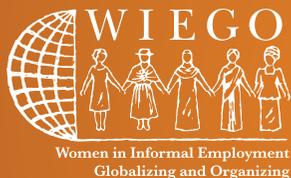


# Gestión de finanzas transparentes para OBM



## Cuaderno 5

Sostenibilidad para OBM:  
Cuadernos de consulta para  
organizaciones

Esta serie de cuadernos de consulta sobre sostenibilidad fue escrita en respuesta a las necesidades manifestadas por organizaciones con base de miembros (OBM) de trabajadores en la economía informal las cuales buscaban una guía básica sobre prácticas operativas y para lograr la sostenibilidad. El proyecto fue iniciado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), como parte del proyecto Ciudades Inclusivas, una colaboración de OBM locales y/o nacionales de trabajadores en la economía informal, alianzas internacionales de OBM, y organizaciones de apoyo que colaboran como socios para mejorar la situación de los trabajadores pobres urbanos.

Escrito e ilustrado por Pauline Conley  
Edición del texto en inglés: Krystal Roy

Foto de portada: WIEGO

Diseño: Valentina Reid

Maquetación: Megan MacLeod

Editora de la serie: Rhonda Douglas, Asesora, Proyectos mundiales, WIEGO

Fecha de publicación: Noviembre de 2014

Número de ISBN: 978-92-95106-02-4

Traducción del original en inglés. Publicado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO)

Una organización de beneficencia, limitada por garantía

Número de empresa: 6273538, número de registro de asociación de beneficencia:  
1143510

[www.wiego.org](http://www.wiego.org)

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
En este cuaderno .....	1
<b>Primera sección: Política financiera</b> .....	<b>3</b>
<b>Segunda sección: Controles internos</b> .....	<b>6</b>
Controles internos para el recibo de efectivo .....	9
Controles internos para adquisiciones .....	11
Controles internos para la caja chica .....	14
<b>Sección tres: Proyecciones presupuestarias</b> .....	<b>16</b>
Primer paso: La proyección presupuestaria a tres años .....	18
Segundo paso: División del año en meses .....	20
Tercer paso: Cálculo del saldo corriente de caja .....	22
Cuarto paso: Uso de la hoja de cálculo de proyecciones presupuestarias como herramientas .....	23
Quinto paso: Actualizaciones mensuales .....	26
Sexto paso: Continuidad presupuestaria .....	29
<b>Conclusión</b> .....	<b>30</b>
<b>Apéndice 1: La "proyección presupuestaria"</b> .....	<b>32</b>

# Reconocimientos

Le agradecemos a los muchos trabajadores, organizadores y sus organizaciones sus contribuciones directas o indirectas a la producción de esta serie de cuadernos. Un agradecimiento especial a Davine Thaw que contribuyó muchas horas impartiendo su conocimiento profundo sobre el *enfoque del marco lógico* a WIEGO y sus organizaciones asociadas en todo el mundo; y a las organizaciones socios de WIEGO, Asiye eTafuleni (AeT) y la Asociación de Mujeres Autoempleadas, Delhi (SEWA Bharat), por permitirnos compartir sus procesos de planificación para ilustrar las instrucciones plasmadas en este documento. Y por último, pero no menos importante, nuestro más sincero agradecimiento a la Fundación Bill y Melinda Gates por su generoso apoyo.



# Descripción general

## Sostenibilidad para OBM: Cuadernos de consulta para organizaciones

### Los cuadernos

Actualmente la serie consta de cinco cuadernos:

1. Redacción de un plan de proyecto, primera parte:  
Desarrollo de resultados y objetivos
2. Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:  
Medición e intercambio del impacto de los resultados de su proyecto
3. Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:  
Planificación operativa y presupuestos basados en actividades
4. Introducción a la redacción de propuestas
- 5. Gestión de finanzas transparentes para OBM**

Se añadirán más cuadernos a la serie de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Consulte [www.wiego.org](http://www.wiego.org) para ver si hay actualizaciones.

### El objetivo

Esta serie tiene como objetivo ayudar a los líderes y administradores de OBM a crear organizaciones más sostenibles a través del fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como del establecimiento de sistemas más eficientes de planificación, monitoreo y evaluación. Esta serie también analizará cuestiones relacionadas a la recaudación de fondos.

## Uso de los cuadernos

Estos cuadernos de consulta proporcionan ideas, lineamientos y ejemplos que ayudarán a los responsables de la toma de decisiones en su organización a abordar la recaudación de fondos, la planificación de proyectos y algunos sistemas administrativos en su OBM. A lo largo de este cuaderno encontrará los siguientes símbolos:



**Consejos:** Consejos rápidos que se pueden aplicar en las operaciones del día a día.



**Listas de verificación:** Herramientas de evaluación rápida para asegurar que esté listo para pasar al próximo paso.



**Ejemplos:** Estudios de caso y ejemplos que presentan aplicaciones prácticas.



**Definiciones:** Descripciones claras de las palabras y términos claves.



**Actividades de aprendizaje:** Ejercicios para ayudarle a apropiarse de los métodos y estrategias, o para ayudarle a enseñarlos a otros.

# Introducción

## En este cuaderno

Este cuaderno de consulta presenta tres métodos básicos para fomentar la administración financiera transparente en su OBM; específicamente, para fijar la *política financiera*, los *sistemas de control interno* y las *proyecciones presupuestarias continuas*. Las *políticas financieras* fijan las normas en torno a la manera en que su organismo rector y sus miembros toman decisiones financieras. Los *controles internos* garantizan que su OBM cuente con procedimientos abiertos y honestos para el manejo de efectivo, mientras que las *proyecciones presupuestarias* sirven para asegurarse de que el uso que se pretende hacer del efectivo sea lo más eficaz posible. Además, este cuaderno se apoya en los cuadernos anteriores de la serie (en particular el tercer cuaderno dedicado a la elaboración de *presupuestos basados en actividades a partir de un marco lógico*) para ofrecer algunas sugerencias sobre cómo usar el *presupuesto del proyecto* para fines de monitoreo, incluyendo el uso de las proyecciones del flujo de efectivo para hacer proyecciones presupuestarias.

Este cuaderno no es una guía contable. Los sistemas que se analizan en esta publicación son *componentes* de un sistema de *administración financiera*, no un sistema de contabilidad financiera. Si bien en esta ocasión no analizaremos métodos de contabilidad financiera o de teneduría de libros, es importante entender que la base de todos los sistemas de administración son registros financieros meticulosos. Le recomendamos encarecidamente que el equipo de su OBM cuente con un especialista contable que supervise los sistemas financieros, incluyendo el sistema de contabilidad de doble partida.<sup>1</sup> Ya sea que tenga a un auxiliar contable entre su personal de planta o un auxiliar contable externo bajo contrato, también se le recomienda ampliamente utilizar los servicios de un contador para preparar un informe de auditoría al cierre del ejercicio fiscal (lo

---

<sup>1</sup> **Los sistemas de contabilidad de doble partida (o de doble entrada)** requieren de dos entradas por cada asiento de una transacción financiera. Por ejemplo, un pago a un proveedor por concepto de artículos de oficina requeriría de un abono a la cuenta de "efectivo" y un cargo a la cuenta de "artículos de oficina". Este sistema es la norma para la teneduría de libros y la contabilidad financiera.

cual podría incluso ser un requisito). Esta persona estará consciente de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) o de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y podrá ofrecer asesoría confiable sobre cualquier tema relacionado con las finanzas.

Las buenas prácticas de contabilidad financiera son esenciales para la solvencia de su OBM. Considere este cuaderno como un mapa que lo orientará sobre algunas cosas importantes a tomar en cuenta al momento de implementar los sistemas financieros de su OBM. La manera exacta en que los sistemas habrán de operar será una decisión suya, sus miembros y su contador.



# Primera sección: Política financiera

## Cómo fijar la política financiera de su OBM

Los *controles internos* deben estipularse en la *política financiera* de su OBM. La *política financiera* proporciona a sus miembros y actores importantes externos una explicación detallada de sus sistemas y procedimientos financieros. Una *política financiera* también fija la norma para el registro y mantenimiento de la información financiera y brinda una base y un marco de trabajo para que los encargados de tomar decisiones dentro de su organización sepan cuándo y cómo emprender acciones, incluyendo (de manera especial) aquellas ocasiones en que hay una escasez de efectivo. Por último, pero no por eso menos importante, una *política financiera*, junto con una serie de controles internos adecuados, garantiza que se implementen sistemas para evitar el fraude y la corrupción.

La *política financiera* de su OBM debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuándo aprobó la *política* el Consejo Directivo y/o cuándo se revisó? Todas las políticas deben fecharse para mostrar que siguen vigentes.
- b. ¿En dónde se conservan y mantienen sus registros financieros?
- c. ¿Qué método se emplea para registrar las transacciones financieras? La norma es un sistema de contabilidad de base acumulativa de doble partida. Si está utilizando algún programa de cómputo para su contabilidad, anote el nombre del programa en esta sección. También se sugiere que mencione si los libros los lleva un miembro del personal o una persona externa.
- d. ¿En dónde tiene sus cuentas bancarias?
- e. ¿Quién tiene acceso a las cuentas bancarias? ¿Quién hace los depósitos? ¿Quiénes y cuántas personas firman los cheques?

