RESERVAS

La sustentabilidad financiera mejora si la organización es capaz de:

- ***Manejar sus recursos actuales con efectividad.***
- ***Utilizar los ingresos recibidos tan eficientemente como fuera posible.***

Es posible analizar **con qué plenitud se utilizan los ingresos** observando el porcentaje de ingresos gastados en diferentes costos, tales como salarios, administración, recaudación de fondos y programas de actividades. Esto puede compararse con el pasado y con el **desempeño** de otras organizaciones similares.

GASTO POR ARTÍCULO/ PROGRAMA X 100÷ INGRESO TOTAL = PORCENTAJE

También es importante considerar la utilización total de los gastos -**menos del 75 % de utilización** de los ingresos no se considera aceptable, a menos que haya circunstancias especiales.

Al llevar a cabo el planeamiento financiero, es **importante establecer pautas para los varios indicadores**, en el contexto de desempeños pasados, comparación con otras organizaciones, percepciones de los que es aceptable, objetivos a fututo de la organización. Los donantes con frecuencia hacen sólo una pregunta:

> ***"¿Cuánto de mi dinero es asignado a los objetivos por los cuales existe la organización?"***

Un indicador clave, basado en la eficiencia del radio mencionado anteriormente, **es el nivel de recaudación de fondos y gastos administrativos**. Por lo general el sentimiento es que el 20 % es demasiado alto, pero no hay una cifra única que pueda aplicarse a todas las organizaciones debido a que:

- *Las organizaciones están en **diferentes etapas de desarrollo y**, por los tanto tienen diferentes necesidades con respecto a la infraestructura de desarrollo administrativo, recaudación de fondos e iniciativas de generación de ingresos.*
- *Las organizaciones **generan ingresos de maneras diferentes** -algunas casi tienen financiación garantizada si están asociadas, por ejemplo, a la denominación de una iglesia o fondo de dotación. Otras deben trabajar por cada centavo que reciben.*
- *Diferentes organizaciones tienen **políticas de contabilidad diferentes** y tratan con los gastos de maneras diferentes. Por ejemplo, algunas tratarán con la publicidad, no como iniciativa de recaudación de fondos, sino como educación al público o gasto de promoción.*

SNFinManual(SPANISH)#5072A4.pdf 10/24/18 11:24:08 PM

- *Las organizaciones le dan **diferente importancia** a la relevancia de estas tareas. Algunas solo gastarán lo meramente necesario en administración con la esperanza de que se las perciba como efectivas, mientras que otras ven a la buena administración como la piedra angular sobre la cual la organización debe ser construida para asegurar que tenga recursos suficientes. Algunas sólo tendrán que administrar un pequeño número de subvenciones o programas; otras pueden tratar con muchos de lo uno o de lo otro. Algunas organizaciones llevan a cabo su trabajo a través del financiamiento de subvenciones de otras organizaciones, mientras que otras manejan e implementan una variedad de programas.*

El mejor enfoque es **llevar a cabo la investigación necesaria** para establecer un nivel de administración razonable y justificable y gastos de recaudación de fondos, comparados con gastos 'de caridad' dirigidos a la organización en particular. El método de evaluación apropiado y los niveles de metas deben ser establecidos e incluidos en una política adoptada por el órgano directivo que debe monitorear cómo se mueve la proporción cuando se presupuesta de un año al siguiente a través de un promedio móvil de 3 - 5 años.

BENEFICIOS E IMPLICACIONES TRIBUTARIAS

"Pero en este mundo no puede decirse que nada sea seguro, excepto la muerte y los impuestos,"
- Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de los Estados Unidos, 1789.

Aunque las organizaciones de hoy en día pueden evitar la **muerte** (por lo menos en un futuro inmediato) teniendo bueno planes para la sustentabilidad, están **sujetas a legislación presupuestaria**, ¡aunque es un mito general que muchas OSFL tienen un derecho divino que las excluye de pagar impuestos!

Por lo tanto no es posible que el planeamiento para la sustentabilidad sea finalizado sin **considerar las implicaciones tributarias potenciales apropiadamente**. Las secciones a seguir abordan algunos de los temas relativos a los impuestos que las organizaciones necesitan considerar como parte delplaneamiento sustentable.

IMPUESTOS SOBRE LA RENTA

Todas las personas que reciben un ingreso tienen la responsabilidad de pagar impuestos. La definición de **personas** incluye organizaciones, empresas, fideicomisos, asociaciones, fundaciones, etc. Por lo tanto, organizaciones tales como escuelas, iglesias, sindicatos, organizaciones para el desarrollo cultural y deportivo y fundaciones son todas **personas jurídicas** y pueden por lo tanto estar sujetas al pago de impuestos por su superávit de ingreso menos sus gastos.

Sin embargo, el Servicio de Impuestos de Sudáfrica (SARS) reconoce que las organizaciones sin fines de lucro juegan un rol significativo en la sociedad, por lo tanto adoptan disposiciones para la **exención de impuestos**. Si una organización tiene un motivo sin fines de lucro, no significa que automáticamente vayan a estar exentas de pagar impuestos. Las organizaciones deben solicitar y recibir aprobación para el estatus de exención tributaria, así como también cumplir con la legislación tributaria relevante.

