USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

PAQUETE DE SOLUCIÓN:
ESTRATEGIA FINANCIERA

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA 3

BENEFICIOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA 5

OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA 6

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA 6

METODOLOGÍAS 7

DIAGRAMA DE PASOS DE FORTALECIMIENTO EN LA ESTRATEGIA FINANCIERA 8

MÓDULOS ESPECIALIZADOS 9

RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS 10

CARTAS DESCRIPTIVAS DEL TALLER INICIAL Y DE LOS MÓDULOS ESPECIALIZADOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA 10

CARTA DESCRIPTIVA TALLER DE RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE 13

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 1. FUNDAMENTOS LEGALES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN 18

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 2. SISTEMA DE ADQUISICIONES Y VIAJES 22

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 3. CAJA CHICA Y FLUJO DE EFECTIVO 26

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 4. CICLO CONTABLE 30

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 5. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS 35

BIBLIOGRAFIA 41

ANEXO 1. PLANTILLA DE REGISTRO DE ACTIVO FIJO 42

ANEXO 2. FLUJO DE EFECTIVO 43

ANEXO 3. CATÁLOGO DE CUENTAS 43

ANEXO 4. ESTADO DE ACTIVIDADES (RESULTADOS) 45

ANEXO 5. BALANCE GENERAL O DE POSICIÓN FINANCIERA 45

ANEXO 6. PLANTILLA PRESUPUESTO POR PROYECTO 46

ANEXO 7. PLANTILLA DE PRESUPUESTO ORGANIZACIONAL 46

ANEXO 8. ¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO? 47

ANEXO 9. ELEMENTOS DE UNA CARTA DESCRIPTIVA 48

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), fue implementado por Social Impact como un programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo del programa fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos y robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

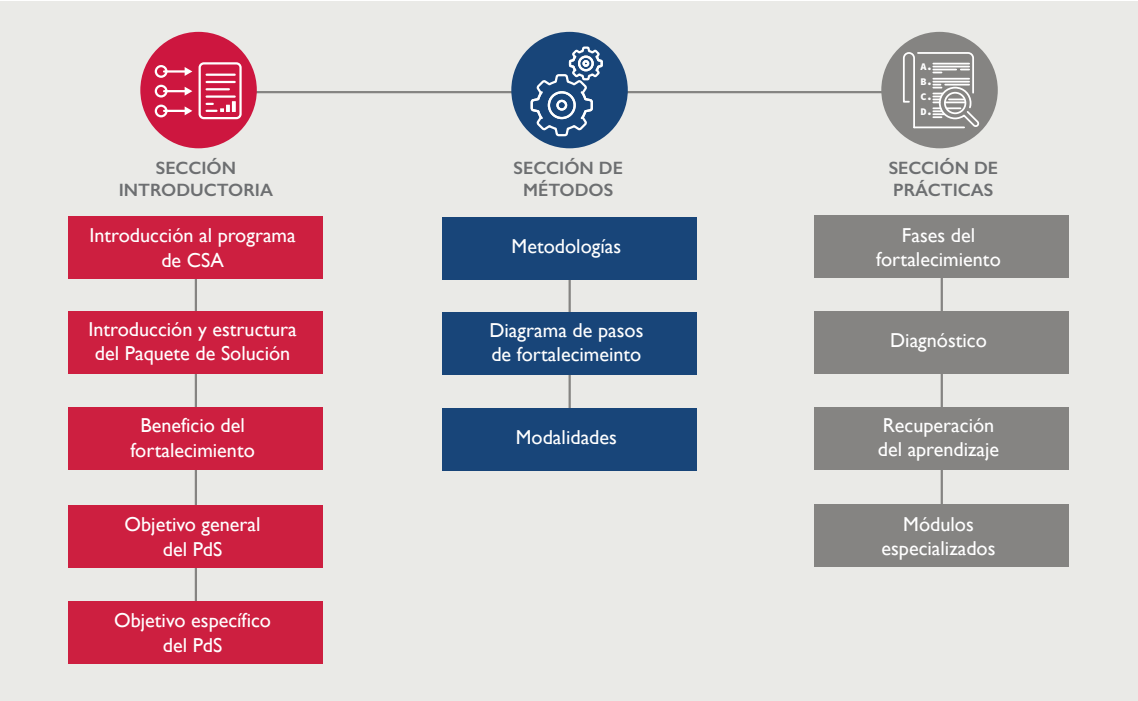
CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las organizaciones de la sociedad civil operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,[1] CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales HICD[2]) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.[3] Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico participativo la cual identificó las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución constituyó una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El Paquete se enfocó en un Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones y Sub-subvenciones, una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colaboró, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

[1] Capacity Development 2.0, USAID Learning Lab, 2017. https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20.
[2] Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement. USAID Learning Lab, 2011.
[3] Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development. USAID Learning Lab, April 2014.

INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

A continuación, se presenta un diagrama que enlista las diferentes partes del Paquete de Solución:



Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, de las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las organizaciones de la sociedad civil los enfoques y recursos para lograr una mejora en la gestión financiera. El paquete incluye:

a) Una reflexión sobre las problemáticas que se desprenden de la carencia de desarrollo institucional en la temática que corresponde al tema y los retos que representan para las OSC mexicanas, en particular dentro de causas íntimamente relacionadas en la defensa y promoción de los derechos humanos.

b) Un objetivo general para el paquete de solución, así como objetivos específicos para cada uno de los temas (cartas descriptivas de los mismos).

c) Relacionar dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación diagnóstica desarrollada por Social Impact.

d) Una evaluación final que puede ser desarrollada en forma de opción múltiple o alguna otra opción a elección del/la consultor/a, alineadas con los objetivos de aprendizaje diseñados, de forma que sea posible medir el nivel de conocimiento por el Nivel 2 de la escala de Kirkpatrick.

e) Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de los paquetes de solución.

BENEFICIOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

El presente paquete de solución está dedicado a la estrategia y gestión financiera en las organizaciones de la sociedad civil, por esta razón compartimos la transformación de la problemática de la siguiente manera:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han evolucionado en la última década hacia una mayor profesionalización e interacción a nivel global. El contexto en el que actúan ha estado marcado por una mejor organización en los movimientos sociales mayores al alcance de las OSC e importantes transformaciones en la esfera estatal. En México, las OSC siguen movilizándose para incluir en la agenda pública las preocupaciones de sus comunidades y trabajan para reconstruir el tejido social, defender los derechos humanos y fortalecer el Estado de Derecho.