- f. ¿Bajo qué circunstancias pediría dinero prestado o usaría líneas de crédito su organización?
- g. ¿Quién hace las conciliaciones bancarias y con qué frecuencia?
- h. ¿Qué tipo de *informes financieros* se les entregan a los gerentes, sus miembros y a su Consejo Directivo o Junta Directiva? ¿Con qué frecuencia?
- i. ¿Cuáles son sus procedimientos de auditoría? ¿Quién nombra al auditor externo y con qué frecuencia se nombra a un nuevo auditor?
- j. ¿Qué controles existen (como los *controles internos* y *sistemas de comprobantes*, que se analizarán detalladamente más adelante en este cuaderno)?
- k. ¿Tiene una *política de adquisiciones*? ¿Quién tiene permitido celebrar contratos con proveedores? ¿Su *política de conflicto de intereses* (véase la definición a continuación) toma en cuenta las adquisiciones? ¿Cuántas cotizaciones se requieren para hacer compras mayores?
- l. ¿Qué método se emplea para mantener registros financieros por separado para cada proyecto o área programática?
- m. ¿Se permiten los anticipos salariales? En caso afirmativo, ¿bajo qué circunstancias y limitaciones?
- n. ¿Cómo se manejan las reservas<sup>2</sup> y los fondos restringidos<sup>3</sup>?
- o. ¿Hay algún saldo de efectivo que la organización desee mantener?
- p. ¿Cómo se lleva el manejo de la *caja chica*? ¿Puede el personal pedir préstamos de la *caja chica*? ¿Con qué frecuencia se hace el arqueo de *caja chica* y quién lo hace?

<sup>2</sup> En pocas palabras, las **reservas** son los "ahorros" de una organización. Son fondos que se conservan para uso futuro, en ocasiones de un ejercicio (año) al siguiente.

<sup>3</sup> Los **fondos restringidos** son sumas de dinero que sólo pueden usarse para un fin específico o de una cierta manera. A menudo, los fondos restringidos se derivan de contratos con los donantes. Por ejemplo, un donante podría dar subvenciones para viajes y formación de competencias, los cuales no pueden usarse para cubrir costos generales.



## Definición

### Conflicto de intereses

Un *conflicto de intereses* es cualquier situación en la que una empresa o persona que esté actuando a nombre de su OBM también tenga algo que ganar como resultado de las actividades de su OBM. Con mayor frecuencia, cuando hay un intercambio de dinero de por medio es que los *conflictos de intereses* se vuelven un problema. Por ejemplo, la Secretaria General de su OBM tiene la tarea de elegir entre tres cotizaciones para una compra mayor de equipo, pero su suegro es dueño de uno de los negocios que presentaron cotizaciones. En otro ejemplo, una miembro de su Comité Ejecutivo votará en una decisión que podría comprometer a su OBM a firmar un contrato con un negocio de su propiedad.

Para abordar estas situaciones, su OBM debe contar con una *política de conflicto de intereses*. Normalmente estas políticas descalificarán al personal remunerado y a los líderes elegidos (y a sus familiares) de modo que no puedan beneficiarse económicamente de la OBM (por ejemplo, a través de la venta de artículos o la provisión de servicios a la OBM), o bien, prohibirán que las personas voten o que sean incluidas en la toma de decisiones en aquellas situaciones en las que tienen algo que ganar. Por ejemplo, en el primer caso de los ejemplos anteriores, la OBM podría optar ya sea por no considerar la cotización de la empresa del suegro de la Secretaria General, o por excluir a la Secretaria General de la decisión sobre qué cotización aceptar. De la misma manera, en el segundo ejemplo, la OBM podría optar por no hacer tratos con ningún negocio que sea propiedad de una persona miembro del Consejo, o bien, por pedirle a la miembro que salga de la sala mientras se toma una decisión relacionada con su negocio.

La política debe adaptarse a las necesidades de su organización, pero debe incluir la definición de "*conflicto de intereses*" de su OBM, los procedimientos a seguir para evitar que se presente un *conflicto de intereses* y la fecha en que fue aprobada la política. Al igual que en muchos otros casos, el Internet es una excelente fuente de ejemplos e información.

## Segunda sección: Controles internos

Los *controles internos* son sistemas y procedimientos para el manejo de efectivo en su OBM. Estos sistemas protegen a su OBM contra las pérdidas de dinero debido a errores o fraude. Con la implementación de los procedimientos correctos, podrán mostrarles a sus miembros que sus cuotas se están destinando para los fines indicados y podrán mostrarles a los donantes y a las dependencias regulatorias del gobierno que sus operaciones están exentas de contubernio<sup>4</sup> y fraude<sup>5</sup>, y que sus registros son exactos.

Los *sistemas de control interno* son tan variados como lo son las OBM que los usan. Entre más grande sea la organización, mayor será el sistema de control—incluyendo el número de miembros del personal y de líderes elegidos involucrados—. Independientemente de cuáles sean las necesidades de su OBM, existen algunos principios básicos que rigen la mayoría de los *sistemas de control interno*:

1. Se define claramente qué persona tendrá la responsabilidad sobre, y habrá de llevar a cabo, cada tarea.
2. Se llevan registros adecuados para mostrar que todas las personas que tienen acceso al efectivo de la OBM están siguiendo los procedimientos implementados.
3. Las responsabilidades del manejo de efectivo siempre se llevan a cabo por separado de aquellas que tienen que ver con el registro de las transacciones en efectivo.
4. La responsabilidad de las acciones relacionadas con el manejo de efectivo (por ejemplo, la recepción de pagos en efectivo, la emisión de recibos y la realización de depósitos bancarios en efectivo) debe dividirse al menos entre dos o tres personas.
5. El efectivo y los bienes o inventarios se verifican físicamente.
6. Se llevan a cabo revisiones independientes para verificar que el *sistema de control interno* esté funcionando.

<sup>4</sup> El **contubernio** es un acuerdo o conspiración entre dos o más partes para tergiversar los hechos a fin de obtener una ganancia personal. La separación de obligaciones en el manejo y registro de efectivo (de conformidad con los controles internos) se hace con la intención de eliminar las oportunidades para que las personas cooperen secretamente con fines de contubernio.

<sup>5</sup> El **Fraud** es un engaño ilícito que deriva en una ganancia personal para quien que lo comete.

## Consejo

### Hay que tomar en cuenta las limitaciones de los sistemas de control interno

Existen tres limitaciones principales en todos los *sistemas de control interno*:

1. Error humano: La gente comete errores no intencionales
2. Fraude: La gente desvía el efectivo de manera deshonesta y para beneficio propio
3. Costos vs. beneficios: Si el *sistema de control interno* es demasiado extenso, su costo de funcionamiento sobrepasará todos los beneficios potenciales

Estos tres factores deben tomarse en cuenta al momento de diseñar su *sistema de control interno*. Hay que asegurarse de que se eviten las pérdidas derivadas de los errores y el fraude, sin que esto cueste más que las pérdidas potenciales.



Hay tres tipos de situaciones en las que es fácil que se pierda efectivo de su OBM:

1. Cuando alguien recibe efectivo para su OBM (como pueden ser cuotas de afiliación o donativos en efectivo);
2. Cuando alguien hace compras a nombre de su OBM; y
3. Cuando su oficina tiene un sistema de caja chica.

Tener *controles internos* para cada una de estas situaciones protegerá a todos los miembros del personal en contra de errores y fraude que pueden dañar a su OBM.

### Consejo

Tres reglas de oro para el control de efectivo:

1. Deben separarse las responsabilidades sobre el manejo de efectivo de aquellas que tienen que ver con el registro de las transacciones en efectivo.
2. El efectivo debe depositarse periódicamente en una cuenta bancaria (de ser posible, diariamente).
3. Siempre que sea posible, haga pagos y desembolsos con cheque (para que haya un registro en papel).



# Controles internos para el recibo de efectivo

Los pasos básicos para recibir efectivo son los siguientes:

1. La OBM recibe dinero por concepto de un pago.
2. Se emite un recibo (la persona que hace el pago en efectivo verifica el importe).
3. El efectivo se deposita en una cuenta bancaria.
4. Un auxiliar de contabilidad hace el asiento del registro del recibo en los registros financieros.
5. Cuando se hace la conciliación bancaria, los registros del depósito y del recibo concuerdan.

Para poder cumplir con el primer *principio de controles internos* (de acuerdo con lo mencionado arriba), primero hay que decidir quiénes de entre los miembros del personal tienen autorización para emitir recibos, recibir efectivo y hacer depósitos bancarios; y luego asignarles responsabilidades. Además, estas responsabilidades deben repartirse entre dos o tres personas para separar las acciones de recibir efectivo de las del registro de las transacciones.

