

Introducción a los informes financieros para el miembro de junta

La educación es un gran negocio, realmente un gran negocio. El estado de California educa seis millones de alumnos del nivel primario y secundario, paga sueldos y compensaciones a miles de empleados y está involucrado en la construcción y mantenimiento de más de 8000 escuelas.¹ La educación adventista también es una gran empresa. Los 5.600 miembros del personal y administradores de instituciones educativas de la División Norteamericana, educan a 63.500 alumnos en 1.031 instituciones primarias y secundarias.² Ambos sistemas

tienen juntas a las que se les ha asignado la responsabilidad de los bienes financieros.

Al contrario de lo que ocurre en las juntas escolares públicas, las juntas de las escuelas adventistas locales poseen la voluntad, aunque no necesariamente la habilidad para examinar minuciosamente la información financiera y para usarla en la toma de decisiones estratégicas. Afortunadamente no se necesita hacer magia en finanzas para cumplir un buen rol como miembro de junta. La participación de los miembros de iglesia es indispensable para el funcionamiento apropiado de nuestras organizaciones académicas. Este artículo puede ayudar a los miembros de junta en la inmensa tarea de asegurar que las es-

cuelas usen sus recursos financieros de un modo prudente para cumplir su misión. Es su responsabilidad supervisar de manera adecuada los registros financieros de la institución. Esto "implica que los miembros de junta deben estar en condiciones de comprender los procedimientos contables y los informes presentados."³

Corrían los últimos días del mes de mayo, el año escolar llegaba a su fin y se me invitó a estar presente en la reunión de junta de una de las escuelas adventistas más grandes de la División Norteamericana. Al finalizar su informe, el tesorero le aseguró a la junta que la escuela se encontraba en condiciones de enfrentar todos sus compromisos financieros durante los meses "secos" del verano. Minutos más tarde se apoyó su propuesta, aquellos que estaban a favor dijeron "sí", nadie se opuso y se aprobó el informe financiero

Nota de la traducción: para traducir el término *statement* se han usado los sinónimos *balance*, *declaración*, *extracto* y *estado*, utilizados en la terminología contable castellana.

Dave C. Lawrence

tal cual había sido presentado salvo por la revisión de los auditores.

¿Les suena conocido? Di vuelta la primera página, preparada por el tesorero para simplificar el informe a los miembros de la junta, y me detuve en las primeras líneas del detalle de los movimientos financieros. No tardé en darme cuenta que la escuela apenas poseía dinero suficiente en el banco para pagar los sueldos del mes siguiente.

¿Qué había fallado? ¿La junta fue demasiado crédula? ¿El tesorero los engañaba? El hecho de que la información fuera equivocada, ¿interesaba a la junta? Debido a que fui invitado y por cortesía profesional, me abstuve de hacer observaciones hasta después de la reunión. Regresando a casa esa noche reflexioné sobre varias cosas como por ejemplo: ¿Por qué la junta evitó hacer las preguntas pertinentes?

¿Qué preguntas se deben hacer?

Entonces, ¿cuáles son las preguntas apropiadas que una junta debe hacer al tesorero o al administrador financiero? ¿Es desmoralizador descubrir cuán fácil le resulta a un tesorero de escuela entregar verdades a medias en un torbellino de superficialidades financieras!

**Las organizaciones sin fines
de lucro necesitan obtener
ganancias incluso más que otras
organizaciones.**

También me desanima percibir la incapacidad de la junta para hacer preguntas pertinentes. ¡He escuchado decir que las cifras no mienten, pero los mentirosos saben maquillar las cifras!

Mi objetivo no es sugerir poner en duda cada palabra del informe de un tesorero. Nadie se beneficia cuando en nuestras escuelas existe tensión entre la oficina financiera y el cuerpo de la junta. No obstante, si la junta desea tomar decisiones inteligentes en base al informe financiero que recibe del tesorero, tiene la responsabilidad de exigir que los informes sean veraces y comprensibles. En el tiempo asignado para el informe del tesorero en las reuniones de junta, los miembros debieran hacer ciertas preguntas básicas para obtener del tesorero respuestas adecuadas.

¿Cuán bien se relaciona el informe financiero con la visión de la institución educativa?

Una de las principales responsabilidades de la junta es establecer y mantener “una estructura organizativa que apoye la visión” de la escuela, incluyendo una preocupación por las prioridades del presupuesto.⁴ La junta debiera exigir periódicamente a la administración que demuestre en qué forma los ingresos y los egresos se relacionan con la visión de la escuela. Por ejemplo, la administración puede haber escogido enfatizar el desarrollo profesional este año. El tesorero deberá informar sobre el éxito o el fracaso de tal esfuerzo a diferentes intervalos en el año.