Los requisitos y condiciones para la exención de impuestos están establecidos en el Acta Tributaria de 1962. La Sección 10 (1) (cN) obedece a organizaciones que desempeñan una o más actividades de beneficencia; mientras que la sección 10 (1) (d) (iii) junto con la sección 30 del Acta obedece a sindicatos y otros. Estas secciones cubren el concepto de **impuesto parcial del ingreso bruto por actividades comerciales**. Sin embargo, las organizaciones que gozan de exención tributaria están sujetas a los siguientes impuestos:

- ***Superávit de ingresos por actividades comerciales no permitidas*** *dentro de los limites establecidos previamente, y*
- ***Plusvalías por la disposición de bienes (excluyendo inversiones) que no son usadas de manera substancial para actividades de beneficencia pública*** *o que* ***son utilizadas en una empresa*** *(actividad comercial sujeta a impuestos).*

SNFinManual(SPANISH)#5072CB.pdf 10/24/18 11:24:49 PM

REQUISITOS GENERALES PARA LA EXENCIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA

Para que el Comisionado de SARS conceda exención tributaria, la organización debe cumplir con un número de condiciones relacionadas con su estructura legal, sus objetivos y propósito. La organización debe presentar una copia de su **constitución o documento constitutivo** al Comisionado. Estos documentos deben incluir ciertas cláusulas importantes y cumplir con requisitos específicos:

- *La organización debe contar con por lo menos 3 personas (**que no estén relacionadas o emparentadas entre ellas de ninguna manera**) para poder aceptar la responsabilidad fiduciaria de la organización (es decir su órgano directivo, comité de dirección, etc.). Ninguna persona puede por sí misma controlar los poderes de toma de decisión directa o indirectamente.*
- ***Debe prohibirse a la organización la distribución de fondos a cualquier persona más allá del curso de su actividad normal**, y deben utilizarse los fondos exclusivamente para los objetivos establecidos de la organización.*
- *En su **disolución** la organización debe transferir bienes a una organización similar.*
- *Se prohíbe que la organización acepte **cualquier donación que pueda ser retirada** por donantes, excepto en el evento de que la organización no cumpla con sus objetivos establecidos.*
- ***Cualquier cambio a la constitución de la organización o documento constitutivo debe ser presentado ante SARS.***

Se requiere que las organizaciones de exención tributaria **presenten su declaración de impuestos** y pongan a disposición sus informes financieros anuales como documentos de apoyo. La Oficina de Servicio de Impuestos **revisará la exención cada año** basándose en este rendimiento. Las organizaciones no pueden a sabiendas ser parte de **planes de evasión fiscal**. Deben guardarse **informes** cuatro años después del asentamiento en los libros de la organización.

La organización tampoco puede pagar a sus empleados, titulares o miembros **remuneraciones excesivas** en relación con lo que por lo general se considera razonable según el sector y los servicios prestados.

REGULACIONES COMERCIALES

Las **regulaciones comerciales** que gobiernan a las organizaciones con exención tributaria permiten un sistema de **tributación parcial**.

¿QUÉ ES EL COMERCIO?

Los **ingresos por comercio** comprenden los ingresos por trabajo realizado por la organización, servicios provistos o bienes entregados. El Acta de Impuestos define comercio incluyendo

cualquier profesión, negocio, oficio, ocupación o proyecto, inclusive el arrendamiento de propiedad, el uso de patentes o diseños. En el comercio, siempre hay un elemento de intercambio de valores entre las partes, por el cual ambos son beneficiados. El comercio o negocio también se conoce comúnmente como cualquier actividad en la cual una 'persona' arriesga algo con el objetivo de generar una ganancia a través de dicha actividad.

¿QUÉ ES EL COMERCIO PERMITIDO?

En el caso de **organizaciones de beneficencia pública**, el ingreso devenido de actividades comerciales no estará sujeto a impuestos si dicho comercio:

- ***Está integral y directamente ligado*** *a los objetivo de la organización;*
- *Es realizado* ***de forma ocasional por voluntarios;***
- *Es realizado mayormente en* ***basándose en la recuperación de costos;***
- *No causará* ***competencia desleal*** *en relación a otras entidades sujetas al pago de impuestos* ***aprobadas por el Comisionado de SARS*** *después de haber evaluado todo lo anterior.*

El ingreso por arrendamiento derivado del alquiler de propiedades sólo podría ser considerado como **comercio permitido** si el ingreso comprende 15 % o menos del uso total del edificio. **La propiedad entera** (es decir no menos del 85 %) substancialmente debe ser utilizada por la OBP para conducir sus actividades de beneficencia pública de acuerdo con los objetivos de la organización contenidos en sus documentos constitutivos. Dependiendo del tipo de propiedad, el uso puede ser evaluado en términos de espacio o tiempo.

¿QUÉ ES EL INGRESO COMERCIAL TRIBUTABLE?