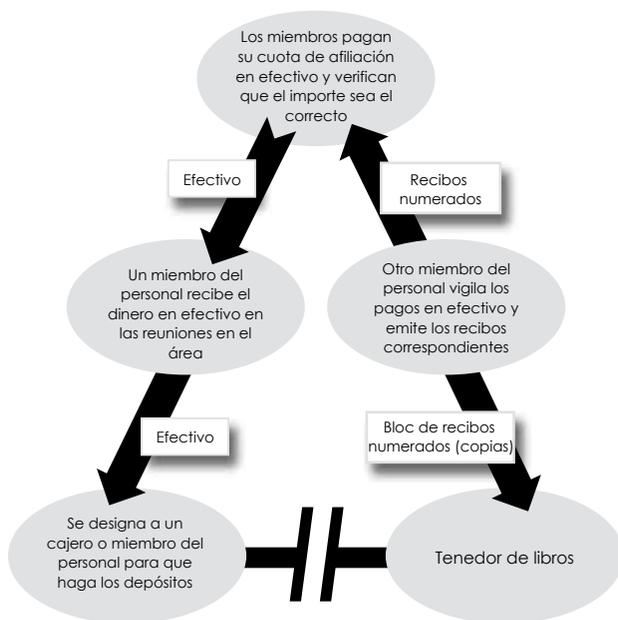
Si su OBM no cuenta con personal asalariado o tiene solo un empleado, aun así es necesario implementar *controles internos*. Sin embargo, en este caso es probable que tengan que dividir las tareas entre el personal y los líderes elegidos, o nada más entre estos últimos. Sería importante contar con un auxiliar de contabilidad bajo contrato en cuanto su OBM tenga los medios económicos para este fin.

## Ejemplo

### Controles internos para el recibo de pagos en efectivo por concepto de cuotas de afiliación

Una OBM les cobra a sus miembros una cuota de afiliación dos veces al año durante las reuniones en el área. Los pagos de las cuotas de afiliación se vencen en enero y en junio de cada año, por lo que hay muchas transacciones en efectivo relativamente menores durante esos meses. Esta es una situación en la que si no se tienen controles internos adecuados, el error humano podría convertirse en un gran problema, o bien, parte del efectivo podría ir a dar al bolsillo equivocado.

Con los principios básicos de *controles internos* como guía, la OBM y su auxiliar de contabilidad idearon los siguientes procedimientos, que fueron revisados y aprobados por el contador de la OBM:



# Controles internos para adquisiciones

Siempre que su OBM conviene en pagar por bienes y servicios, crea una obligación o un contrato. Los *controles internos* crean reglas sobre quién tiene la capacidad de hacer que la OBM adquiera estas responsabilidades, y garantizan al mismo tiempo que las compras se hagan teniendo en mente lo que más le convenga a la organización y a sus miembros, y a cambio de un precio justo.

Los *controles internos* también deben garantizar que los bienes y servicios efectivamente se hayan recibido a cambio de un pago, ya que es bien sabido que las facturas falsas o fraudulentas son una manera de desviar los fondos de una organización. En todo buen sistema de registros financieros, se relaciona un documento objetivo y verificable (como pueden ser un recibo o una factura) con cada desembolso de efectivo. En las OBM más pequeñas es relativamente fácil verificar que las facturas sean genuinas y que los bienes o servicios se hayan recibido efectivamente. Sin embargo, en las organizaciones más grandes se emplea algo que se conoce como *sistema de comprobantes* como una forma de *control interno* de adquisiciones. El *sistema de comprobantes* garantiza no solamente que se hayan recibido bienes a cambio de efectivo, sino que la compra haya sido adecuada y aprobada.

## Consejo

### Adquisición de activos fijos

Obtener más de una cotización (por lo general se piden tres) para la adquisición de activos fijos o cualquier otra compra mayor garantiza que la OBM obtendrá un buen precio y que no habrá favoritismo para con ningún proveedor específico. Su *política financiera* puede estipular el número de cotizaciones requeridas, así como quiénes tomarán la decisión final y de qué manera lo harán.

Además, se sugiere que su OBM considere la opción de llevar un *registro de activos fijos* por separado. Si su OBM posee muchos activos fijos, también debe elaborar un *reporte de inventario anual* para verificar que lo que existe en libros (o en el registro) efectivamente se tenga físicamente.

En pocas palabras, un *comprobante* es una carpeta que contiene documentos que respaldan cada una de las etapas del proceso de adquisición. En él se pueden incluir, por ejemplo:

1. Una *requisición de compra* en donde se documente la solicitud de bienes o servicios;
2. Una *forma de aprobación* que autorice la compra;
3. Una *orden de compra* en donde se documente la solicitud de bienes o servicios al proveedor;
4. Un *informe de recepción* que verifique que todos los bienes de la *orden de compra* hayan llegado en buenas condiciones;
5. Una *factura* del proveedor; y
6. Un registro de pago (un cheque canjeado o un recibo pagado).

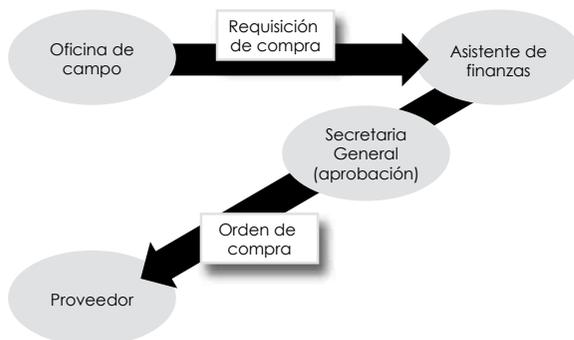
Si cada uno de estos pasos es llevado a cabo por una persona distinta, designada para tal fin, y si las tareas relacionadas con la adquisición de bienes y el pago de los mismos se mantienen aparte, hay muy pocas oportunidades para que se comenten errores o que el efectivo llegue a la persona incorrecta. Su contador o auditor pueden orientarlo sobre cuándo su organización ha crecido lo suficiente como para justificar un sistema de esta naturaleza. En el caso de organizaciones más pequeñas se sugiere reducir el proceso sin dejar de verificar que existan sistemas de autorización adecuados y asegurándose de que más de una persona esté involucrada en la transacción.

### Ejemplo

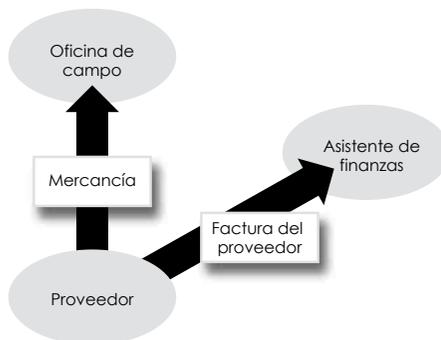
#### **Controles internos para la compra de nuevas máquinas de coser para una oficina de campo remota**

Una OBM tiene un proyecto activo de formación de competencias para trabajadoras a domicilio en una aldea lejana. El personal de campo *in situ* decide que para poder continuar con las labores de formación de competencias tienen que comprar seis máquinas de coser nuevas. La OBM opta por emplear el *sistema de comprobantes* para las adquisiciones y su política requiere que se obtengan tres cotizaciones para la compra de activos. El siguiente diagrama describe la manera en que funcionaría el *sistema de comprobantes* en este escenario:

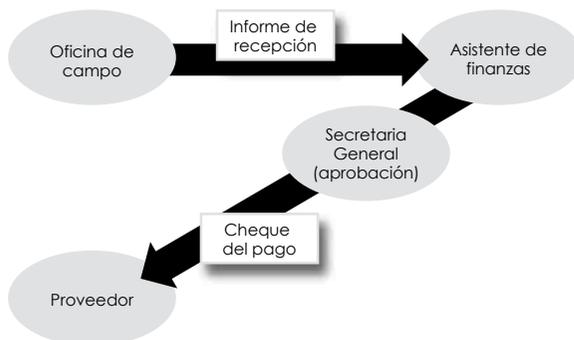
1.



2.



3.



# Controles internos para la caja chica

Muchas organizaciones tienen a la mano una cantidad pequeña de efectivo para hacer compras cotidianas en las que no sería práctico usar un cheque o una tarjeta de crédito. El *sistema de caja chica* garantiza también que las compras menores de todo el año se registren en su sistema de teneduría de libros. Sin embargo, si no se lleva un control adecuado de la *caja chica*, esto puede representar otra fuente de pérdidas de dinero para cualquier OBM. Para que los *controles internos* de la *caja chica* (como, por ejemplo, el cobro de dinero y las compras) sean adecuados, es necesario que las diferentes tareas sean asignadas a personas específicas, y que se mantenga un buen sistema de registro y se separen las funciones.

A continuación presentamos algunas reglas básicas para el control de la *caja chica*:

1. Los fondos de la caja chica se guardan en una caja bajo llave y en un lugar seguro.
2. El número de miembros del personal que tienen acceso a la caja chica debe ser limitado (por lo general, una persona designada como "*administrador de la caja chica*" y una persona más).
3. Todos los desembolsos se registran en un *libro de caja chica* junto con los comprobantes correspondientes.
4. Si no hay comprobante, entonces se debe usar un formulario de *declaración jurada* u otro registro por escrito.
5. El *administrador de la caja chica* solicita más fondos para reponer el importe de la *caja chica* cuando sea necesario.
6. El personal contable realiza el arqueo de la *caja chica* de manera periódica y aleatoria (la frecuencia mínima se fija en la política).
7. La política debe definir si se permite o no que el personal tome préstamos de la caja chica (para emergencias) y, en caso afirmativo, cuáles son las sumas aceptables y las condiciones de pago.