Una institución no puede esperar crecimiento a menos que posea una misión bien concebida y que enfatice de manera deliberada el lograr las metas que han sido formuladas cuidadosamente. Si la estrategia global de la institución no consigue controlar el progreso hacia sus metas financieras, entonces todos sus esfuerzos de planeamiento y gasto producirán muy pocos resultados.

¿Qué nos dicen los informes financieros?

Los informes financieros a veces reciben sólo una inspección rápida de parte de los miembros de junta, por temor a que no lograrán comprenderlos. Las juntas no se pueden dar el lujo de ignorar los informes financieros o “dejar que el tesorero se preocupe de eso.” La confusión en torno a los estados de cuenta y el fracaso en usarlos de manera efectiva pueden ser disipados si la junta recibe consejos muy elementales sobre su propósito y contenido. A continuación propongo una lista de los estados de cuenta más comunes y un breve comentario de cómo usarlos:

El balance de situación. Esta es la versión del balance contable para los organismos sin fines de lucro. Es como una toma fotográfica de la administración financiera en la escuela. Puede ser comparada a la fotografía de un avión en vuelo. ¡Esta no permite saber si el avión se estrelló al aterrizar! La eficacia del balance de situación cambia inmediatamente luego de la “foto.” Es solo una toma de un video que cambia constantemente.

El estado de evolución de activos netos. Esta es la declaración de ingresos en el lenguaje de las organizaciones sin fines de lucro. A la inversa del balance, el estado de evolución es acumulativo. Regresando a la analogía del avión, la declara-

ción de ingresos dice cuánto ha viajado el avión, cuánto combustible ha consumido, etc. De manera simplista, compara los ingresos con los egresos y obtiene un valor neto para llegar a un total final. Pero el total final no es lo más importante. Lo crucial es comprender cómo se calculó el mismo más allá de la cifra.

El estado de evolución o cambios de situación financiera. A menudo se le llama simplemente estado de flujo de fondos. En algunos aspectos este documento es una declaración probada ya que comienza con los ingresos netos y concluye con el efectivo disponible. Entonces “reconcilia” la declaración de ingresos con el balance de efectivo disponible. Además, el estado de flujo de fondos resume los fondos disponibles y cómo la institución decidió usarlos. Acompaña el origen y la aplicación de los fondos.

El estado de capital de giro y liquidez. Este no es un extracto contable requerido. No obstante, es útil para informar a los miembros de la junta sobre la capacidad que tiene la institución de cumplir con obligaciones presentes y futuras sin tener que realizar cálculos poco usuales. (De todos modos, nadie lleva una calculadora a la reunión de junta). La declaración demuestra el dinero líquido disponible una vez que se ha cumplido con todas las obligaciones. La misma demuestra si la institución educativa está en condiciones de enfrentar sus obligaciones presentes a la fecha de la declaración.

Antes de analizar los estados de cuenta, también es útil saber qué base financiera usó el tesorero: *líquido* o lo ingresado. Cuando se trabaja basado en líquido, los ingresos y egresos se registran sólo cuando se reciben o pagan. El método de lo ingresado registra todo ingreso y egreso al momento que se compromete. Ambos sistemas pueden funcionar bien, siempre y cuando se les informe a los miembros de la junta cuál de ellos se estará usando y que el tesorero no pase del uno al otro según le convenga. Cabe mencionar que el *Manual de contabilidad*⁵ para los colegios secundarios de la División Norteamericana considera más fidedigno al sistema contable basado en lo ingresado. Este sistema logra representar el verdadero estado de salud financiera de una organización. Se lo adoptará como norma en el resto del artículo.

El siguiente asunto de importancia es el período que cubre la declaración. La mayoría de los estados financieros están fechados a fin de mes. Los miembros de la junta debieran preguntar la fecha del

Al contrario de lo que ocurre en las juntas escolares públicas, las juntas de las escuelas adventistas locales poseen la voluntad, aunque no necesariamente la habilidad para examinar minuciosamente la información financiera y para usarla en la toma de decisiones estratégicas.

estado de cuentas si no lo lleva inscrito. Si la junta trata de hacer comparaciones con el último año fiscal, las conclusiones podrían ser distorsionadas si no se usa la misma cantidad de días para calcular ambas cifras.

Finalmente, se deben leer los estados de cuenta en su contexto y no como tomas fotográficas aisladas. El contexto puede incluir el período del año, gastos imprevistos únicos, nuevos administradores o cambios en el ámbito legal. Puede haber influencias externas sobre los estados financieros imposibles de predecir con facilidad, inclusive por un experto financiero.