Basándose en la situación actual del contexto en el que operan las OSC, los beneficios de llevar a cabo un fortalecimiento institucional en su gestión financiera son los siguientes:

1. **Aumentar la confianza en el sector:** Actualmente en México existen altas tasas de desconfianza hacia el trabajo de las OSC; para el año 2013, el 69% de la ciudadanía tenía poca o nada de confianza en las organizaciones civiles.[4] Esta percepción se ha visto exacerbada, en los últimos meses, por las declaraciones del Gobierno Federal en torno al trabajo de algunas organizaciones y la procedencia de los recursos que obtienen.[5] Otros aspectos de estas percepciones derivan de la capacidad y conocimiento para la rendición de cuentas, en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, contables y legales a las que están sujetas y a la asignación adecuada de la gestión de los recursos financieros.

2. **Aumento de recursos e inversión social estratégica:** Este aumento ayudaría a la profesionalización del sector, a tener medios para atraer y mantener a personas profesionales capacitadas, a dar continuidad a los proyectos, a comunicar de manera efectiva los resultados de sus intervenciones, y a presentar transparentemente el uso de los recursos financieros. El fortalecimiento ayuda a hacer frente a que existe una falta de coordinación entre dependencias gubernamentales que lleva a que los beneficios fiscales no sean para todas las organizaciones, los donativos públicos sean escasos y, en muchas ocasiones, entregados de forma poco transparente. El acceso a financiamiento público, principalmente a través del Instituto de Desarrollo Social, ha tenido criterios restrictivos y el tamaño de los fondos no siempre permite cubrir todo el ciclo de los proyectos. El fortalecimiento también resultaría en un aumento del financiamiento desde el sector privado, ya que actualmente ha incrementado el número de empresas que han establecido sus propias fundaciones por falta de OSC fuertes que cumplan con los criterios necesarios para destinar a ellas sus recursos.

---

[4] "Fortalecimiento de la Ciudadanía Organizada: Diagnóstico y Reformas para un Ambiente Propicio en México", Alternativas y Capacidades A.C, Acceso el 5 de febrero de 2019. https://www.alternativasycapacidades.org/docs/default- source/publicacionesPdf/fortalecimiento.pdf?sfvrsn=4

[5] Consulte https://www.eluniversal.com.mx/columna/hernan-gomez-bruera/nacion/por-que-financiar-cierta-sociedad-civil y https://www.animalpolitico.com/2019/02/recursos-organizaciones-fundaciones-intermediarios/

3. **Conformación de una estructura sólida:** Actualmente, el marco legal y fiscal de las OSC representa una carga administrativa compleja y especializada. Para las organizaciones que se encuentran en una fase incipiente, esta carga desincentiva la constitución legal y la conformación de una estructura sólida. El fortalecimiento ayuda a incluir mayores controles administrativos, un modelo de gestión de los recursos financieros y a contar con el capital humano especializado en esas materias, lo que facilita la estructuración de un marco legal, fiscal, financiero y contable.

4. **Creación de alianzas estratégicas:** El fortalecimiento aumenta la capacidad de la OSC para trabajar en red y poder transferir o replicar modelos ya existentes con otros actores del ámbito público o privado. Esto llevará a la disminución de la tensión y división existente en el sector, debido a las pocas oportunidades de financiamiento.[6]

OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

Para enfrentar este desafío, el paquete de solución de CSA para la estrategia financiera tiene el siguiente objetivo general:

Consolidar las estrategias y procesos financieros de las OSC desarrollando sus capacidades en materia de diseño, control y planeación presupuestal que permitan claridad y transparencia de los recursos y la interpretación de estados financieros para toma de decisiones con miras a la sustentabilidad en el actual contexto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

El paquete de solución de CSA para la estrategia financiera tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Ayudar a interpretar y entender la información financiera de las OSC por medio de la elaboración y análisis de sus estados financieros.

2. Propiciar la lectura de los estados financieros en la OSC para lograr una eficiente operación en los recursos financieros, materiales y del capital humano.

3. Otorgar las herramientas de toma de determinaciones que permitan realizar planes de acción a un tiempo determinado efectuando a través del correcto uso de su información financiera.

[6] "Agenda de fortalecimiento del sector social al 2030", Alterativas y Capacidades, A.C., Acceso el 5 de febrero de 2019. https://www.alternativasycapacidades.org/docs/default-source/publicacionesPdf/agenda-de-fortalecimiento-del-sector-social- 2030.pdf?sfvrsn=0

METODOLOGÍAS

Dentro de las metodologías dispuestas para su implementación como parte del proceso de fortalecimiento institucional en la estrategia financiera destacan las siguientes:

1. Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en resultados de la evaluación, desarrollando:
   - Módulos individuales vinculados a sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.

   - Material didáctico que incluye diapositivas y notas para la persona facilitadora, libros o artículos de referencia para las y los participantes y / o ejercicios, formatos y herramientas de aplicación

   - Evaluación del módulo y seguimiento para monitorear el uso de la capacitación y los impactos organizacionales. La intención es contar con instrumentos de evaluación del tipo de opción múltiple o preguntas abiertas, mismo que considere los siguientes dos niveles:

     - **Nivel 1:** Reacción: El grado en que las y los participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y relevante para su desarrollo institucional. Esto se lleva a cabo por medio de una encuesta de satisfacción a las personas asistentes del taller.

     - **Nivel 2:** Aprendizaje: El grado en que las personas participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstos en función de su participación en el paquete de solución. Para este nivel se contempla una encuesta de conocimiento de entrada y una de salida, al inicio y al final de los módulos.

     - **Nivel 3:** Comportamiento: El grado en que las y los participantes aplican lo que aprendieron en sus organizaciones respectivas. Para este nivel se contempla el uso de los productos desarrollados de los módulos especializados en la operación de la organización.

2. Diseños de sesión de mentoría como planificación de acción facilitada que incluya la posibilidad de tener registros posteriores del seguimiento del tema. La tutoría y la asistencia técnica deberán centrarse en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización relacionados con el tema para identificar oportunidades para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas. Los sistemas organizacionales probablemente incluyan:

   - Administración del personal y el Consejo para generar responsabilidad y fortalecer el desempeño.

   - Sistemas de gobernabilidad tales como estatutos organizacionales, estatutos de equipos, etc.