## Sección tres: Proyecciones presupuestarias<sup>6</sup>

El *presupuesto anual* le ofrece a su OBM una base sobre la cual sustentar la toma de decisiones financieras del día a día. Es aprobado por el consejo (por lo general, una vez al año), por lo que constituye un documento fijo que no se modifica durante todo el año. Por otro lado, las *proyecciones presupuestarias continuas* les permiten a las OBM mirar hacia el futuro, poner a prueba distintas soluciones, hacer ajustes cuando sucede algo inesperado, o poner a prueba la capacidad que tiene la OBM para hacer frente a un nuevo reto cuando se presenta la oportunidad de hacerlo.

Las *proyecciones presupuestarias continuas* son informes de contabilidad de base caja<sup>7</sup> que monitorean los niveles de liquidez a lo largo del año y normalmente abarcan un periodo de tres a cinco años (incluyendo el año en curso). El informe se divide por meses y puede actualizarse con cifras reales al final de cada mes, lo que ayuda con la planificación durante todo el año, a fin de determinar qué hacer en caso de que surjan problemas de liquidez temporales y evitar que éstos se susciten. Es un documento de trabajo que los gerentes pueden modificar mediante escenarios hipotéticos.

---

<sup>6</sup> WIEGO ha creado una serie de materiales de referencia en línea para mejorar el proceso de aprendizaje que ofrecen estos cuadernos. Para este cuaderno en particular, estos materiales de referencia en línea incluyen vistas de las hojas de cálculo completas que se utilizan en los ejemplos, así como videos que demuestran con mayor detalle algunos de los conceptos que se analizan en esta publicación.

<sup>7</sup> **El método contable de base acumulativa vs. el método de base caja**  
La principal diferencia entre la contabilidad de base acumulativa y la contabilidad de base caja radica en el momento en que se reconocen los *ingresos* y los *gastos* en su sistema contable. En el método de base acumulativa, los ingresos se reconocen en el momento en que se devengan (pero no necesariamente cuando se reciben) y los gastos se reconocen al momento en que se incurre en la obligación (no cuando se desembolsa el dinero). Por ejemplo, si se les envían facturas a sus miembros para el cobro de las cuotas de afiliación, bajo el método de base acumulativa, los ingresos se reconocen en cuanto se envían las facturas, pero bajo el método de base caja, éstos se reconocen sólo cuando los miembros le pagan a la OBM. Bajo el método de base acumulativa, el gasto se reconoce en cuanto el proveedor emite la factura por los bienes o servicios adquiridos; pero bajo el método de base caja, no se reconoce sino hasta que se hace el pago al proveedor.



## Definición

### El presupuesto de la organización vs. el presupuesto del proyecto

El *presupuesto anual* al que se refiere en el siguiente ejemplo es el *presupuesto de la organización*; es un resumen de los *ingresos* y los *gastos* de toda la organización para el año. El *presupuesto del proyecto*, como los ejemplos utilizados en el tercer cuaderno de esta serie, incluye los gastos que corresponden exclusivamente a un proyecto. Las organizaciones pueden y suelen trabajar en muchos proyectos al mismo tiempo, y el auxiliar de contabilidad asignará los gastos a los proyectos con base en las instrucciones que recibe de los *gerentes de proyecto*. La descripción de un sistema de este tipo escapa al alcance de este cuaderno. Para efectos del siguiente ejemplo, podemos suponer que todos los gastos del proyecto y los gastos básicos y operativos ya están incluidos en este *presupuesto anual* resumido. Una proyección continua para todo el *presupuesto de la organización* ofrece la mejor visión general del resultado neto a lo largo del tiempo.



## Ejemplo

### Proyección presupuestaria continua a tres años para la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal

Cada enero, la Secretaria General de la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal crea un *presupuesto anual* para el siguiente año (con la ayuda del auxiliar de contabilidad y del contador). Una vez que el Consejo Directivo aprueba el *presupuesto*, éste se convierte en una guía para la toma de todas las decisiones sobre gastos y compras para ese año. El ejercicio fiscal de la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal coincidía con el año calendario: periodos de doce meses que terminan el 31 de diciembre.

Sin embargo, el equipo gerencial descubrió que necesitaba más información de la que contenía el *presupuesto anual*. Un importante proyecto de formación de competencias estaba por concluir y

también había necesidad de reemplazar algunos equipos muy costosos. Debido a un aumento en la carga de trabajo, la Asociación quería contratar a alguien para trabajar a tiempo parcial, pero este gasto no se había presupuestado. Ciertas subvenciones estaban por terminar y otras estaban comenzando, pero el equipo tenía que confirmar si aún existían lagunas y dónde, así como crear planes para la recaudación de fondos según fuera necesario.

Por estas razones, la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal elaboró una *proyección presupuestaria continua* a tres años.

### **Primer paso: La proyección presupuestaria a tres años**

Primero, la Asociación extrapolaron un *presupuesto a tres años* con base en el *presupuesto anual* del año en curso. Se hicieron algunos ajustes menores para tomar en cuenta el crecimiento y el aumento en el costo de vida. Asimismo, se incluyeron varios aumentos para las compras de equipo y reducciones después de la conclusión del proyecto de formación de competencias.

#### **Consejo**

### **Conservadurismo**

Para que los presupuestos sean útiles, tienen que ser conservadores: los ingresos sólo deben incluirse en el presupuesto si está seguro de poder contar con ellos; se deben incluir todos los gastos previstos.

Asimismo, la calendarización de las fechas en las que se espera pagar y recibir fondos debe ser lo más precisa posible. El registrar ingresos un mes antes o registrar gastos un mes después podría derivar en un sesgo grave en su resultado neto y restarle confiabilidad al documento del *presupuesto*.

Los encabezados usados en este informe coinciden con los *estados de resultados* que se entregan al *ejecutivo* en las reuniones mensuales. Esto facilitará la actualización de los gastos reales incluidos en el formato al final de cada mes (esto se explicará más adelante en el quinto paso).

La proyección presupuestaria a tres años resultante se veía así:

### Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal Proyección presupuestaria continua a tres años (US\$)

		2016	2017	2018
<b>Ingresos por ventas</b>				
<b>Ingresos por subvenciones</b>	Jones Foundation	80 000	80 000	0
	HIVOS	125 000	0	0
	USAID	141 000	149 000	141 000
	Star Foundation	0	110 000	140 000
	Otros (por confirmar)	70 000	30 000	25 000
	<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	<b>416 000</b>	<b>369 000</b>	<b>306 000</b>
<b>Donativos</b>	Empresas	40 000	48 780	65 000
	Evento primaveral de recaudación de fondos	18 000	0	17 400
	Donativos privados	2000	2200	2400
	<b>Total de donativos</b>	<b>60 000</b>	<b>50 980</b>	<b>84 800</b>
<b>Ingresos devengados</b>	Cuotas de afiliación	34 000	36 000	40 000
	Ingresos por intereses	6000	3000	2000
	<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>40 000</b>	<b>39 000</b>	<b>42 000</b>
<b>Total de ingresos</b>		<b>516 000</b>	<b>458 980</b>	<b>432 800</b>
<b>Gasto</b>	Salarios y prestaciones	155 000	170 500	187 000
	Gasto de capacitación	131 000	60 000	
	Alquiler	73 000	73 000	73 000
	Gasto de reunión	64 000	54 900	67 200
	Telecomunicaciones	36 000	37 500	41 000
	Honorarios profesionales	12 000	13 200	14 500
	Servicios públicos	3000	3300	3600
	Gasto de teneduría de libros y auditoría	9000	9900	10 800
	Promoción y publicidad	7800	8580	9400
	Seguros	7600	8360	9200
	Sitio web	6200	3600	3600
	Gasto de actividad de recaudación de fondos	4000	0	4400
	Artículos de oficina	3400	3740	4200
	Equipo	2600	10 860	3200
	Gastos de envío y mensajería	1400	1540	1700
<b>Total de gastos totales</b>		<b>516 000</b>	<b>458 980</b>	<b>432 800</b>
<b>Ingresos totales menos gastos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Segundo paso: División del año en meses

En el siguiente paso, la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal dividió los tres años en treinta y seis meses y se incluyeron los *ingresos* y los *gastos* en los meses correspondientes.

Los gastos como el alquiler y los servicios públicos se desembolsan en cantidades mensuales iguales cada mes, mientras que los gastos como los seguros y los honorarios profesionales se pagan en una suma a tanto alzado. Asimismo, los gastos en conceptos como salarios y prestaciones son mucho mayores en ciertos meses que en otros.

En lo que se refiere a los *ingresos*, la situación varía incluso más de mes a mes. Todos los donantes de la Asociación pagan las subvenciones en una suma a tanto alzado o como desembolsos anuales. Además, el flujo de efectivo generado por las cuotas de afiliación y los donativos fluctúa a lo largo del año y en función del calendario de eventos y reuniones.