Los ingresos por comercio que **no caen dentro de la categoría de comercio permitido**, estarán sujetos al pago de impuestos si los ingresos recibidos o acumulados **exceden los R 200.000 por año, o 5 % del total anual de los ingresos de la organización** -cualquiera fuera mayor. En cuanto al ingreso que exceda estas cantidades, la taza fija tributaria que

SNFinManual(SPANISH)#5072F5.pdf 10/24/18 11:25:33 PM

normalmente aplica a empresas comerciales (**actualmente 28 %**) será cobrada, en lugar de tazas diferenciadas según si la organización fue formada como un fideicomiso, asociación o compañía.

UNA COMPAÑÍA COMERCIAL ***es una compañía que debe seguir las prácticas comerciales aceptadas para poder generar ingresos -una compañía que no es una institución financiera.***
UNA ORGANIZACIÓN DE BENEFICENCIA PÚBLICA ***es una que no trabaja para generar ingresos y no paga impuestos dentro o fuera de Sudáfrica. La organización seguramente estará involucrada en trabajo de caridad.***

El **ingreso por intereses**, generado a través de depósitos bancarios generalmente no está sujeto al pago de impuestos ya que la inversión de los fondos por superávit y otras **inversiones pasivas** no son consideradas actividades comerciales.

OTRAS CUESTIONES FISCALES

IMPUESTOS SOBRE LAS PLUSVALÍAS (ISP)

El ISP debe pagarse por los bienes que se disponen desde Octubre del 2011. Previamente, cualquier organización que calificara para estatus de exención tributaria estaba exenta de ISP. Sin embargo, desde la introducción de imposición parcial para las OSFL involucradas en el comercio, una organización de beneficencia exenta de impuestos **es ahora responsable por el ISP por disposición de bienes que no hubieran sido utilizados sustancialmente (más del 85 %) para promover sus actividades de beneficencia pública.**

Si los ISP deben pagarse, el valor impositivo de la plusvalía será incluido con ingresos tributables. **El valor tributable se determina calculando la diferencia entre las ganancias obtenidas de las ventas de bienes, y su costo básico.**

La plusvalía o pérdida, por transferencia de un bien para producir rentas exentas, no debe ser tenida en cuenta; por lo tanto la plusvalía o pérdida por transferencia de una inversión pasiva no está sujeta a ISP.

SECCIÓN 18A

En términos de la sección 18A del Acta de Impuestos, los donantes (individuales o empresas) de las organizaciones que han obtenido status de Sección 18A, se benefician con deducciones de impuestos que **permiten que sus donaciones sean deducidas de los impuestos sobre sus rentas a un límite del 10 % del ingreso tributable del donador.** La Sección 18A provee que las OSFL obtengan status de OBP (si su trabajo está ligado al beneficio público) para que los donantes puedan reflejar esos fondos en sus rendimientos

SNFinManual(SPANISH)#507308.pdf 10/24/18 11:25:52 PM

anuales. Esto a veces alienta a los donadores a ser más generosos en su financiamiento. Sin embargo, una OBP no necesariamente debe registrarse como OSFL para ser elegible para los beneficios de la sección 18A.

Estas deducciones sólo serán permitidas si:

- *Están apoyadas por recibos adecuados otorgados por una organización certificada por la Sección 18A, detallando los nombre y direcciones de los donantes; el nombre, dirección y número de registro de la organización; la cantidad/ naturaleza y fecha de recepción de la donación.*
- *El recibo incluye certificación de que el recibo está emitido para el propósito de la Sección 18A.*
- *El recibo estipula que la donación será utilizada exclusivamente para el objeto de la organización.*

Lo siguiente no clasifica como donación en términos de la Sección 18A:

- *Servicios (de cualquier tipo);*
- *Cantidades pagadas por eventos de recaudación de fondos;*
- *Cantidades pagadas por productos comprados en subastas de caridad;*
- *Instrumentos Financieros no enlistados (tales como acciones en empresas privadas);*
- *Pago de una deuda pendiente por una OBP.*

Enmiendas reciente a la legislación impositiva hace que la responsabilidad de cumplir con las regulaciones mencionadas recaiga en la organización. Si no lo hiciera, la organización podría perder su status de Sección 18A y ser responsable por impuestos sobre las cantidades recibidas.

IMPUESTOS SOBRE DONACIONES

En términos de la Sección 54 del Acta de Impuesto sobre la Renta, los impuestos sobre las donaciones (actualmente a una tasa del 20 % del valor de la donación) deben ser pagados por el donante por todas las donaciones hechas por residentes y empresas sudafricanas. Sin embargo, **todas las donaciones de hasta R100.000 al año clasifican para una exención 'de minimis'** (son consideradas libre de impuestos). Si el donante deja de pagar el impuesto dentro del periodo prescripto, ambos, donante y destinatario serán responsables -conjunta o separadamente- en términos de la Sección 59 del Acta de Impuesto a la Renta.

Sin embargo, la Sección 56 del Acta de Impuesto a la Renta ahora permite que la empresa u otra organización sin fines de lucro done cualquier cantidad a la organización para tener derecho a status de exención tributaria (según los definido en la Sección 30 del Acta de Impuesto a la Renta y aprobado por el Comisionado), sin tener que pagar impuestos sobre donaciones.