En la siguiente sección propondré varias preguntas que la junta debiera efectuar a medida que examina el informe del tesorero. No son necesariamente las *más* importantes, porque la situación financiera de la organización o su visión pueden presentar otra perspectiva. Recuerde, las preguntas son inútiles sin las respuestas correctas. La junta debe utilizar la información como guía para tomar decisiones sobre las finanzas de la institución educativa.

Preguntas sobre líquido y otros activos

No es casual que el dinero líquido sea el primer elemento en el balance. En cierta ocasión pedí a los asistentes a un seminario que levantarán sus manos si su escuela poseía una declaración de misión. Luego les pedí que conservaran sus

manos en alto si el dinero no era el factor para el cumplimiento de esa misión. Todos bajaron sus manos. El dinero es el común denominador de toda transacción comercial, incluyendo las del área educativa. Entonces, ¿qué preguntas debieran hacer los miembros de una junta sobre el dinero y otros activos?

- ¿Se reconciliaron todos los balances bancarios de manera puntual?

- ¿Cuál es el origen de todo el dinero líquido representado? El tesorero debiera organizar el informe según el origen del dinero (por ejemplo: subsidios, aranceles, fondo de fideicomiso) y / o el uso que se le planea dar (por ejemplo: reservas, programas restringidos, gastos operativos, distribución de funciones)

- ¿Cuánto del líquido total está disponible para cancelar deudas? ¿Es suficiente? (Esta información también puede ser obtenida del estado de capital de giro y liquidez.)

- La cuenta a cobrar ¿es el neto del saldo acreedor o una cifra bruta? Sólo la cifra bruta representa el verdadero balance. Un calendario de vencimientos del activo exigible ayudará que la junta comprenda cuán efectivo es el tesorero en cobrar dineros adeudados a la institución.

No puedo dejar de enfatizar cuán importante es que se conviertan las cuentas por cobrar en dinero efectivo lo antes posible. Nadie debe creer que tiene permiso de adeudar dinero a la institución educativa durante un período extenso, incluyendo los padres. Es irresponsable que la administración de la institución extienda “crédito” haciéndola correr el riesgo de sucumbir ante una crisis de liquidez.

Preguntas sobre pasivos

Los pasivos pueden ser corrientes o de largo plazo. Los pasivos corrientes son los adeudados y pagaderos en los próximos doce meses. Para el propósito de esta discusión, pondré mi atención sobre estos últimos. Generalmente, existen cinco elementos principales en la sección de pasivos corrientes del balance en la mayoría de las escuelas: documentos a pagar, cuentas a pagar, fondos en fideicomiso, impuestos y gastos devengados y la porción corriente de las deudas de largo plazo. Los dineros adeudados por la institución cambian diariamente debido a su naturaleza, a medida que llegan nuevas cuentas por cobrar y se pagan las antiguas.

A continuación ofrezco una explicación muy simple de cada elemento adeudado. *Documentos a pagar* son ge-

neralmente préstamos que se deben a un banco, pero también pueden ser dineros adeudados a una iglesia o la oficina de la asociación. *Cuentas a pagar* son los fondos que se adeudan a diversos proveedores por productos o servicios que han dado o darán a la escuela. *Fondos en fideicomiso* pueden ser una parte significativa del balance de la escuela. Son los dineros de sus grupos subsidiarios como la asociación de padres y alumnos o la clase de graduandos que la institución custodia. Los *gastos devengados* son la declaración de gastos anticipados como los impuestos por pagar tres días después del cierre del balance. La porción corriente de las deudas a largo plazo es exactamente lo que indica la frase. Es el mandante en las obligaciones de largo plazo que se vencerá en los próximos doce meses.

Al evaluar los pasivos, resulta provechoso efectuar las siguientes preguntas para obtener información significativa.

- ¿Tiene la institución suficiente dinero

líquido para pagar todas sus cuentas corrientes?

- ¿Están todas las deudas pendientes representadas de manera fidedigna en las cuentas a pagar? ¿Cuál es la antigüedad promedio de cada cuenta pendiente? Un calendario de los vencimientos puede ayudar a contestar esta pregunta.

- La institución ¿escribe cheques que luego demora varios días en enviar por correo? Si hubiera una demanda urgente de las cuentas en fideicomiso, ¿habría fondos suficientes para devolverlos a los diferentes grupos?