La *proyección presupuestaria* es una hoja de cálculo de Excel, y es demasiado grande para el tamaño de esta página. La hoja de cálculo completa se encuentra en el apéndice 1 en la página 32 de este cuaderno, o puede ser revisada en línea (las instrucciones para tener acceso a los materiales de referencia en línea se encuentran en la página 29 de este cuaderno). No obstante, aquí se muestra un extracto para demostrar cómo se ve la hoja de cálculo terminada:

Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal				2016							
Proyección presupuestaria continua a tres años vista				ENE	FEB	MAR	abr	Total 2018	Presupuesto 2018	Variación real de la superación de presupuesto	
<b>Ingresos por ventas</b>											
<b>Ingresos por subvenciones</b>											
Jones Foundation	0	0	60 000	0	0	0	0	0	0	0	
HIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
USAID	0	0	0	0	0	0	141 000	141 000	0	0	
Star Foundation	0	0	0	0	0	0	140 000	140 000	0	0	
Otros (por confirmar)	0	20 000	0	00	25 000	25 000	0	0	0	0	
<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	<b>0</b>	<b>20 000</b>	<b>60 000</b>	<b>00</b>	<b>306 000</b>	<b>306 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Donativos</b>											
Empresas	0	0	0	0	65 000	65 000	0	0	0	0	
Evento primaveral de recaudación de fondos	0	0	0	0	17 400	17 400	0	0	0	0	
Donativos privados	150	150	150	170	2400	2400	0	0	0	0	
<b>Total de donativos</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>84 800</b>	<b>84 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Ingresos devengados</b>											
Cuotas de afiliación	3000	3000	3000	600	40 000	40 000	0	0	0	0	
Ingresos por intereses	4000	2000	0	0	2000	2000	0	0	0	0	
<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>7000</b>	<b>5000</b>	<b>3000</b>	<b>600</b>	<b>42 000</b>	<b>42 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total de ingresos</b>	<b>7150</b>	<b>25 150</b>	<b>63 150</b>	<b>770</b>	<b>432 800</b>	<b>432 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Gasto</b>											
Salarios y prestaciones	12 000	12 000	12 000	2 000	187 000	187 000	0	0	0	0	
Gasto de capacitación	0	0	43 000	0	0	0	0	0	0	0	
Alquiler	6080	6085	6085	6080	73 000	73 000	0	0	0	0	
Gasto de reunión	22 000	3200	1200	0	67 200	67 200	0	0	0	0	
Telecomunicaciones	3000	3000	3000	3600	41 000	41 000	0	0	0	0	
Honorarios profesionales	2000	0	6000	0	14 500	14 500	0	0	0	0	
Servicios públicos	250	250	250	300	3600	3600	0	0	0	0	
Gasto de teneduría de libros y auditoría	300	300	300	400	10 800	10 800	0	0	0	0	
Promoción y publicidad	650	650	650	785	9400	9400	0	0	0	0	
Seguros	3600	0	0	0	9200	9200	0	0	0	0	
Sitio web	300	300	300	300	3600	3600	0	0	0	0	
Gasto de actividad de recaudación de fondos	0	250	500	0	4400	4400	0	0	0	0	
Artículos de oficina	300	300	300	350	4200	4200	0	0	0	0	
Equipo	0	0	0	0	3200	3200	0	0	0	0	
Gastos de envío y mensajería	100	100	200	142	1700	1700	0	0	0	0	
<b>Total de gastos totales</b>	<b>50 580</b>	<b>26 435</b>	<b>73 785</b>	<b>33 957</b>	<b>432 800</b>	<b>432 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Ingresos totales menos gastos</b>	<b>(43 430)</b>	<b>(1285)</b>	<b>(10 635)</b>	<b>(6187)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>23 245</b>	<b>(20 185)</b>	<b>(21 470)</b>	<b>29 432</b>							
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>(20 185)</b>	<b>(21 470)</b>	<b>(32 105)</b>	<b>23 245</b>							



## **Cuarto paso: Uso de la hoja de cálculo de proyecciones presupuestarias como herramienta**

Ahora que la hoja de cálculo está completa, la Asociación puede utilizarla como una herramienta de planificación.

### **Escenario 1: Monitoreo y resolución de los problemas de flujo de efectivo**

La Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal quiere encontrar una manera de evitar los saldos de caja negativos que se están presentando en el primer trimestre de 2016. Del lado de los ingresos hay muy poca flexibilidad. La Asociación continuará con las actividades de recaudación de fondos, pero no puede registrar ninguna cantidad pendiente de confirmación sino hasta que se confirme la subvención. Mientras tanto, es necesario que se tomen medidas para evitar problemas y que se analicen los meses similares de 2017 y 2018 en los que también se anticipan dificultades.

El equipo analiza todos los gastos y al final toma las siguientes medidas a fin de evitar una crisis de liquidez:

- 1) Recalendariza las sesiones de capacitación más grandes programadas para el mes de marzo de modo que se realicen en mayo, a fin de diferir el gasto de US\$43 000 dólares.
- 2) Es muy tarde para recalendarizar las asambleas anuales de enero de 2016 pero después de hacer algunas llamadas telefónicas, la Asociación logró convencer a algunos de los proveedores de que aceptaran recibir su pago en marzo (y también se reprogramaron las reuniones anuales de los próximos años).
- 3) El proveedor de seguros aceptó recibir un pago menor en enero de 2016 y un cheque posfechado para cobro en marzo por el saldo, y acordó continuar con este arreglo en los próximos años.
- 4) Una consultora de formación profesional aceptó recibir el pago de la totalidad de sus honorarios anuales de US\$8000 dólares (incluyendo gastos) como una suma a tanto alzado en marzo, en lugar de en dos parcialidades, y también aceptó continuar con este arreglo en los próximos años.

Estas sumas del presupuesto mensual fueron entonces reasignadas de la siguiente manera:

GASTOS	(ENE 2016)	(FEB)	(MAR)	(ABR)	(May)	(JUN)
Salarios y prestaciones	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Gasto de capacitación	0	0	0	0	43000	45000
Alquiler	6085	6085	6085	6085	6085	6085
Gasto de reunión	43000	3200	1200	22000	3200	1200
Telecomunicaciones	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Honorarios profesionales	0	0	8000	0	0	4000
Servicios públicos	250	250	250	250	250	250
Gasto de teneduría de libros y auditoría	300	300	300	5700	300	300
Promoción y publicidad	650	650	650	650	650	650
Seguros	10000	0	0	0	0	6600
Sitio web	300	300	300	300	300	300
Gasto de actividad de recaudación de fondos	0	250	500	500	1000	1750
Artículos de oficina	300	300	300	300	300	300
Equipo	0	0	0	0	0	2000
Gasto de envío y mensajería	100	100	200	200	100	100
<b>TOTAL DE GASTOS TOTALES</b>	<b>28280</b>	<b>26435</b>	<b>32285</b>	<b>50985</b>	<b>70185</b>	<b>83535</b>
<b>Ingresos totales menos gastos</b>	<b>(21150)</b>	<b>(1285)</b>	<b>30365</b>	<b>82465</b>	<b>(55835)</b>	<b>104615</b>
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>23245</b>	<b>2115</b>	<b>830</b>	<b>31195</b>	<b>113360</b>	<b>57525</b>
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>2115</b>	<b>830</b>	<b>31195</b>	<b>113360</b>	<b>57525</b>	<b>162140</b>

Estos cambios no afectaron los saldos presupuestarios al final del ejercicio, pero sí permitieron que la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal evitara posibles problemas de liquidez.

## Escenario 2: Añadir una plaza laboral

La Asociación quisiera contratar a tres nuevos miembros del personal para trabajar a tiempo parcial y ayudar a hacer frente a una carga de trabajo cada vez mayor. El costo total de estos nuevos puestos se estima en US\$15 000 dólares anuales o US\$1250 mensuales. Este gasto salarial se consideraría como costo general, por lo que debe pagarse con los fondos asignados para gastos generales. Las *proyecciones presupuestarias continuas* son una excelente herramienta para analizar los efectos a largo plazo de asumir este gasto adicional.

Para poder confirmar rápidamente si se iban a poder añadir estas tres posiciones y cuándo, se incluyó el importe total en los gastos de junio de 2017 y junio de 2018. Por ejemplo, si el salario total se pagara en junio de 2007, por ejemplo, el saldo de caja al final del ejercicio seguiría siendo positivo.

(U/M)				(D/C)			
28500	13500	13500	13500	13500	13500	22000	185500
20000	0	0	0	20000	0	0	60000
6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000
1200	1200	5000	5000	8200	1200	1200	54900
3100	3100	3100	3100	3200	3200	3200	37500
4400	0	0	0	0	0	0	13200
275	275	275	275	275	275	275	3300
375	375	375	375	375	375	375	9900
715	715	715	715	715	715	715	8580
4380	0	0	0	0	0	0	8360
300	300	300	300	300	300	300	3600
0	0	0	0	0	0	0	0
300	300	300	300	340	350	350	3740
0	0	0	0	0	0	0	10860
130	130	130	140	150	150	150	1560
<b>69760</b>	<b>25980</b>	<b>29780</b>	<b>29790</b>	<b>53135</b>	<b>26145</b>	<b>34645</b>	<b>473980</b>
<b>122440</b>	<b>(23310)</b>	<b>(27060)</b>	<b>(27120)</b>	<b>(29465)</b>	<b>(22425)</b>	<b>(1975)</b>	<b>(15000)</b>
<b>139600</b>	<b>139600</b>	<b>116290</b>	<b>89230</b>	<b>62110</b>	<b>32645</b>	<b>10220</b>	<b>8745</b>

Sin embargo, si el empleado recibiera su salario mensualmente, este salario adicional se sumaría a los problemas de flujo de efectivo al inicio del año.