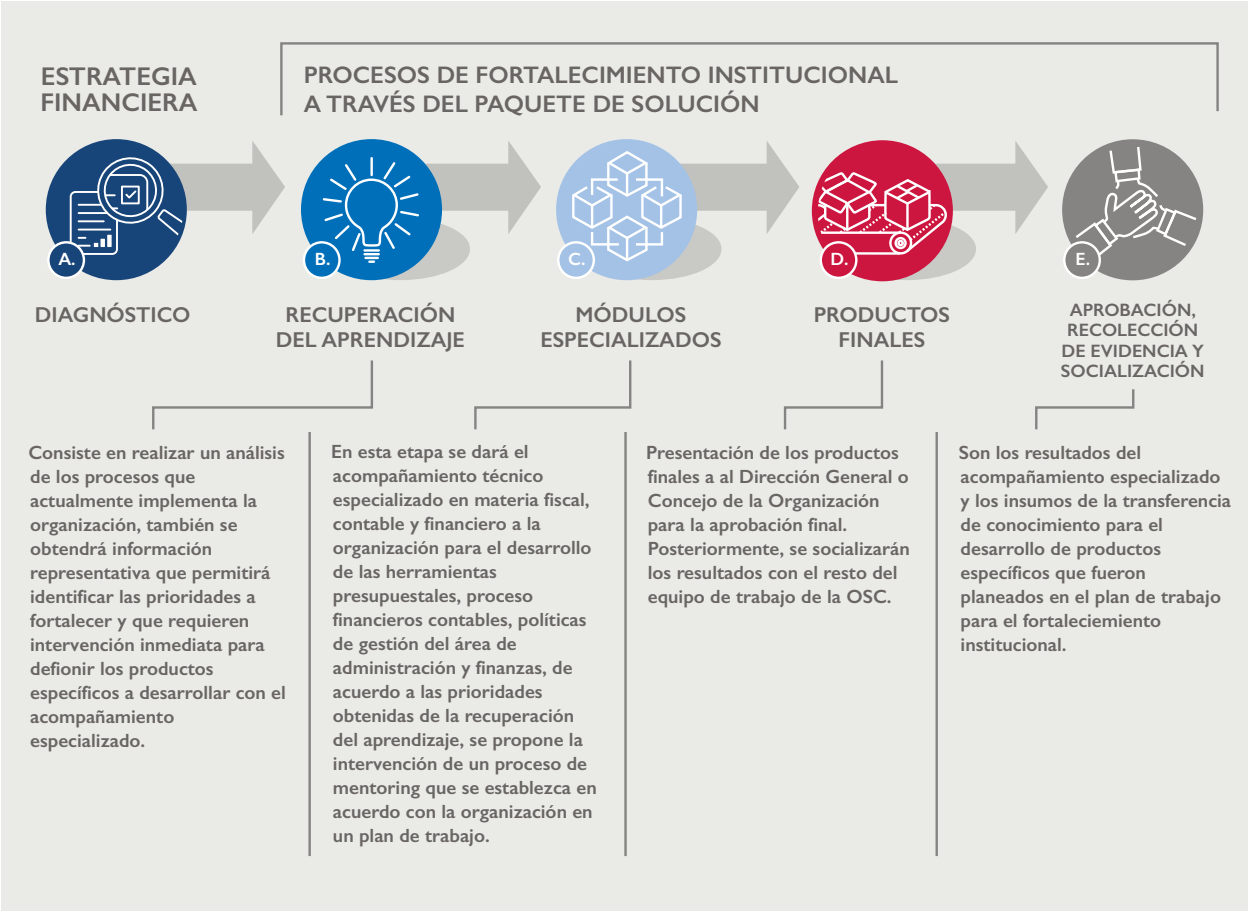
- Gestión del conocimiento interno y externo y sistemas de información relacionados con el tema.

3. Talleres prácticos para la introducción de conceptos y apropiación, por medio de la práctica, de metodologías diversas, donde los participantes puedan aportar aspectos diversos de sus organizaciones para su retroalimentación por la persona facilitadora, así como por pares institucionales.

Los talleres pueden servir como oportunidad para reproducir o introducir y en su caso, adaptar, herramientas y formatos basados en documentos de libre acceso o de recursos disponibles por CSA para el tema.

Los enfoques enumerados anteriormente se realizarán con la óptica de beneficiar a la organización, a nivel individual, como a nivel del sistema de su causa (compuesto por los diferentes actores, mismos que pueden ser analizados bajo el esquema de USAID denominado 5R's), lo que permitirá a las organizaciones pares aprender y co-crear soluciones.

DIAGRAMA DE PASOS DE FORTALECIMIENTO EN LA ESTRATEGIA FINANCIERA



El momento de diagnóstico se refiere a la aplicación del Diagnóstico de Capacidad Organizacional (OCA, según sus siglas en inglés) utilizando la Herramienta Integrada de CSA, la cual contempla ocho ejes, entre ellos, el eje de Gestión de Recursos. Se puede consultar la Herramienta Integrada de CSA. También, se puede aplicar la encuesta de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que se aplica previa a otorgar una subvención (Non-US Pre-Award Survey, NUPAS). Se puede consultar el paquete de solución de NUPAS para mayor detalle. Ambos instrumentos de diagnóstico están incluidos en el Compendio del Legado CSA.

MÓDULOS ESPECIALIZADOS

El Paquete de Solución de Estrategia Financiera contempla una propuesta de cinco módulos especializados dentro del proceso de fortalecimiento institucional y los contenidos serán adecuados por la persona experta que facilitará el acompañamiento acorde al nivel de madurez y capacidad interna de la organización.[7]

MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4	MÓDULO 5
• Fundamentos legales y fiscales. • Políticas institucionales de finanzas y administración.	• Sistema de adquisiciones. • Viajes.	• Caja chica y flujo de efectivo.	• Ciclo contable.	• Administración Financiera y Presupuestos.

ESTRUCTURA DE LOS MÓDULOS ESPECIALIZADOS	1. RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE 2. GENERACIÓN DE CAPACIDADES 3. SESIONES DE TRABAJO 4. DESARROLLO DE PRODUCTOS 5. CIERRE

PAQUETES DE SOLUCIÓN VINCULADOS

La siguiente tabla proporciona una relación que permite a la persona facilitadora de este Paquete de Solución, vincular los contenidos de los demás Paquetes de Solución del Programa para la Sociedad Civil, incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultar los siguientes insumos al momento de implementar este Paquete de Solución:

[7] Temas contemplados en el contenido del paquete de solución de estrategia financiera.