Aquí ofrezco dos rápidas pruebas definitivas que cualquiera puede aplicar usando los activos y los pasivos corrientes. Tome el total de los activos corrientes y reduzca esa cifra por el total de los pasivos corrientes. El resultado es llamado el *capital de trabajo o giro*. Un número positivo significa buenas noticias, uno negativo, lo contrario. El coeficiente corriente se contabiliza al dividir los activos corrientes por los pasivos corrientes.

miembros de junta debieran estudiar rápidamente este documento. Para comprenderlo deben saber sobre qué base contable está construido, sea líquido o devengamiento. Se prefiere el devengamiento por razones que fueron mencionadas antes. Una vez confirmada la base, pueden hacerse las siguientes preguntas pertinentes:

- ¿Cuánto ingreso informado ha sido convertido en líquido este mes?
- El total de ingresos ¿incluye también ingresos informados sólo por motivos contables?
- El total de ingresos ¿incluye también “gastos en el papel” como depreciaciones y egresos devengados?

• ¿Se incluyen gastos que ocurrirán sólo una vez? (como el costo de convertir una bodega en laboratorio de computación).
¿Hay gastos extraordinarios? (Costos producidos por perder en un procedimiento legal, por ejemplo.)

Al evaluar la cifra de ingresos netos, es importante reconocer que ingresos netos casi nunca será equivalente a dinero líquido. Por ejemplo, el tesorero registra los ingresos por aranceles al inicio del mes, pero puede demorar 45 días o más cobrar esas cuentas. De igual modo, un egreso puede ser registrado antes que se haya pagado a un proveedor. Entonces al igual que con otras declaraciones financieras, la declaración de ingresos no debe ser leída de manera aislada.

**La declaración de ingresos es
quizás el documento financiero
más importante para la junta
porque indica el bienestar
financiero de la institución en un
período específico.**

El estado de flujo de caja

Antes de 1988, la comunidad contable no informaba el flujo de caja como lo hace hoy. Hacia 1994 se requería de todas las organizaciones sin fines de lucro un estado de flujo de caja, incluyendo las instituciones educativas. Los beneficios de este estado de cuentas son suficientemente importantes como para merecer una fiesta de bienvenida de parte de todos los que verifican los estados de cuentas de una escuela. El estado de flujo de caja controla las transacciones que cambian la cantidad de dinero disponible para la escuela. No todas las transacciones comerciales modifican el dinero efectivo o capital operativo. Por ejemplo, cuando se cobran los aranceles de los alumnos a comienzos de mes, la transacción no afecta el balance de dinero líquido. Sin embargo, si los pagos de esos cobros hubieran sido recibidos antes de la fecha de clausura del estado financiero, habría una actualización de la cantidad de dinero líquido.

Ahora, algunas preguntas relacionadas con el estado de flujo de caja:

- ¿Cómo se subdivide el total del movimiento de caja entre egresos, fondos en fideicomiso y otros pasivos?
- ¿Cuánto del dinero líquido de la escuela se está usando para pagar deudas?

Mi experiencia me ha mostrado que muchos tesoreros minimizan deliberadamente la importancia del estado de flujo de caja. Y a muchas juntas no parece preocuparles. Sin embargo, este estado de cuenta es probablemente uno de los componentes más importantes de las declaraciones financieras. Las juntas debieran solicitarla si el tesorero no la ha entregado. El propósito principal del estado de flujo de caja es representar los cambios en el balance de caja de un período a otro, información que resulta muy importante para los miembros de junta.

**Un comentario sobre
presupuestos**

Las declaraciones contables son relevantes sólo dentro del contexto de un presupuesto. Por lo cual se comprende que el presupuesto debe recibir la más alta prioridad. En Lucas 14:28 el Señor pregunta, “¿Quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero a calcular los gastos, y ver si tiene lo que necesita para terminarla?” (RV 1990).⁶ El presupuesto es el mapa de rutas que permite alcanzar las metas financieras de la institución educativa, por lo cual debe ser consultado con regularidad.

Asegúrese que el presupuesto incluya un plan para obtener ganancias. Las organizaciones sin fines de lucro necesitan obtener ganancias incluso más que otras organizaciones. Esto les permite lograr su misión. El título de “sin fines de lucro” sólo describe su condición ante el servicio de impuestos internos y no del movimiento de caja. El presupuesto debe asegurar que la tarea es rentable, lo cual exige un control anual. Una institución educativa necesita una estrategia financiera bien pensada y el apoyo de un presupuesto para fructificar. No obstante, muchas instituciones ignoran el presupuesto prefiriendo resultados a corto plazo o lo que denominan “fe” erróneamente. El Señor apoya la planificación responsable, y un presupuesto bien estructurado es evidencia de ello.