	(ENE - MAR 2017)		
	<b>14750</b>	<b>14750</b>	<b>14750</b>
	0	0	20000
	6080	6085	6085
	1200	1200	1200
	3100	3100	3100
	0	0	0
	275	275	275
	375	375	375
	715	715	715
	0	0	0
	300	300	300
	0	0	0
	300	300	300
	10680	0	0
	100	100	100
	<b>37875</b>	<b>27200</b>	<b>47200</b>
	<b>(31705)</b>	<b>(4030)</b>	<b>21470</b>
	<b>23245</b>	<b>(8460)</b>	<b>(12490)</b>
	<b>(8460)</b>	<b>(12490)</b>	<b>8980</b>

Mayores gastos mensuales por concepto de salarios lleva a problemas de flujo de efectivo

Asimismo, hay algunos problemas de flujo de efectivo en la primera parte de 2018 que deben abordarse para que la posición pueda mantenerse. Con base en esta información se decide que las posiciones de tiempo parcial serán llenadas en abril de 2017, pero que los contratos sólo serán vigentes hasta el 31 de diciembre de 2017 con la opción de renovarse. El equipo de gerencia de la Asociación confía en que para esa fecha habrán conseguido fondos adicionales para poder conservar estos puestos, pero no quiere comprometer a la OBM con promesas que no están completamente seguros de poder cumplir.

### Escenario 3: Adquisición de equipos

La Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal necesita comprar nuevos equipos con un costo estimado de US\$10 680 dólares. Dados los planes del programa, lo ideal sería contar con este equipo en enero. Sin embargo, el desembolsar esta cantidad en enero de 2017 crearía un saldo de efectivo negativo el mes siguiente.

	(ENE 2017)	
Salarios y prestaciones	13500	13500
Gasto de capacitación	0	0
Alquiler	6080	6085
Gasto de reunión	1200	1200
Telecomunicaciones	3100	3100
Honorarios profesionales	0	0
Servicios públicos	275	275
Gasto de teneduría de libros y auditoría	375	375
Promoción y publicidad	715	715
Seguros	0	0
Sitio web	300	300
Gasto de actividad de recaudación de fondos	0	0
Artículos de oficina	300	300
Equipo	10680	0
Gastos de envío y mensajería	100	100
<b>Total de gastos totales</b>	<b>36620</b>	<b>25950</b>
<b>Ingresos totales menos gastos</b>	<b>(30450)</b>	<b>(2780)</b>
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>23245</b>	<b>(9310)</b>
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>(7210)</b>	<b>(9990)</b>

Por lo tanto, la adquisición de los equipos se reprograma para el mes de mayo, cuando hay más efectivo disponible.

	(ENE 2017)			(MAY 2017)		
	375	375	375	5775	375	375
	715	715	715	715	715	715
	0	0	0	0	3980	4380
	300	300	300	300	300	300
	0	0	0	0	0	0
	300	300	300	300	300	300
	0	0	0	0	10680	0
	100	100	100	130	130	130
	<b>25945</b>	<b>25950</b>	<b>45950</b>	<b>44520</b>	<b>64690</b>	<b>56010</b>
	(19775)	(2780)	<b>22720</b>	<b>68670</b>	(52240)	<b>136190</b>
	23245	3470	690	23410	92080	39840
	<b>3470</b>	<b>690</b>	<b>23410</b>	<b>92080</b>	<b>39840</b>	<b>176030</b>

### Quinto paso: Actualizaciones mensuales

Una buena *proyección presupuestaria* sirve para predecir lo que probablemente va a suceder en el futuro. Sin embargo, incluso los supuestos mejor fundamentados de lo que va a suceder resultan ser muy distintos a lo que realmente sucede. Para que su *proyección presupuestaria* se mantenga actualizada, pueden sustituirse las cifras supuestas con las reales a medida que se publican los informes mensuales.

Cada mes, cuando el auxiliar de contabilidad de la Asociación elabora el *estado de resultados* y el *balance general*, usa también estos informes para actualizar la *proyección presupuestaria*.



## Definición

### Estado de resultados y balance general

Cada organización tiene necesidades particulares en cuanto a los *informes financieros* y éstas a menudo se ven influidas por los donantes y otras agencias reguladoras. Sin embargo, dos informes muy básicos que son requisitos estándar (y que necesitarán para monitorear el flujo de efectivo de su OBM) son el *estado de resultados* y el *balance general*.

El *estado de resultados* describe sus *ingresos* y *gastos* (el dinero que entra y sale) durante un periodo dado, así como cualquier superávit o déficit creado durante ese periodo; no describe la situación de liquidez general. Por ejemplo, el *estado de resultados* de la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal para enero (en el ejemplo que se presenta a continuación) muestra un déficit de US\$21 052 dólares, pero esto no significa que la organización tenga problemas ni que habrá un déficit al final del ejercicio, sino simplemente que la Asociación gastó más dinero de lo que recibió durante ese mes en particular.

El *balance general* muestra la acumulación de activos, capital y pasivos de la organización en un momento dado. Mientras el *estado de resultados* muestra la actividad durante un periodo, el *balance general* muestra lo que su OBM ha acumulado en términos de dinero en efectivo y otros activos (como equipo, terrenos y edificios), así como los pasivos (como cuentas por pagar) y el capital o déficit acumulado (que se toma del *estado de resultados* al final de cada ejercicio). El *balance general* de la Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal al 31 de enero de 2016 (como se muestra en el ejemplo siguiente) muestra un *saldo de activo circulante* (dinero en efectivo) de US\$2193 dólares. La información contenida en este *balance general* nos dice cuánto dinero hay en el banco en un momento dado.

Para actualizar las cantidades del mes de enero, las cifras proyectadas se reemplazan con las reales tomadas de los gastos que aparecen en el estado de resultados de enero. Una vez hechas las actualizaciones, el saldo de caja de la hoja de cálculo para la proyección presupuestaria debe coincidir con el saldo de caja de su balance general para el mismo periodo. Para mayor claridad, las cifras actualizadas reales se muestran en letra más grande y cursiva.

Asociación de Trabajadores en la Economía Informal		2016					
Estado de resultados		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>							
<b>Ingresos por subvenciones</b>							
James Foundation	-	-	0	60000	0	0	0
HEVDS	-	-	0	125000	0	0	0
USAID	-	-	0	0	0	141000	0
Star Foundation	-	-	0	0	0	0	0
Otros (por confirmar)	-	-	0	0	0	0	0
<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	-	-	20000	20000	0	0	0
<b>Donativos</b>							
Empresas	-	-	0	0	0	0	0
Evento primario de recaudación de fondos	-	-	0	0	0	0	0
Donativos privados	630	630	150	0	0	0	0
<b>Total de donativos</b>	<b>630</b>	<b>630</b>	<b>150</b>				
<b>Ingresos devengados</b>							
Cuotas de afiliación	2750	2750	3000	0	0	0	0
Ingresos por intereses	4120	4120	2000	0	0	0	0
<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>6870</b>	<b>6870</b>	<b>5000</b>				
<b>Total de ingresos</b>	<b>7500</b>	<b>7500</b>	<b>25150</b>				
<b>GASTO</b>							
Salarios y prestaciones	11889	11889	12000	0	0	0	0
Gastos de operación	6080	6080	1200	0	0	0	0
Alquiler	6200	6200	1200	0	0	0	0
Gasto de teneduría de libros y auditoría	254	254	300	0	0	0	0
Telecomunicaciones	2100	2100	3000	0	0	0	0
Honorarios profesionales	-	-	0	0	0	0	0
Servicios públicos	299	299	250	0	0	0	0
Gasto de teneduría de libros y auditoría	254	254	300	0	0	0	0
Promoción y publicidad	-	-	650	0	0	0	0
Seguros	1000	1000	0	0	0	0	0
Sitio web	300	300	0	0	0	0	0
Gasto de actividad de recaudación de fondos	310	310	300	0	0	0	0
Artículos oficina	-	-	0	0	0	0	0
Equipo	-	-	0	0	0	0	0
Gasto de envío y mensajería	120	120	100	0	0	0	0
<b>TOTAL DE GASTOS TOTALES</b>	<b>28552</b>	<b>28552</b>	<b>26450</b>				
<b>Ingresos totales menos gastos</b>	<b>(21052)</b>	<b>(21052)</b>	<b>(1300)</b>				
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>2193</b>	<b>2193</b>	<b>908</b>	<b>39273</b>	<b>115138</b>	<b>59303</b>	<b>162918</b>
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>2193</b>	<b>2193</b>	<b>908</b>	<b>39273</b>	<b>115138</b>	<b>59303</b>	<b>162918</b>