SNFinManual(SPANISH)#50731C.pdf 10/24/18 11:26:11 PM

IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO (IVA)

El IVA es un impuesto al suministro de bienes o servicios por una **recompensa** (es decir un pago). Los bienes producidos un Sudáfrica que no están exentos de IVA son denominados **suministros imponibles**. Una persona u organización que lleve a cabo un **proyecto** en el cual la retribución por el suministro de bienes o servicios (suministro imponible) durante un periodo de 12 meses es, o se espera que sea, de más de R 1 millón, debe registrarse como proveedor de impuestos. Sin embargo, existe disposición para el registro voluntario de IVA para las OSFL. Es importante que la organización compare los costos y beneficios del registro voluntario antes de tomar la decisión de registrarse o no (a saber, ¿el potencial neto de recuperación de IVA excede los costos adicionales de administración que el registro como proveedor de impuestos ocasionaría?).

> Se define como proyecto a:
> ***Cualquier actividad llevada a cabo continua o regularmente por cualquier persona …en el curso en el cual los bienes y servicios son suministrados a cualquier otra persona para una retribución, ya sea en forma de ganancia o no.***

ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO

- Las **asociaciones sin fines de lucro** disfrutan de algunos beneficios del IVA.
- Cualquier pago realizado por cualquier persona como un **regalo sin condiciones** a una asociación sin esperar ganancias no será tratado como **consideración** para el suministro de bienes y servicios y, por lo tanto, no estará sujeto a IVA.
- Una organización puede **registrarse voluntariamente** para pagar IVA si realiza proyectos en los cuales la retribución por el suministro de bienes y servicios durante un periodo de 12 meses sea sólo de R 50.000.
- El límite de R1 millón puede ser aplicado separadamente a las sucursales (en aplicación).
- Puede utilizarse la base de pagos de la contaduría para el IVA.
- Los **subsidios** del gobierno poseen una **taza 0**.

ASOCIACIONES BENÉFICAS

- Una **organización benéfica** es una asociación sin fines de lucro, registrada dentro del Acta de OSFL, exenta de impuesto a la ganancia, que desarrolla actividades benéficas especificadas (una lista específica es proporcionada por SARS).
- Los beneficios del IVA que acumulan las organizaciones de beneficencia son:
    - *El registro voluntario está permitido inclusive si no hubiera retribución.*
    - *Las organizaciones pueden reclamar IVA por bienes o servicios comprados.*
    - *Los subsidios del estado por lo general están exentos de IVA para las organizaciones benéficas involucradas en las actividades enlistadas por SARS.*
    - *El financiamiento de agencias que reciben sus fondos de la Unión Europea (UE) generalmente están exentos de IVA.*

SNFinManual(SPANISH)#507330.pdf 10/24/18 11:26:28 PM

SUMINISTROS EXENTOS DE IVA

- Los suministros pueden estar exentos de IVA si caen dentro de la Sección 12 del Acta de IVA 89 de 1992. El impuesto a los insumos por los suministros exentos puede no ser declarado. Ejemplos de suministros exentos incluyen:
    - ***Transporte*** *de pasajeros vial o ferroviario.*
    - ***Servicios de educación*** *provistos por educaciones exentas de impuesto a la renta y que han sido formadas con objetivos educacionales específicos y registradas bajo la autoridad relevante (como el Acta de Escuelas de Sudáfrica, el Acta de Educación Superior y el Acta de Educación y Entrenamiento para Adultos, etc.), el registro con el órgano regulador debe haber tenido que ser comenzado el 1 de marzo de 2002.*
    - *Los servicios de* ***guardería y centros extraescolares****.*
    - ***Servicios financieros*** *tales como intereses o dividendos.*
    - ***Servicios de los sindicatos*** *a sus miembros.*

SUMINISTROS EXENTOS DE IVA

- El suministro de bienes y servicios está exento de IVA si cae dentro de la Sección 11 del Acta de IVA. El IVA relacionado con el impuesto a los insumos puede ser declarado aunque no se le hubiera incluido IVA a la producción en la cifra. Los suministros exentos de IVA pueden incluir:
    - *La* ***mayoría de los bienes y servicios*** *que son utilizados o consumidos* ***afuera de Sudáfrica****.*
    - *La* ***financiación por parte de una autoridad pública*** *para la provisión de servicios básicos y específicos de organizaciones de beneficencia cuyas actividades son reconocidas por SARS.*
    - ***Servicios suministrados a una autoridad pública o local*** *en la medida en que los pagos sean realizados por parte de financiación de donantes otorgados bajo un acuerdo internacional con el gobierno Sudafricano.*
    - *Seguros de* ***viajes internacionales*** *y otros afines.*

(Los ejemplos de impuestos ofrecidos en esta sección aplican a organizaciones sudafricanas. Por favor referirse o la legislación tributaria de sus propios países para orientación con respecto a los requisitos tributarios de su organización.)