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULADO Y CONCEPTOS CLAVE
• Fundamentes legales y fiscales • Políticas institucionales de finanzas y administración	**Gobernanza** • Herramientas de evaluación del órgano de gobierno (Herramienta de Diagnóstico)
• Sistema de Adquisiciones y Viajes • Caja Chica y Flujo de Efectivo • Ciclo Contable	**Recursos Humanos** • Políticas y procedimientos de RRHH
• Flujo de Efectivo • Ciclo Contable	**Movilización de Recursos** • Límites y criterios institucionales para la movilización de recursos • Fuentes de movilización y generación de recursos • Plan de movilización y generación de recursos • Sistematización del área de movilización de recursos
• Administración Financiera y Presupuestos	**Recursos Humanos** • Políticas y procedimientos de RRHH • Seguimiento financiero

RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS

CARTAS DESCRIPTIVAS DEL TALLER INICIAL Y DE LOS MÓDULOS ESPECIALIZADOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

Todas las organizaciones cuentan con diversas experiencias y capacidades, mismas que están relacionadas con el tiempo que tienen constituidas, el desarrollo de proyectos previos y las experiencias acumuladas de las personas que integran el equipo.

Para la implementación de los paquetes, se contemplan dos niveles de profesionalización en la estrategia financiera, explicados a continuación:

- **Nivel básico:** para aquellas organizaciones que requieren de conformar una especialización del área de finanzas, conocimiento y actualización de las disposiciones legales y fiscales y diseñar procedimientos robustos para responder a los requerimientos de donantes nacionales e internacionales.

- **Nivel intermedio/avanzado:** para aquellas organizaciones que ya tienen constituida un área conformada por personas que tienen algún nivel o mucha experiencia, diseñando procedimientos, herramientas presupuestales y conocimiento de las disposiciones contables, fiscales y legales vigentes en su contexto, así como en el aspecto internacional de algunos donantes y/o agencias.

Por lo anterior, se propone que la persona facilitadora encargada de la implementación del Paquete haga un análisis previo del nivel en el cual se encuentra la organización, con el fin de adaptar los contenidos del Paquete a las necesidades de ésta.

En el caso de las organizaciones que se encuentren en un nivel básico, posiblemente deberán generar capacidades básicas como pre-requisito para llevar a cabo la restructuración o reingeniería en los procedimientos financieros y administrativos, por ejemplo, elaborar un manual de finanzas, un presupuesto organizacional, también herramientas presupuestales de seguimiento, ejecución y proyección o enfocarse en la información más básica que proporciona este paquete, antes de pasar a reflexiones más elaboradas en las cuáles las personas participantes no tengan mucha información que aportar.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones que se encuentran en un nivel intermedio o avanzado, se recomienda no profundizar en temas que les son familiares y concentrarse específicamente en aquellos que les representan un mayor reto.

Cada carta descriptiva muestra una propuesta sobre el porcentaje de tiempo planteado para cada módulo, algunos módulos cuentan con más de una sesión, sin embargo, se espera que la persona facilitadora adapte las actividades de las sesiones en concordancia con las necesidades y la disponibilidad de tiempo de cada organización.

Existen dos modalidades que pueden utilizarse para la implementación de los módulos: presencial o en línea. En caso de que la persona que facilita esta sesión elija hacerlo en línea, mediante un webinar, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1) Utilizar una plataforma con buen funcionamiento que permita sumar a todas las personas necesarias.

2) Pedir a las personas que estén en un lugar con la mejor calidad de conectividad.

3) Enviar de manera previa algunas preguntas detonantes que les permitan avanzar en la reflexión y llegar con ideas y propuestas más aterrizadas.

4) Generar reflexiones en grupos pequeños (Zoom permite hacer break rooms) y luego regresar a la plenaria.

5) Preguntar; ¿cuáles son las dificultades que pueden tener las personas participantes para que la reunión sea exitosa? ¿Qué pueden hacer para que esas dificultades no afecten a la reunión?

6) Se sugiere a la persona que facilita estos espacios, ir midiendo el ánimo del grupo, por momentos pedir que se paren de sus asientos, se estiren, se muevan, respiren, etc., ya sea que el taller se está llevando de forma presencial o en línea.

7) Asegurarse que por cada 2 horas máximo de sesión tengan un espacio de descanso.

8) Solicitar que durante las sesiones haya alguien pendiente de cuando las personas participantes desean participar, para asegurarse de que se escuchen todas las voces.

9) Gestionar el tiempo de las intervenciones y solicitar que éstas sean precisas.

Por último, cabe mencionar que al final de este documento se presentan el Anexo 8 y 9, ambos contienen herramientas para la persona que está facilitando los módulos. El Anexo 8. ¿Cómo hacer un plan de trabajo? permite llevar a cabo una planeación más exhaustiva de la aplicación del Paquete, aterrizando aquellos elementos que son esenciales para el éxito en la implementación, ya que da claridad en cuanto a las actividades previstas, los tiempos asignados y el alcance de este paquete para la organización.

Por otro lado, el Anexo 9. Cartas Descriptivas, le permite a la persona que facilita hacer una adecuación de las cartas descriptivas propuestas para cada módulo, de tal manera que respondan a su Plan de Trabajo, aterrizando con mayor exactitud cada una de las sesiones, especificando el minuto a minuto, los participantes, la fecha, así como los materiales necesarios para la implementación del taller.

Este documento, además de sus anexos, está acompañado de seis presentaciones de PowerPoint. El número de la presentación corresponde al módulo de trabajo. La lista de presentaciones se incluye a continuación:

1. Recuperación del aprendizaje (taller)

2. Plan de trabajo

3. Módulo 1. Fundamentos legales y políticas institucionales

4. Módulo 2. Sistema de adquisiciones y viajes

5. Módulo 3. Caja chica y flujo de efectivo

6. Módulo 4. Ciclo contable

7. Módulo 5. Administración financiera y presupuestos

CARTA DESCRIPTIVA TALLER DE RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE

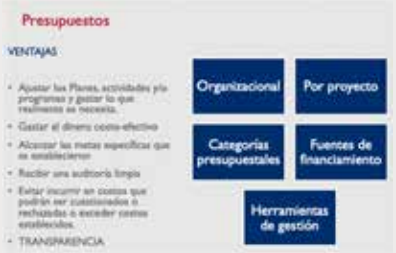
%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
30%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE INICIAR CON UN TALLER PARTICIPATIVO EN **UNA SESIÓN DE APROXIMADAMENTE TRES HORAS** CON LAS OSC PARA EXPLORAR EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA, RETOMAR CONCEPTOS IMPORTANTES PARA ALINEAR LA FACILITACION Y POSTERIORMENTE LA TOMA DE DECISIONES. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. Se propone realizar las siguientes actividades participativas con el objetivo principal de realizar la recuperación del aprendizaje como primera etapa de la implementación del paquete de soluciones. 1. Se da la bienvenida a la reunión y se presentan los objetivos del taller. a. Presentar el marco conceptual del área de Administración y Finanzas para la recuperación del aprendizaje y definir el plan de trabajo para abordar los módulos especializados. 2. Reflexión inicial: Como organización ¿Actualmente se concibe al área de finanzas y administración como fuerte y como unidad fundamental para la operación y para la toma decisiones? ¿Cuáles conceptos y procedimientos consideran que deben ser parte del fortalecimiento y aplicación de este paquete de soluciones? a. Dividir a las personas participantes en equipos de 2 o 3, dependiendo del número total de personas que conformen el grupo y asignar un tiempo para que puedan discutir estas dos preguntas. b. Regresar a la plenaria y dar la palabra a algunas personas para compartir su reflexión en torno a estas preguntas. c. Recuperar el aprendizaje apuntando las principales reflexiones en el pizarrón, o bien en una hoja de rotafolio. Al final, debe hacerse una síntesis de los comentarios que hayan sido mencionados con mayor énfasis. Notas: • Es importante definir los límites y criterios institucionales para llevar a cabo el ejercicio, con el fin de diseñar un Plan de trabajo y los productos esperados a desarrollar que responda a las necesidades institucionales, mientras cuida los principios esenciales de la organización. • Cada organización define sus propios mecanismos de control y gestión financiera, sin embargo, todas deben cumplir con los requerimientos fiscales, legales y contables.

60%	Conceptos básicos	- Presentación en *PowerPoint* *Sugerencia de facilitación.* La presentación introducirá el marco conceptual y normativo de los principales procedimientos que integran el área financiera y administrativa de la organización, incluye ejercicios participativos que fomentan la apertura y reflexión respecto a la manera en la que se realizan las operaciones actualmente y sobre todo para llevar a la mejora continua. Las preguntas estratégicas que habilitarán que las personas de las organizaciones lleven a cabo una reflexión con relación a los conceptos: • Fundamentos fiscales y legales • Políticas institucionales de finanzas y administración • Sistema de adquisiciones y viajes • Caja chica y flujo de efectivo • Ciclo contable • Administración financiera y presupuestos 1. *Ejercicio 1.* Para comenzar a abordar el tema, se sugiere hacer un ejercicio donde se planteen e introduzcan los principales procedimientos del área financiera y administrativa, por ejemplo, una sopa de letra identificando cual proceso corresponde a finanzas y cual a administración. Tiempo estimado para realización del ejercicio de 10 minutos. **Ejercicio 1. Sopa de letras (10 minutos)** N T V W U C I P A K W E F R I A M A N U A L H J F V I E I A X D C O N T A B I L I D A D N E E Q R L Y I N H Z E X G P F A B O U F I A N Z R P G H Y R I N O L I S C T R A N S P A R E N C I A S P R O C E S O S Z C S A I F R I E T M W V D C L B X U N A A L C K P O L I T I C A S P Z M K I I A P V B A W E U N Z U A I R P O Q B Y J J V T K C G E S E G O N K G E M E T Q E O Y S Z N A M E O W J Z S R A P S A T W T K E S V I H E E U M A V N O J O D J X I J C O M P R A S A S D P E J U C O N T R A T A C I O N E S G F FINANZAS COMPRAS CONTABILIDAD PRESUPUESTOS VIAJES CONTRATACIONES ADQUISICIONES TRANSPARENCIA FINANCIAMIENTO BANCOS PROCESOS MANUAL POLITICAS
		2. *Presentación.* Se da una presentación del marco conceptual de Políticas Institucionales y Formatos administrativos. Para exponer de conceptos, fundamentos, metodología y alcance que tienen las políticas institucionales y de los formatos administrativos. Tiempo estimado para presentación de 30 minutos.

4. *Ejercicio 2.* En equipo formularán tres políticas institucionales de administración y finanzas, las escribirán y compartirán el alcance que estas tienen dentro de la organización. Se pide al equipo que formulen tres políticas (especificas o generales) de Administración y finanzas. Tiempo estimado para la realización del ejercicio de 30 minutos.

5. *Presentación.* Exposición de conceptos, fundamentos, metodología y alcance que tienen los procesos. Tiempo estimado para presentación de 20 minutos.

6. *Ejercicio.* En equipo formulará el proceso de compras y adquisiciones y compartirán el alcance que estas tienen dentro de la organización. Se pide al equipo que desarrolle el proceso de compras y adquisiciones de la organización. Tiempo estimado para la realización del ejercicio de 30 minutos.

		 7. Presentación. Marco conceptual de Presupuestos, ventajas, tipos e importancia. Tiempo estimado para presentación de 20 minutos. Al finalizar el ejercicio se delimita el alcance y objetivo de cada uno de los procesos del área financiera y administrativa, se identifica la importancia de su relación para la operación en la organización y su papel fundamental para la toma de decisiones. 
10%	Cierre	**Ejercicio Final.** Con los resultados de los ejercicios y las respuestas de las preguntas realizadas al. inicio del taller, se procede a delimitar los temas prioritarios y establecer el Plan de trabajo de fortalecimiento en Finanzas. Para ello se siguen los siguientes puntos para establecer una estructura: a. Asignar un tiempo para que las personas participantes hagan la reflexión de manera personal, por un lapso de 5 o 10 minutos. b. Después proceder a compartir las reflexiones en la plenaria. c. Incorporar los módulos especializados y temas retomando el estatus actual de la organización y de lo que debe mejorar. d. Se recomienda comenzar por el análisis interno y proceder con el análisis externo. Los resultados de este ejercicio serán la base para diseñar el Plan de trabajo, cronograma de tiempos y actividades, personas líderes y productos finales esperados como la generación de Manuales, formatos administrativos, actualización o incorporación de políticas institucionales y/o cambios en estatutos y actas.