Asociación de Trabajadores en la Economía Informal	
Balance general	
ENE 31, 2016	
<b>Base caja</b>	
<b>Activo</b>	
<b>Activo circulante</b>	
Cuenta bancaria 1	1 193
Cuenta bancaria 2	900
Caja chica	100
<b>Total del activo circulante</b>	<b>2 193</b>
<b>Inversiones</b>	
Certificado de Inversión Garantizada	50 000
Depósito a plazo	20 000
<b>Total de las inversiones</b>	<b>70 000</b>
<b>Activo no circulante</b>	
Mobiliario de oficina	8 000
Computadoras	6 000
<b>Total del activo no circulante</b>	<b>14 000</b>
<b>Activo Total</b>	<b>86 193</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Pasivo circulante</b>	
Cuentas por pagar	0
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>0</b>
<b>Capital</b>	<b>85 000</b>
<b>Total del pasivo y capital</b>	<b>85 000</b>

Cada mes se actualizarán las *proyecciones presupuestarias continuas* y se conciliarán con las cifras de los informes financieros para mantener la exactitud de los registros. A medida que se realicen estos cambios, empezarán a aparecer valores en la columna “*Variación*”, lo que permite que su OBM pueda monitorear su capacidad de apegarse al presupuesto. Para finales de año, se habrá creado una comparación completa entre las cifras reales y las del presupuesto de todo el año.

## Sexto paso: Continuidad presupuestaria

Cada año es necesario incorporar una nueva proyección anual para asegurar que el *presupuesto continuo* se mantenga a *tres años*. Por ejemplo, al terminar el año 2016 e iniciar el 2017, la Asociación crearía un nuevo *presupuesto de tres años* y una *proyección continua* (2017–2019). En muchos casos, una organización podría encontrar que una proyección presupuestaria a cinco años le convendría más para satisfacer sus necesidades.

### Tip

WIEGO ha creado materiales de referencia en línea para profundizar el aprendizaje ofrecido en estos cuadernos. Para este cuaderno en particular, estos recursos en línea incluyen vistas de las hojas de cálculo enteras que fueron usadas aquí como ejemplos, así como videos que muestran con mayor detalle algunos de los conceptos discutidos aquí. Esperamos que aproveche estos materiales adicionales cuando trabaje en la creación de algunas herramientas de gestión financiera para su OBM. Para obtener acceso a este sitio web exclusivo para miembros, contacte directamente a WIEGO a través del formulario de contacto disponible en [www.wiego.org](http://www.wiego.org).

# CONCLUSIÓN

El concepto de la gestión financiera abarca mucho más que la *política*, las *proyecciones presupuestarias* y los *controles internos*. La información contenida en este cuaderno se incluye sólo a manera de introducción y se enfoca en las herramientas y los procedimientos (con la base de cualquier buen sistema contable) que contribuirán a lograr transparencia en el manejo de efectivo dentro de su organización y, a su vez, dar credibilidad a la OBM y ayudarle a realizar transacciones más sostenibles.

Sabemos que no todas las OBM se encuentran en una etapa de desarrollo que requiera la implementación de toda la gama de sistemas que se describen en este cuaderno. A fin de ofrecer una imagen completa, hemos intentado describir un sistema financiero adecuado para las OBM que son un poco más grandes y que tienen varias fuentes de ingresos. Les sugerimos consultar a un contador para conocer cuáles sistemas son los más adecuados para su organización. Aun si su organización no es tan grande como las que usamos en los ejemplos presentados aquí, un contador puede darle una buena idea de los requisitos que necesita cumplir de acuerdo al tamaño, la historia y el estado de desarrollo de su OBM, así como en el contexto de las leyes y los reglamentos locales que la rigen. Es posible que el contador les ofrezca una consulta inicial sin costo. Independientemente de su tamaño, el contar con sistemas financieros sólidos y transparentes es imprescindible para cualquier OBM eficaz y representativa. Además, es algo que sus miembros esperarán de su organización ¡mucho antes de que los donantes empiecen a exigirlo!



# Apéndice 1

La “proyección presupuestaria” (vea página 21)

Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal	2016	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total real 2016	Vehículos de la operación del presupuesto
<b>Proyección presupuestaria continuada a tres años</b>															
<b>REVENUE</b>															
<b>Grati Revenue</b>															
Jones Foundation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	0	80000
HIVOS	0	0	0	125000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125000
USAID	0	0	0	0	141000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	141000
Star Foundation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros (por confirmar)	0	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000
<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	<b>0</b>	<b>20000</b>	<b>0</b>	<b>125000</b>	<b>0</b>	<b>141000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50000</b>	<b>416000</b>
<b>Donativos</b>															
Empresas	0	0	0	0	0	0	40000	0	0	0	0	0	0	0	40000
Evento primavera de recaudación de fondos	0	0	0	4000	10000	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	18000
Donativos privados	150	150	150	150	350	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2000
<b>Total de donativos</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>4150</b>	<b>10350</b>	<b>44150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>60000</b>
<b>Ingresos devengados</b>															
Cuentas de afiliación	3000	3000	3000	4000	4000	3000	2000	2000	2000	2000	3000	3000	2000	2000	34000
Ingresos por intereses	4000	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000
<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>7000</b>	<b>5000</b>	<b>3000</b>	<b>4000</b>	<b>4000</b>	<b>3000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>2000</b>	<b>40000</b>	<b>40000</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>7150</b>	<b>25150</b>	<b>63150</b>	<b>133150</b>	<b>14350</b>	<b>188150</b>	<b>2150</b>	<b>2150</b>	<b>2150</b>	<b>2150</b>	<b>23150</b>	<b>3150</b>	<b>52150</b>	<b>516000</b>	<b>516000</b>
<b>Gasto</b>															
Salarios y prestaciones	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	21000	155000	155000
Gasto de capacitación	0	43000	0	0	45000	0	0	0	0	43000	0	0	0	131000	131000
Alquiler	6080	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000	73000
Gasto de reunión	22000	3200	1200	4300	3200	1200	1200	5000	5000	5000	14300	3400	3000	64000	64000
Telecomunicaciones	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	36000
Honorarios profesionales	2000	0	6000	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	12000	12000
Servicios públicos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3000
Gasto de teneduría de libros y auditoría	300	300	300	5700	300	300	300	300	300	300	300	300	300	9000	9000
Promoción y publicidad	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800	7800
Seguros	3600	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	7600	7600
Sitio web	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2900	6200	6200
Gasto de actividad de recaudación de fondos	0	250	500	500	1000	1750	0	0	0	0	0	0	0	4000	4000
Artículos de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	200	200	3400	3400
Equipo	0	0	0	0	0	2000	600	0	0	0	0	0	0	2600	2600
Gastos de envío y mensajería	100	100	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1400	1400
<b>Total de gastos totales</b>	<b>50580</b>	<b>26435</b>	<b>73785</b>	<b>33285</b>	<b>27185</b>	<b>80735</b>	<b>24785</b>	<b>27985</b>	<b>27985</b>	<b>70785</b>	<b>37280</b>	<b>28280</b>	<b>34480</b>	<b>516000</b>	<b>516000</b>
<b>Ingreso total menos gastos</b>	<b>(43430)</b>	<b>(1285)</b>	<b>(10645)</b>	<b>99865</b>	<b>(12835)</b>	<b>107215</b>	<b>(22645)</b>	<b>(25845)</b>	<b>(68845)</b>	<b>(68845)</b>	<b>(14130)</b>	<b>(25130)</b>	<b>17670</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>23245</b>	<b>(20185)</b>	<b>(21470)</b>	<b>(32105)</b>	<b>67760</b>	<b>54925</b>	<b>162140</b>	<b>139505</b>	<b>113670</b>	<b>44835</b>	<b>30705</b>	<b>5575</b>	<b>5575</b>	<b>23245</b>	<b>23245</b>
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>(20185)</b>	<b>(21470)</b>	<b>(32105)</b>	<b>67760</b>	<b>54925</b>	<b>162140</b>	<b>139505</b>	<b>113670</b>	<b>44835</b>	<b>30705</b>	<b>5575</b>	<b>5575</b>	<b>23245</b>	<b>23245</b>	<b>23245</b>

Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal	2017												Presupuesto 2017	Variación del presupuesto			
	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			Total 2017		
Proyección presupuestaria continua a tres años																	
<b>Ingresos por ventas</b>																	
Jones Foundation	0	0	60000	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	80000	80000	0	0	0
HIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USAID	0	0	0	0	149000	0	0	0	0	0	0	0	149000	149000	0	0	0
Star Foundation	0	0	0	110000	0	0	0	0	0	0	0	0	110000	110000	0	0	0
Otros (por confirmar)	0	30000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	30000	0	0	0
<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	<b>0</b>	<b>30000</b>	<b>60000</b>	<b>110000</b>	<b>0</b>	<b>149000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>349000</b>	<b>349000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Donativos</b>																	
Empresas	0	0	0	0	8780	40000	0	0	0	0	0	0	48780	48780	0	0	0
Eventos/entrenamiento/de capacitación de trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Donativos privados	170	170	170	200	170	200	170	220	170	170	220	170	220	170	220	220	0
<b>Total de donativos</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>200</b>	<b>8950</b>	<b>40200</b>	<b>170</b>	<b>220</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>220</b>	<b>170</b>	<b>220</b>	<b>170</b>	<b>50980</b>	<b>50980</b>	<b>0</b>
<b>Ingresos devengados</b>																	
Cuotas de afiliación	3000	3000	3500	3000	3500	3000	2500	2500	2500	3500	3500	2500	36000	36000	0	0	0
Ingresos por intereses	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	3000	0	0	0
<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>6000</b>	<b>3000</b>	<b>3500</b>	<b>3000</b>	<b>3500</b>	<b>3000</b>	<b>2500</b>	<b>2500</b>	<b>2500</b>	<b>3500</b>	<b>3500</b>	<b>2500</b>	<b>39000</b>	<b>39000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>6170</b>	<b>33170</b>	<b>63670</b>	<b>113200</b>	<b>12450</b>	<b>192200</b>	<b>2670</b>	<b>2720</b>	<b>2670</b>	<b>23670</b>	<b>3720</b>	<b>2670</b>	<b>458980</b>	<b>458980</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gasto</b>																	
Salarios y prestaciones	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	22000	170500	170500	0	0	0
Gasto de capacitación	0	20000	0	0	0	20000	0	0	20000	0	0	0	60000	60000	0	0	0
Alquiler	6080	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6085	6080	6080	6080	73000	73000	0	0	0
Gasto de reunión	22000	1200	1200	4300	3200	1200	1200	5000	5000	8200	1200	1200	54900	54900	0	0	0
Telecomunicaciones	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3200	3200	3200	37500	37500	0	0	0
Honorarios profesionales	2200	0	6600	0	0	4400	0	0	0	0	0	0	13200	13200	0	0	0
Servicios públicos	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3300	3300	0	0	0
Gasto de teneduría de libros y auditoría	375	375	375	5775	375	375	375	375	375	375	375	375	9900	9900	0	0	0
Promoción y publicidad	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	8580	8580	0	0	0
Seguros	3980	0	0	0	0	4380	0	0	0	0	0	0	8360	8360	0	0	0
Site web	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	0	0	0
Gasto de alquiler de habitación de trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artículos de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	340	350	350	3740	3740	0	0	0
Equipo	10860	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10860	10860	0	0	0
Gastos de envío y mensajería	100	100	100	130	130	130	130	140	150	150	150	150	1540	1540	0	0	0
<b>Total de gastos totales</b>	<b>63785</b>	<b>25950</b>	<b>52550</b>	<b>34480</b>	<b>27980</b>	<b>54760</b>	<b>25980</b>	<b>29780</b>	<b>29790</b>	<b>53135</b>	<b>26145</b>	<b>34445</b>	<b>458980</b>	<b>458980</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos totales menos gastos	(57615)	7220	11120	78720	(15530)	137440	(23310)	(27060)	(27120)	(29465)	(22425)	(31975)	0	0	0	0	0
Saldo de caja al iniciar el mes	23245	(34370)	(27150)	(16030)	62690	47160	184600	161290	134230	107110	77645	55220					
Saldo de caja al terminar el mes	(34370)	(27150)	(16030)	62690	47160	184600	161290	134230	107110	77645	55220	23245					

Asociación de Trabajadoras en la Economía Informal Proyección presupuestaria continúa a tres años	2018												Ingresos net del presupuesto del presupuesto 2018	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		Total/2018
<b>Ingresos por ventas</b>														
<b>Ingresos por subvenciones</b>														
Jones Foundation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USAID	0	0	0	14 1000	0	0	0	0	0	0	0	0	141 000	141 000
Star Foundation	0	0	14 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14 000	14 000
Otros (por confirmar)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25 000	25 000	25 000
<b>Total de ingresos por subvenciones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 0000</b>	<b>0</b>	<b>14 1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25 000</b>	<b>306 000</b>	<b>306 000</b>
<b>Donativos</b>														
Empresas	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	25000	0	0	6500	6500
Evento primario de recolección de libros	0	0	0	7400	10000	0	0	0	0	0	0	0	17 400	17 400
Donativos privados	170	170	170	200	270	200	170	220	220	220	220	170	2 400	2 400
<b>Total de donativos</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>7 600</b>	<b>10 270</b>	<b>40 200</b>	<b>170</b>	<b>220</b>	<b>220</b>	<b>25 220</b>	<b>220</b>	<b>170</b>	<b>84 800</b>	<b>84 800</b>
<b>Ingresos devengados</b>														
Cuentas de afiliación	3 350	3 350	3 800	3 400	3 800	3 400	2 800	3 000	3 000	3 000	3 800	3 700	2 600	40 000
Ingresos por intereses	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 000	2 000
<b>Total de ingresos devengados</b>	<b>5 350</b>	<b>3 350</b>	<b>3 800</b>	<b>3 400</b>	<b>3 800</b>	<b>3 400</b>	<b>2 800</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 800</b>	<b>3 700</b>	<b>2 600</b>	<b>42 000</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>5 520</b>	<b>3 520</b>	<b>3 970</b>	<b>15 1000</b>	<b>14 070</b>	<b>18 4600</b>	<b>2 970</b>	<b>3 220</b>	<b>3 220</b>	<b>2 9020</b>	<b>3 920</b>	<b>2 770</b>	<b>432 800</b>	<b>432 800</b>
<b>Gasto</b>														
Salarios y prestaciones	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	22 000	187 000
Gasto de capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	6 080	6 085	6 085	6 085	6 085	6 085	6 085	6 085	6 085	6 085	6 080	6 080	6 080	73 000
Gasto de reunión	14 900	2 600	2 400	7 000	4 200	3 200	3 200	6 000	6 000	14 300	3 400	3 400	6 720	67 200
Telecomunicaciones	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	3 600	41 000
Honorarios profesionales	2 500	0	7 100	0	0	4 900	0	0	0	0	0	0	14 500	14 500
Servicios públicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	360	3 600
Gasto de fideuraria de libros y auditoría	400	400	400	6 400	400	400	400	400	400	400	400	400	10 800	10 800
Promoción y publicidad	7 65	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	7 85	9 400	9 400
Seguros	4 400	0	0	0	0	4 800	0	0	0	0	0	0	9 200	9 200
Sitoweb	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	360	3 600
Gasto de actividad de recolección de libros	0	0	2 000	2 400	0	0	0	0	0	0	0	0	4 400	4 400
Artículos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200	4 200
Equipo	0	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 000	3 000
Gastos de envío y mensajería	1 40	1 40	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 42	1 700	1 700
<b>Total de gastos totales</b>	<b>48 535</b>	<b>32 560</b>	<b>38 262</b>	<b>42 162</b>	<b>30 962</b>	<b>39 662</b>	<b>2 9962</b>	<b>3 2762</b>	<b>3 2762</b>	<b>41 057</b>	<b>30 157</b>	<b>33 957</b>	<b>432 800</b>	<b>432 800</b>
<b>Ingresos totales menos gastos</b>	<b>(43015)</b>	<b>(29040)</b>	<b>(34292)</b>	<b>(10838)</b>	<b>(14892)</b>	<b>(14938)</b>	<b>(26992)</b>	<b>(29542)</b>	<b>(29542)</b>	<b>(12037)</b>	<b>(26337)</b>	<b>(6187)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de caja al iniciar el mes</b>	<b>2 3245</b>	<b>(19 770)</b>	<b>(48 810)</b>	<b>(83 102)</b>	<b>25 736</b>	<b>8844</b>	<b>15 3782</b>	<b>12 6790</b>	<b>9 7248</b>	<b>6 7706</b>	<b>55 669</b>	<b>2 9432</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de caja al terminar el mes</b>	<b>(19 770)</b>	<b>(48 810)</b>	<b>(83 102)</b>	<b>(83 102)</b>	<b>25 736</b>	<b>8 844</b>	<b>15 3782</b>	<b>12 6790</b>	<b>9 7248</b>	<b>6 7706</b>	<b>55 669</b>	<b>2 9432</b>	<b>0</b>	<b>0</b>







**Sobre WIEGO:** Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando es una red global dedicada a la acción, la investigación y las políticas que busca mejorar el estatus de los trabajadores pobres, especialmente mujeres, en la economía informal. WIEGO construye alianzas con, y atrae a su membresía de tres grupos: organizaciones con base de miembros de trabajadores informales, investigadores y estadísticos que trabajan sobre la economía informal y profesionales de agencias de desarrollo con interés en la economía informal. WIEGO intenta conseguir sus objetivos ayudando a construir y fortalecer redes de organizaciones de trabajadores informales; llevando a cabo análisis de políticas, investigación estadística y análisis de datos sobre la economía informal; proporcionando asesoramiento sobre políticas y convocando diálogos de políticas sobre la economía informal; y documentando y diseminando buenas prácticas en apoyo a la fuerza laboral informal. Para más información, consulte: [www.wiego.org](http://www.wiego.org).



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