SNFinManual(SPANISH)#507345.pdf 10/24/18 11:26:47 PM

DESARROLLO DE UN PLAN DE SUSTENTABILIDAD

Habiendo considerado la importancia de la sustentabilidad financiera y todas las variables que involucra, es importante desarrollar, con la asistencia, y para la aprobación del órgano rector, un **plan de sustentabilidad**. Este puede desarrollarse a través del siguiente proceso:

- ***Puesta en común e investigación de todas las potenciales formas de recaudar fondos.***
- ***Reunir ideas de las partes interesadas (empleados, junta, etc.) acerca de cómo mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones actuales.***
- ***Abordar todos los factores que impactan la sustentabilidad (véase Apéndice A) para introducir mejores prácticas.***
- ***Identificar medidas cuantificativas de sustentabilidad, calcular el estatus actual y establecer objetivos específicos para el futuro.***
- ***Resolver las implicaciones tributarias y otras consideraciones clave para las actividades comerciales o actividades de generación de ingreso generado.***
- ***Objetivos de documentos o acciones a realizar específicas.***

Este proceso puede ser realizado interna o externamente, pero debe ser **sobrevisto** por un comité de personal y miembros directivos claves. Podría comenzar con un curso para el personal, miembros de consejo y participantes de la comunidad.

SNFinManual(SPANISH)#50735A.pdf 10/24/18 11:27:05 PM

PARTE E: APÉNDICES

APÉNDICE A: FACTORES QUE IMPACTAN LA SUSTENTABILIDAD

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La organización no solo necesita tener un **impacto**, también debe poder demostrar ese impacto. Esto requiere el desarrollo, implementación y mejoramiento de herramientas de medición y un programa sistemático de monitoreo y evaluación, basado en la predicción de resultados especificados al momento del planeamiento. Al desarrollar las herramientas necesarias, las organizaciones deben poder trabajar junto con universidades y otras instituciones de investigación, o alternativamente, poder acceder a herramientas de agencias hermanas u otros recursos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para ser efectivas, las organizaciones deben establecer, como parte de su proceso de planeamiento, **objetivos claros y alcanzables**. Existe siempre el peligro, cuando hay demasiadas necesidades, de que la organización trate de hacer demasiado lo cual puede tener considerables efectos en la salud y en la moral del personal, y en su habilidad para el cumplimiento de sus tareas en términos de impacto. Los donantes aprecian la atención, y la reputación de la organización se beneficiará enormemente si puede mantener esa atención y realizar sus tareas con éxito.

IDENTIDAD

Al preparar su plan de negocios, se alienta a los emprendedores a articular su **punta de venta única** que alentará a los consumidores a comprarles a ellos de manera continua. Esto asocia impacto y atención con las **marcas** -que es crear una imagen de organización que fluya mediante sus comunicaciones y señalará su estrategia. Las percepciones del público y de los donantes y su lealtad a aquellas organizaciones son afectadas por su imagen y reputación. Por lo tanto, sería apropiado involucrarse con una agencia publicitaria o consultora de imagen periódicamente para refrescar

SNFinManual(SPANISH)#50736F.pdf 10/24/18 11:27:25 PM

la imagen de la organización. Alternativamente, puede obtenerse ayuda de estudiantes de publicidad u otros voluntarios calificados.

RELACIONES EXTERNAS

Para la sustentabilidad, es importante que las organizaciones estén involucradas en **redes** con otras organizaciones nacionales e internacionales y que pertenezcan, cuando fuera apropiado, a **órganos macro**. El trabajo de lobby, menos formal, también ayuda, como el mantenimiento de buenas relaciones con los donantes, agencias hermanas y departamentos gubernamentales relacionados, etc.

GOBERNANZA

La buena gobernanza es aceptada comúnmente como un elemento crucial para asegurar que la organización sea efectiva, eficiente y sustentables. Por lo tanto es importante **obtener todos los registros legales necesarios y asegurar que las estructuras y las prácticas dentro de la organización apoyen la efectiva gobernanza** a nivel gerencial y dirección superior.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

La necesidad de rendición de cuentas y transparencia significa que una organización sustentable debe adoptar **políticas, sistemas y controles adecuados** que lleven a la producción y utilización de informes financieros precisos y regulares para la toma de decisiones.

RECURSOS HUMANOS

Otro componente clave para la sustentabilidad es poder contar con un personal **propiamente entrenado y con experiencia**. Esto no sólo afecta al reclutamiento, sino que también requiere de desarrollo continuo, entrenamiento, motivación y apoyo. En tiempos de rápido intercambio de personal, la planificación de sucesión se convierte en un factor clave.

RECURSOS FINANCIEROS

El incremento en la **diversidad de las fuentes y tipos de financiación** mejora la sustentabilidad. Se requiere de ingresos consistentes, regulares y confiables y generalmente es cierto eso de que **"el dinero atrae más dinero."** Los donantes a menudo se entusiasman más con la idea de proveer financiación si saben de otros donantes que también financian a la organización. Muchas organizaciones dependen sólo de una o dos organizaciones internacionales importantes/ donantes bilaterales. Esto puede derivar en los siguientes resultados:

- ***El donante potencialmente termina teniendo demasiado control, reduciendo la autonomía de la organización.***
- ***Mayores niveles de riesgo financiero -si un donante clave se retirara, podría resultar en el cierre de la organización.***
- ***Dependencia excesiva de una fuente cada vez más limitada.***