El presupuesto debe ser más fidedigno que el pronóstico del tiempo. Esto implica que tendrán que hacerse varios ajustes durante el transcurso del año. Por lo cual, el presupuesto original debe dar lugar a la flexibilidad y permitir puestas a prueba a niveles por encima o por debajo de las normas presupuestarias. Esto contribuye al proceso de la toma de decisiones cuando el panorama financiero varía más allá de lo que fue presupuestado. La junta podría decidir, por ejemplo, que una caída del diez por ciento en la matriculación demandará una reducción del personal. Si ocurre la reducción, la decisión ya estaría tomada de antemano.

**¿Cuáles son las preguntas
apropiadas que una junta
debe hacer al tesorero o al
administrador financiero?**

Una herramienta vital pero a menudo ignorada es el presupuesto de caja. La entrada y salida de dinero nunca ocurre simultáneamente. El presupuesto de caja es un cálculo cuidadosamente establecido de la entrada y salida mensual o semanal durante un año. Permite que el tesorero invierta el excedente de dinero cuando no se necesita y que el mismo esté a disposición cuando sea necesario.

En conclusión

Los miembros de la junta son responsables de la operación financiera en la institución educativa. A pesar de ser instituciones sin fines de lucro, las escuelas adventistas debieran ser rentables. Una organización que simplemente acumula dinero en exceso para hacer alarde de su alto valor financiero no es una organización rentable. La razón para funcionar dentro de márgenes rentables es la de alcanzar la misión de la institución. La rentabilidad permite a la escuela una mayor posibilidad de concretar y expandir sus metas. También puede ser usada para reemplazar o reparar una planta o equipo desgastados, para crear becas escolares, financiar reservas operativas, invertir en servicio y proyectos de extensión e invertir en el desarrollo profesional del personal docente, o administrativo.

Dave C. Lawrence,
M.B.A., es vice director
para finanzas en el
Colegio Secundario de
La Sierra en Riverside,
California, EE.UU. de
Norteamérica.



REFERENCIAS

1. *Understanding School Finance: California's Complex K-12 System* (febrero de 2000). Accesible a través de internet: (<http://www.edsource.org>).
2. North American Division Office of Education, 31 de diciembre de 2003.
3. Warren E. Zinder, "Budgets and Boards," *Journal of Adventist Education* 62:2 (diciembre de 1999 / enero de 2000), p. 29-32.
4. Ed Boyatt, "Boardmanship 101," *Journal of Adventist Education* 62:2 (diciembre de 1999 / enero de 2000), p. 5.
5. North American Division *Accounting Manual* (1997), p. 201-204.
6. Citado de *La Santa Biblia, Nueva Reina-Valera* 1990, copyright © 1990-1994 Sociedad Bíblica Emanuel.

Editorial

Continuación de la página 3.

las decisiones tomadas por las juntas o me inquieto por su lentitud en llegar a una decisión, recuerdo que cuando las personas colaboran, sus decisiones generalmente son más sabias y mejor aceptadas que las de un líder autocrático. Esto no quiere decir que toda decisión de una junta es correcta, sino que en la mayoría de los casos las decisiones colectivas son mejores que las que pueda tomar una sola persona.

5. Los miembros de junta somos llamados a ser siervos líderes

Jesús fue el mayor siervo líder del mundo. En Marcos 10:43, 44 advierte que "el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos." Podemos tomar nuestras decisiones con audacia humilde, recordando que de la manera en que Jesús sirvió a los demás, también nosotros podemos ser siervos líderes.

6. Somos mayordomos de Dios y copartícipes en la creación

David L. McKenna, en su libro publicado en 1991 para la Association of Governing Boards [Asociación de Juntas Directivas] *Good Stewardship: A Handbook for Seminary Trustees* [Buena mayordomía: un manual para los fideicomisarios de seminarios teológicos] sugiere que nuestro servicio como miembros de junta está basado en la historia bíblica de la creación, cuando Dios encargó a los seres humanos el rol de fideicomisarios sobre todo lo creado. Debido a que Dios inspiró el establecimiento de nuestras instituciones, tenemos el deber de servir como sus fideicomisarios o mayordomos.

Cuando tomo en cuenta estos seis principios bíblicos que inspiran la labor del miembro de junta, descubro que existe mayordomía en el rol de miembro de junta.

Al leer este número especial de la Revista de Educación Adventista, deseo que experimenten una mayordomía renovada al conducirse como miembros de junta.

El Dr. Richard C. Osborn es rector del Pacific Union College [Colegio Superior de la Unión del Pacífico] en Angwin, California, Estados Unidos de Norteamérica. Ha servido como profesor y director de colegio secundario, vicepresidente de educación a nivel de unión y división, y ha dedicado numerosas horas de servicio en muchas juntas escolares.