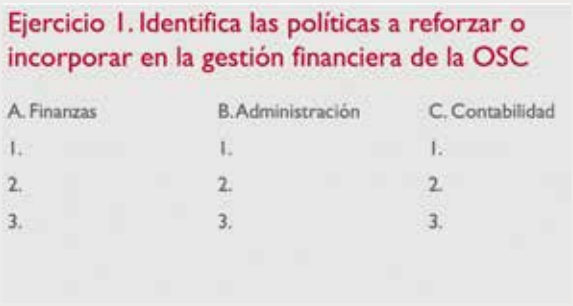
	Materiales	• Recuperación de aprendizajes: Tarjetas, hojas blancas, rotafolio o pizarrón y plumones. Equipo de cómputo portátil, cañón y lista de asistencia. • Conceptos: Presentación en Power Point "Marco conceptual del área de administración y finanzas" y Plan de trabajo, explicación de la metodología y modalidades a aplicar. • Aplicación: o Formato de **Plan de Trabajo** de implementación del paquete de solución de estrategia financiera.
	Productos esperados de la sesión	Plan de Trabajo, cronograma y asignación de responsabilidades para la fase de módulos especializados

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 1. FUNDAMENTOS LEGALES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN **UNA SESIÓN DE DOS HORAS**; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. El cumplimiento de las disposiciones fiscales, laborales, legales y contables hacen parte de la gestión y para ello se requiere de personas con la formación y conocimiento necesario para atenderlas. La aplicación del Paquete de Soluciones en sus módulos especializados será a través de Mentoría, dado la especialización del área y de los contenidos. 1. Se da la bienvenida a las personas participantes en la sesión y se presentan los siguientes objetivos del módulo: a. Reflexionar sobre las disposiciones a las que se encuentra sujeta la OSC y de su cumplimiento acorde a su estatus legal, laboral, contable y fiscal. b. Identificar los elementos susceptibles que pueden poner en riesgo a la organización en caso de no corregirse. c. Definir las políticas institucionales de finanzas y administración que complementen la gestión en la organización. 2. Pedir a las personas participantes que compartan la manera de operar y la situación actual de organización respecto al cumplimiento de las obligaciones fiscales, legales, contables y legales, así como que tipo de políticas institucionales de finanzas y administración tienen actualmente: • ¿Conocen todas las disposiciones legales y normativas a las que la organización está sujeta? • ¿Por qué considerar que es importante cumplir con las disposiciones legales? • ¿Cuáles son los principales retos que tienen dentro de la organización respecto a las políticas institucionales de finanzas y administración? 3. Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Tomar la palabra de las personas.

30%	Conceptos básicos	*Sugerencia de facilitación*. La presentación introducirá las preguntas estratégicas que habilitarán que el equipo de las organizaciones lleve a cabo una reflexión con relación al marco normativo legal, laboral, fiscal y contable y de la importancia en ella. 1. Revisar las disposiciones legales, laborales, fiscales y contables que una OSC tiene, identificando el tipo de constitución y su registro para la obtención de recursos a través de donativos principalmente. 2. Se presentan las características y elementos fundamentales en las políticas institucionales para los procedimientos y operaciones en el área de finanzas y administración. Se relaciona las políticas a los procesos del área: ciclo contable, viajes, sistema de adquisiciones, caja chica, pagos, presupuestos y administración financiera.

40%	Aplicación	*Sugerencia de facilitación.* Se solicita a las personas participantes de la OSC que identifiquen las políticas institucionales para la gestión financiera que deben reforzarse o incorporarse a la operación de esta: 1. Pedir a las personas participantes que identifiquen aquellas políticas institucionales por área: finanzas, administración y contabilidad. 2. Pedir a las personas participantes que propongan la mejora o destaquen aspectos para incorporar en aquellas políticas que lo requieran. 3. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las y los participantes compartir sus apreciaciones. 4. La persona que está facilitando el ejercicio enlista la respuesta de las diferentes personas participantes y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. En la lista se espera encontrar cosas tales como: • Políticas de viajes claras y acorde al contexto que tiene la OSC • Política para la elaboración de presupuesto • Política de contabilidad que deberá acompañarse del despacho contable externo o desarrollada por la persona responsable de la contabilidad al interior de la organización • Política para el flujo de efectivo y de caja chica • Planeación financiera anual • Planeación estratégica Entre más sistematizada esté la información, las políticas desarrolladas y los procesos del área de finanzas y administración, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de cualquier actividad relacionada con el área. Los beneficios de tener un documento guía que detalle los lineamientos financieros y administrativos son entre otros: • Generar controles mejor adecuados para la gestión financiera y administrativa. • Atender en tiempo con las obligaciones a las que está sujeta la OSC. • Transparencia en el uso de los recursos financieros de la OSC. • Rendición de cuentas en tiempo y con calidad en su presentación. • Tener registros y evidencia documentada de los procesos de la OSC. • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. • La generación de capacidades y la instalación de estas en la organización.

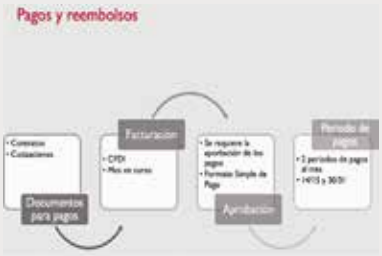
		 Para esta etapa los productos desarrollados representan una versión borrador que serán presentados a la dirección de la organización con el objetivo de aprobarlos y definir las versiones finales.
15%	Cierre	1. Se pregunta a las personas participantes, cuáles son sus reflexiones finales sobre estos hallazgos y sus adecuaciones a los lineamientos actuales. Se cede la palabra a las personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la aplicación en el desarrollo de los productos finales esperados.
	Materiales	• Recuperación de aprendizaje: Equipo portátil laptop, cañón, tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Equipo portátil laptop, cañón. Presentación Power Point. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva REFERENCIAS DE OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONSULTARSE • Paquete de solución de Planeación Estratégica • Paquete de solución de Fortalecimiento Legal • Paquete de solución de NUPAS • Manual genérico de Finanzas
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluida las políticas institucionales y de las obligaciones de la OSC en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras.
	Práctica posterior	1. Buscar la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno de la OSC para incorporar dichos resultados a los lineamientos de la organización. 2. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir 3. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 4. Por último, incorporar las políticas institucionales de finanzas y administración a la operación diaria de la OSC.