SNFinManual(SPANISH)#507384.pdf 10/24/18 11:27:52 PM

APÉNDICE B: EJEMPLOS ACERCA DE CÓMO HACER CAMBIOS EN LOS PROGRAMAS

VEHÍCULOS

La organización puede cobrar por el uso de vehículos basado en una renta por kilómetro, usando uno de los siguientes métodos:

- **Recuperación de costos** - Esto significaría sumar los costos de gasolina, licencias, seguros y servicios y dividir el total por el numero de kilómetros manejados para determinar la tarifa requerida para recuperar los costos.
- **Tarifa convenida** - Esto requiere que la organización establezca una tarifa fija por kilómetro para todos los vehículos (normalmente la tarifa de SARS).
- **Tarifa de mercado** - Esto puede obtenerse utilizando la tarifa por kilómetro de la Asociación de Automóviles (AA) según la marca y modelo específicos del vehículo.

GASTOS DE FOTOCOPIADORA/ MATERIAL DE LIBRERÍA

La organización puede cobrar por los costos de utilización de la fotocopiadora basado en el costo por página, utilizando una de las siguientes tarifas:

- **Recuperación de costos** - Esto se calcula como una proporción de los costos de alquiler de la fotocopiadora, más los costos por la tinta/ cartuchos de tinta y papel, dividido por el número de páginas.
- **Tarifa convenida** - La organización acuerda un costo fijo por página para cubrir los gastos reales de fotocopias más un porcentaje por gastos administrativos para el manejo del fotocopiado.
- **Tarifa de mercado** - Esto se calcula según los precios que cobran los servicios de fotocopiadoras locales.

INSTALACIONES

- **Recuperación de costos** - Se calcula dividiendo la renta general por la tarifa por metro cuadrado que ocupa el programa.
- **Tarifa de mercado** - Está basada en costos de alquileres fijos cobrados por metro cuadrado.

LLAMADAS TELEFÓNICAS

- **Recuperación de costos** - Un sistema de registro (facturación detallada) mostraría el tiempo ocupado por extensión telefónica que puede ser utilizado para determinar los costos reales.
- **Tarifa convenida** - Puede cobrarse según una tarifa convenida por llamada.

TIEMPO DE PERSONAL

- **Recuperación de costos** - Puede calcularse el costo por hora por empleado basado en el número de días laborables.
- **Tarifa de mercado** - Pueden investigarse y utilizarse los costos de los servicios relevantes (tales como la gestión de programas).

SNFinManual(SPANISH)#507399.pdf 10/24/18 11:28:14 PM

APÉNDICE C: EJEMPLO DE POLÍTICAS DE RESERVA

Una vez adoptadas, las políticas de reserva serán confirmandas en las actas de la reunión del órgano directivo, el manual de políticas y procedimientos de la organización y las notas para el informe financiero. También sería útil incluir referencias al mismo en el reporte anual. El siguiente es un extracto de una política de desarrollo para una organización:

Los fondos y las reservas de la organización están conformados por:

FONDOS RESTRINGIDOS *(fondos que están sujetos a condiciones específicas impuestas por el donante o establecidas en el recurso específico que generó los fondos).*

- ***Fondos de ingreso restringidos*** *- Ingresos no gastados que fueron otorgados para un propósito específico o en respuesta a un recurso y que van a ser utilizados para dicho propósito.*
- ***Fondos de dotación permanentes*** *- Fondos otorgados que deben permanecer permanentemente como parte del capital de la organización y no pueden ser convertidos en ingresos. El donante también puede especificar de qué manera el ingreso generado por la dotación debe ser utilizado.*
- ***Fondos de dotación prescindibles*** *- Estos fondos deben permanecer como parte del capital de la organización a menos que o hasta que los Administradores ejerciten su poder para convertir las dotaciones en ingresos prescindibles. Los Administradores trabajando con el personal, pueden estar buscando crear un fondo de dotación, a través de la recaudación de fondos y otros medios, que permitirían a la organización generar un porcentaje establecido de recursos financieros anuales necesarios de ingresos del fondo.*

FONDOS NO RESTRINGIDOS

- ***Fondos generales*** *- Estos 'fondos de superávit' no son necesarios inmediatamente para financiar las operaciones y pueden ser utilizados libremente a discreción de los Administradores.*
- ***Fondos designados*** *- Estos fondos no restringidos han sido designados para un propósito en particular por la organización misma; quedan a discreción de los Administradores (fondos generales apartados para objetivos específicos).*

La organización ha designado cuatro reservas:

- ***Base de reservas*** *- Una cifra equivalente al gasto de 3 meses de actividades recurrentes según el presupuesto (incluyendo subvenciones, desarrollo de capacidades, trabajo de campo y demás actividades operacionales). Esta base de reservases designada para permitir que la organización absorba recesiones temporarias en la recaudación de fondos o en el valor de las inversiones de la organización, sin tener que reducir su programa de gastos.*
- ***Fondo inmobiliario*** *- Esta designación representa el grado al cual los fondos son invertidos en propiedades y, por lo tanto, no están disponibles para ningún propósito.*
- ***Reserva de fondos inmobiliarios*** *- Una cifra igual al valor neto contable de los bienes inmovilizados de la organización (excluyendo tierras/ edificios) que, por lo tanto, no están disponibles para ningún otro uso.*
- ***Reserva de sustentabilidad*** *- Fondos que son apartados para mejorar la sustentabilidad financiera a largo plazo. Esta reserva no se utiliza para financiar déficits actuales en los gastos ya que el capital está protegido. El ingreso generado por la reserva se reinvierte, a menos que los Administradores acuerden que, en circunstancias especificas, pueda ser utilizado para cubrir costos operacionales.*

SNFinManual(SPANISH)#5073AE.pdf 10/24/18 11:28:39 PM

APÉNDICE D: EJEMPLO DE POLÍTICAS DE INVERSIÓN

POLÍTICAS DE INVERSIÓN

La política de inversión de una organización provee el marco de trabajo para la **inversión prudente de fondos y para la maximización de la eficiencia en su sistema de manejo de efectivo**. Se le da preferencia a las restricciones/ condiciones para la utilización de fondos de donantes en particular. Sujeto a esto, la meta de inversión es mejorar los retornos financieros en los fondos, mientras que se invierten los fondos cautelosamente, para alcanzar el **rendimiento máximo aceptable y la sustentabilidad financiera a largo plazo** de la organización.

Consideraciones clave relacionadas con la inversión incluyen:

- ***Accesibilidad*** *- ¿Con qué facilidad podemos acceder a los fondos cuando fuera necesario?*
- ***Ingreso potencial*** *- ¿Se están maximizando los ingresos/ retornos disponibles? ¿Cuánto ingreso necesita generar la organización para ser utilizado a corto plazo?*
- ***Riesgo/ recompensa*** *- ¿Qué riesgos está preparada la organización para considerar en cuanto a las potenciales recompensas?*

Los intereses recibidos y los dividendos acumulados pueden ser capitalizados o reinvertidos, o puestos a disposición de un fondo de gastos o subvenciones en términos de la política de inversiones.

La declaración de políticas que sigue se encuentra alineada con toda la legislación relevante en Sudáfrica tal como el Acta de Asesoría Financiera y Servicios de Intermediación No. 37 de 2002 (FAIS), el Acta del Centro de Inteligencia Financiera No. 38 de 2001 (FICA), así como el Acta Impositiva de 1962. También establece provisiones para la aceptación de prácticas y estándares internacionales. Los administradores deben verificar periódicamente el cumplimiento de las políticas normativas.

DEFINICIONES Y CRITERIO

Inversor prudente/ persona razonable significa el juicio y cuidado, dentro de las circunstancias vigentes, que las personas con cautela, discreción e inteligencia ejercitan en el manejo de sus propios asuntos , no para la especulación, sino que para la inversión, considerando la probable seguridad de su capital así como el ingreso probable a ser obtenido. El criterio de las políticas de inversión, en orden de prioridad debe ser el siguiente:

PRECAUCIÓN

Los fondos deben ser invertidos con **cautela** - El nivel de cautela que debe ser ejercido por una persona con integridad e inteligencia cuando invierte sus fondos propios. Las garantías de los fondos principales deben ser el objetivo principal de las políticas de inversión, y los otros objetivos deben subordinarse al logro de este objetivo.

SNFinManual(SPANISH)#5073C1.pdf 10/24/18 11:28:57 PM

LIQUIDEZ

Liquidez se refiere a la **habilidad de convertir una inversión en efectivo rápidamente** con mínimo riesgo de perder una porción del principal o intereses. La cartera de inversiones debe ser manejada en todo momento son suficiente liquidez para satisfacer las necesidades diarias y temporarias así como proyectos especiales y otros requisitos operacionales, ya sea conocidos o que puedan anticiparse razonablemente.

RENDIMIENTO Y PLUSVALÍA

Rendimiento (o retorno de inversiones) es el promedio anual de retorno de una inversión basado en la taza de interés, precio y tiempo de maduración. Los bienes adquiridos por ingresos dentro de la cartera de inversión deben ser manejados dentro del objetivo de obtener un retorno no menor a los establecidos por la tarifa de mercado, considerando las limitaciones aquí dentro, la guía para el beneficio público a la que las organizaciones ocasionalmente están sujetas y los flujos de efectivo de la organización.

Crecimiento del capital es el incremento en el valor de las inversiones de patrimonio o bonos, principalmente contenidos dentro de sociedades de inversión. Los bienes adquiridos para el crecimiento del capital deben ser manejados con el objetivo de obtener un crecimiento de capital que, por lo menos, corresponda al incremento del 'JSE all share index' por el periodo de tiempo relevante (o el incremento en otro índice que los Administradores decidan, a su criterio).

Además de consideraciones acerca del rendimiento y crecimiento de capital inmediato, y tomando en cuenta el primer criterio de cautela, los Administradores también deben considerar la inversión en transacciones de fortalecimiento económico general de la población negra que:

- *Refleje la **visión** de la organización;*
- *Provea a la organización de **representación** en el órgano de dirección de la empresa de empoderamiento; y*
- *Ofrezca un prospecto de retornos financieros a largo plazo que, por lo menos, se correspondan con los **movimientos de mercado** (tal como estuviera definido anteriormente en esta sección -a saber tomando decisiones cautelosas en la inversión para defender a la organización contra fluctuaciones económicas, inflación, etc.)*
- *La consideración de tales inversiones incluirá la revisión de **propuestas** para la transacción y, si se considerara necesario, el consejo de un asesor financiero independiente autorizado.*

SUSTENTABILIDAD

La inversión de fondos y consecuente rendimiento y/o crecimiento de capital debe avanzar el objetivo de la organización para ser **financieramente sustentable a largo plazo.**

SNFinManual(SPANISH)#5073D6.pdf 10/24/18 11:29:17 PM

DIVERSIDAD

La cartera de inversiones debe ser manejada de modo que **se evite la excesiva concentración de patrimonio** en valores de una misma emisión y/o institución financiera o tipo de inversión. También debe ser sensible a oportunidades para promover los objetivos de la organización a través de oportunidades de inversión acordes con los criterios establecidos en párrafos anteriores de esta sección. Los fondos que representan la reserva de sustentabilidad están disponibles para inversiones a largo plazo, pero **no más del 20 % del valor total** de dichos fondos deben ser invertidos con cualquier contraparte.

PROCEDIMIENTOS DE INVERSIÓN

GENERAL

El procedimiento para la inversión de reservas difiere según las fuentes de donde provengan los fondos y las restricciones establecidas para sus usos:

- FONDOS RESTRINGIDOS serán depositados en una cuenta corriente u otro tipo de cuenta de depósito a plazo fijo. El efectivo requerido para los propósitos operacionales será depositado en una cuenta corriente. El efectivo en caja será determinado de vez en cuando a partir del pronóstico de los requisitos de flujo de caja. El efectivo requerido estará disponible en una **cuenta corriente** y será transferido a la cuenta bancaria el día antes de ser requerido. Los ejecutivos bancarios de la organización estarán a cargo de la cuenta bancaria para la expedir la liberación de fondos cuando fuera necesario y para maximizar el manejo del flujo de efectivo.
- FONDOS DESIGNADOS Y NO RESTRINGIDOS serán **manejados según el tipo de reserva**, de la siguiente manera:
  - **Fondos inmobiliarios** - *El comité de inversiones puede, de vez en cuando, recomendar a los Administradores que cierta proporción de las reservas de la organización designadas y no restringidas sea utilizada para la inversión en propiedades comerciales para generar un flujo de ingresos y/o para el prospecto de crecimiento del capital. La intención es que la propiedad forme un máximo del 10 % - 15 % del total de la cartera de inversión*
  - **Reserva de fondos inmobiliaria** - *La organización requiere de bienes inmobiliarios para objetivos operacionales y los fondos utilizados para su adquisición (el neto del déficit acumulado) vinculados en la reserva de activos fijos, para identificar los fondos utilizados de esta manera.*
  - **Base de reservas** - *Ya que estos fondos deben estar disponibles para hacer frente a faltas de fondos potenciales, el dinero será depositado en una cuenta corriente u otra cuenta de plazo fijo.*
  - **Reserva de sustentabilidad** - *Los criterios y procedimientos aplicables a la inversión de los fondos de la reserva de sustentabilidad serán establecidos de acuerdo con los criterios de inversión aprobados por los Administradores.*

SNFinManual(SPANISH)#5073EB.pdf 10/24/18 11:29:38 PM

PARTE F: REFERENCIAS & RECURSOS BIOGRÁFICOS

REFERENCIAS

- 1. ***"The Worldwide Fundraiser's Handbook:*** *A Guide to Fundraising for Southern NPOs and Voluntary Organisations"* - Michael Norton, 1996, published by Directory of Social Change, London, in association with the International Fund Raising Group

- **C Master Development Services Finance Workshop** material de curso

- **What are the Seven Internal Control Procedures in Accounting?**
  http://smallbusiness.chron.com/seven-internal-control-procedures-accounting-76070.html

- **The Southern Africa Institute of Fundraising**
  http://www.saifundraising.org.za/faq/#1498460370343-9dbebb71-f5a1

RECURSOS & LECTURA ADICIONAL

- *"**Legal Structures commonly used by Non-Profit Organisations"*** - Education & Training Unit for Democracy and Development
  http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/lrc.html

- ***"Finanacial Management for Nonprofits"*** - Corporation for Supportive Housing
  http://www.in.gov/ihcda/files/Financial_Mgmt_for_Nonprofits_Guide(1).pdf

- ***"How to maximise cash flow"*** - Johnathan Lister, writer and content marketer
  http://smallbusiness.chron.com/maximize-cash-flow-32978.html

SNFinManual(SPANISH)#5073FF.pdf 10/24/18 11:29:57 PM

NOTAS

SALARIOS
PRESUPUESTO ANUAL
COSTOS OPERACIONALES
FONDOS
COSTOS

SNFinManual(SPANISH)#507428.pdf 10/24/18 11:30:31 PM

Correo electrónico: coordinator@streetnet.org.za / accounts@streetnet.org.za
Unit 101 1ST Floor Dinvir Centre, 123 Joe Slovo Street,
Durban 4001, South Africa
PO Box 61139, Bishopsgate, Durban 4008, South Africa