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 2.
SISTEMA DE ADQUISICIONES Y VIAJES

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN **UNA SESIÓN DE DOS HORAS**; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. El contar con procesos y controles adecuados que propicien la transparencia del uso de los recursos para las compras, adquisiciones y contrataciones, así como de los viajes de trabajo en las organizaciones. La aplicación del Paquete de Soluciones en sus módulos especializados será a través de Mentoría, dado la especialización del área y de los contenidos. 1. Se da la bienvenida a las personas participantes en la sesión y se presentan los siguientes objetivos del módulo: a. Reflexionar sobre los controles actuales de la organización para el sistema de adquisiciones y de los viajes de trabajo. b. Identificar los elementos que requieren atención inmediata para su actualización y reforzamiento para hacer eficientes los recursos económicos y de tiempo para la comunicación fluida. c. Definir las políticas institucionales, formatos administrativos y niveles de autorización para las adquisiciones y viajes de trabajo. 2. Pedir a las personas participantes que compartan la manera actual en la que se realizan las operaciones en el sistema de adquisiciones y de los viajes de trabajo. Comenzando desde el requerimiento, solicitud, aprobación, rendición de cuentas, comprobación y reporteo, de que formatos administrativos se valen y del registro en informes financieros y contables: • ¿Se cuenta con un procedimiento escrito, claro y socializado de adquisiciones y compras en la organización? • ¿Es adecuada la segregación de responsabilidades y niveles de autorización en el sistema de adquisiciones? • ¿Las políticas de compras establecen aspectos de No conflicto de interés o se definen dentro del código de conducta de la organización? • ¿La organización basa sus políticas de compras en algún estándar para definir compras permisibles o no permisibles? • ¿Se tiene una política de los viajes de trabajo que considere tiempos de solicitud, formatos para el reporte de actividades y de gastos? • ¿La política de viajes se basa en alguna norma específica de un donante o financiador? ¿Está sujeta a lo establecido en las normatividad fiscal y contable vigente?

		3. Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Tomar la palabra de las personas.
30%	Conceptos básicos	*Sugerencia de facilitación*. La persona facilitadora repasará los conceptos acerca del sistema de adquisiciones, compras y de los viajes, ocupará como material de apoyo presentaciones dinámicas en computadora, así como ejercicios participativos que fomentarán el análisis para el desarrollo de propuestas para la mejora. 1. Revisar los aspectos mínimos e indispensables que debe tener el sistema de adquisiciones, iniciando desde la formulación de políticas claras para el requerimiento, solicitud, aprobación; establecer los controles o formatos administrativos, documentos que complementen la información y den soporte del procedimiento, de las comprobaciones y niveles de autorización. • Manual de adquisiciones y compras o Manual de Procedimientos administrativos y financieros: apartado Adquisiciones • Políticas de gastos permisibles y no permisibles • Código de ética • Conflicto de interés • Tabla de autorizaciones para las compras y adquisiciones • Proceso de adquisiciones, incluye formato de solicitud de adquisiciones, orden de compra, niveles de autorización • Documentos administrativos requeridos para las adquisiciones y compras en la organización • Periodos de pagos • Registro presupuestal y contable de las compras • Activos fijo e inventarios[8] • Resguardo de archivo de las adquisiciones 2. Revisar los aspectos mínimos e indispensables que deben considerar pare los viajes de trabajo en la OSC, definir la política institucional, solicitudes y autorizaciones, conceptos de los gastos permitidos durante un viaje de trabajo, formatos administrativos para el reporte y comprobación de los gastos de viaje y del registro contable y financiero de este tipo de erogaciones. • Niveles de autorización • Solicitud de aprobación de viaje • Política de gastos permisibles y no permisibles • Parámetros de los gastos y sus comprobaciones

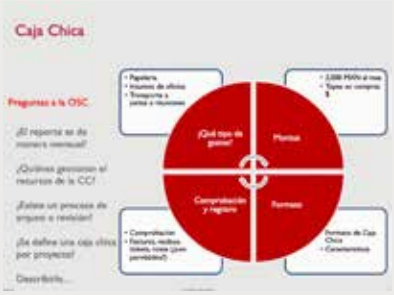
[8] Se anexa la plantilla en Excel para el registro de los activos fijos (anexo 1).

		
40%	Aplicación	Sugerencia de facilitación. Se solicita a las personas participantes de la OSC que identifique las políticas y procedimientos del sistema de adquisiciones que deben reforzarse o incorporarse a la operación de la organización: 1. Pedir a las personas participantes que identifiquen las políticas establecidas y procedimientos para las compras, adquisiciones y contrataciones en la institución. 2. Pedir a las personas participantes que identifiquen las políticas establecidas y procedimientos para los viajes en la institución. 3. Pedir a las personas participantes que propongan la mejora o destaquen aspectos para incorporar en aquellas políticas que lo requieran. 4. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las y los participantes compartir sus apreciaciones. 5. La persona que está facilitando el ejercicio enlista la respuesta de las diferentes personas participantes y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. En la lista se espera encontrar cosas tales como: • Política del sistema de adquisiciones, compras y contrataciones claras • Incorporación de controles y formatos administrativos para la gestión y seguimiento de las adquisiciones en la organización • Establecer los niveles de autorización y aprobación para las adquisiciones según sea el monto y alcance de estas. • Lineamientos de costos permitidos y de los conceptos aceptables para los viajes • Flujo de comunicación y responsabilidades para el sistema de adquisiciones y de los viajes Entre más sistematizada esté la información, las políticas desarrolladas y los procesos del área de finanzas y administración, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de cualquier actividad relacionada con el área.

		Los beneficios de tener un documento guía que detalle los lineamientos financieros y administrativos son entre otros: • Generar controles mejor adecuados para la gestión financiera y administrativa. • Atender en tiempo con las obligaciones a las que está sujeta la OSC. • Transparencia en el uso de los recursos financieros de la OSC. • Rendición de cuentas en tiempo y con calidad en su presentación. • Tener registros y evidencia documentada de los procesos de la OSC. • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. • La generación de capacidades y la instalación de estas en la organización. Para esta etapa los productos desarrollados representan una versión borrador que serán presentados a la dirección de la organización con el objetivo de aprobarlos y definir las versiones finales.
15%	Cierre	1. Se pregunta a las personas participantes, cuáles son sus reflexiones finales sobre estos hallazgos y sus adecuaciones a los lineamientos actuales. Se cede la palabra a las personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión.
	Materiales	• Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva REFERENCIAS DE OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONSULTARSE • Paquete de solución de NUPAS • Manual genérico de Compras • Manual genérico de viajes
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluida las políticas institucionales del sistema de adquisiciones y viajes, formatos administrativos que serán integrados en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras.
	Práctica posterior	1. Buscar la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno de la OSC para incorporar dichos resultados a los lineamientos de la organización. 2. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir. 3. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 4. Por último, incorporar las políticas institucionales de finanzas y administración a la operación diaria de la OSC.

CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 3.
CAJA CHICA Y FLUJO DE EFECTIVO

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO **EN UNA SESIÓN DE DOS HORAS**; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. El contar con procesos y controles adecuados que propicien la transparencia del uso de los recursos financieros para la presentación de las entradas y salidas de efectivo originadas por las actividades de operación, inversión y financiamiento. La aplicación del Paquete de Soluciones en sus módulos especializados será a través de Mentoría, dado la especialización del área y de los contenidos. 1. Se da la bienvenida a las personas participantes en la sesión y se presentan los siguientes objetivos del módulo: a. Reflexionar sobre los mecanismos de uso, registro y seguimiento del uso de efectivo de la caja chica y del estado financiero básico de Flujo de Efectivo b. Identificar los elementos que requieren atención inmediata para su actualización y reforzamiento para hacer eficientes los recursos económicos y de tiempo para la toma de decisiones. c. Definir las políticas institucionales, herramientas de control financieras y plantillas de presentación de información financiera como del flujo de efectivo. 2. Pedir a las personas participantes que compartan la manera actual en la que se realiza utiliza el efectivo en la organización, así como los mecanismos de seguimiento y control, además de la presentación de la información para la toma de decisiones. Comenzando desde el requerimiento, solicitud, aprobación, rendición de cuentas, comprobación y reporteo, de que herramientas y plantilla financiera se valen y del registro contable: • ¿Se cuenta con un procedimiento escrito, claro y socializado de la caja chica? • ¿Es adecuada la segregación de responsabilidades y niveles de autorización para el uso de los recursos de la caja chica? • ¿A quién/es les interesaría presentar información financiera del flujo de efectivo? • ¿El estado financiero del flujo de efectivo representa una herramienta útil para la toma de decisiones en la organización? Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Tomar la palabra de las personas.

30%	Conceptos básicos	*Sugerencia de facilitación.* La persona facilitadora repasará los conceptos acerca de la caja chica y del flujo de efectivo, ocupará como material de apoyo presentaciones dinámicas en computadora, así como ejercicios participativos que fomentarán el análisis para el desarrollo de propuestas para la mejora. 1. Revisar los aspectos mínimos e indispensables que debe tener el proceso de caja chica, iniciando desde la formulación de políticas claras para el requerimiento, solicitud, aprobación; establecer los controles o formatos administrativos, documentos que complementen la información y den soporte del procedimiento, de las comprobaciones de los tipos de gastos permitidos con el recurso de caja chica y de los niveles de autorización. • Manual de Procedimientos administrativos y financieros: apartado caja chica • Política de caja chica • Formatos administrativos para registro de gastos de caja chica • Reporte de gastos de CC mensual • Solicitud de reintegro de fondo de CC • Arqueo de Caja Chica • Registro presupuestal y contable de los gastos de CC  2. Revisar los aspectos de importancia de contar con la presentación de estados financieros del flujo de efectivo, definir la política institucional que refleja cuánto efectivo se conserva después de los gastos, los intereses y el pago al capital. Además permite a la entidad económica y al responsable de la información financiera conocer cómo se genera y utiliza el dinero y sus equivalentes en la administración. Determina la capacidad de la organización para generar el efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones inmediatas y directas. • Política de flujo de efectivo • Periodos de presentación de información • Plantilla y herramienta de flujo de efectivo[9]

[9] Se anexa la plantilla del Estado Financiero de Flujo de Efectivo (anexo 2).

40%	Aplicación	Sugerencia de facilitación. Se solicita a las personas participantes de la OSC que identifique las políticas y procedimientos de la caja chica y del flujo de efectivo que deben reforzarse o incorporarse a la operación de la organización y para la toma de decisiones: 1. Pedir a las personas participantes que identifiquen las políticas establecidas y procedimientos para la caja chica. 2. Pedir a las personas participantes que identifiquen de qué manera se determina el estado financiero de flujo de efectivo y cuál ha sido su importancia dentro de la gestión de los recursos financieros de la organización. 3. Pedir a las personas participantes que propongan la mejora o destaquen aspectos para incorporar en aquellas políticas que lo requieran. 4. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las y los participantes compartir sus apreciaciones. 5. La persona que está facilitando el ejercicio enlista la respuesta de las diferentes personas participantes y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. En la lista se espera encontrar cosas tales como: • Política de la caja chica que hará parte del Manual institucional de finanzas o de operaciones administrativas. • Incorporación de controles y formatos administrativos para la gestión de los recursos de la caja chica: solicitud, reintegro, reporte presupuestal y contable, arqueo. • Establecer la segregación de funciones y responsables para el manejo del efectivo de la caja chica. • Lineamientos de tipo de gastos permitidos para el uso de la caja chica. • Herramienta para la presentación del estado financiero del flujo de efectivo, así como su importancia dentro de la gestión financiera de la OSC para la toma de decisiones. • Establecer calendarios o periodos de elaboración y presentación del estado financiero de Flujo de Efectivo. • Entre más sistematizada esté la información, las políticas desarrolladas y los procesos del área de finanzas y administración, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de cualquier actividad relacionada con el área.

		Los beneficios de tener un documento guía que detalle los lineamientos financieros y administrativos son entre otros: • Generar controles mejor adecuados para la gestión financiera y administrativa. • Atender en tiempo con las obligaciones a las que está sujeta la OSC. • Transparencia en el uso de los recursos financieros de la OSC. • Rendición de cuentas en tiempo y con calidad en su presentación. • Tener registros y evidencia documentada de los procesos de la OSC. • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. • La generación de capacidades y la instalación de estas en la organización. Para esta etapa los productos desarrollados representan una versión borrador que serán presentados a la dirección de la organización con el objetivo de aprobarlos y definir las versiones finales.
15%	Cierre	1. Se pregunta a las personas participantes, cuáles son sus reflexiones finales sobre estos hallazgos y sus adecuaciones a los lineamientos actuales. Se cede la palabra a las personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión.
	Materiales	• Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva REFERENCIAS DE OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONSULTARSE • Paquete de solución de NUPAS • Manual genérico de Finanzas
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluida las políticas institucionales de la caja chica y de estado financiero de flujo de efectivo, formatos administrativos que serán integrados en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras.
	Práctica posterior	1. Buscar la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno de la OSC para incorporar dichos resultados a los lineamientos de la organización. 2. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir. 3. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 4. Por último, incorporar las políticas institucionales de finanzas y administración a la operación diaria de la OSC.

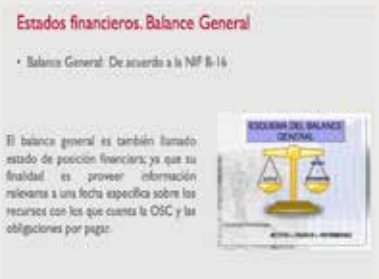
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 4. CICLO CONTABLE

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN **UNA SESIÓN DE DOS HORAS**; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. La contabilidad permitirá a la organización recolectar, registrar, resumir e informar sobre las operaciones valorables en dinero. Su función principal es llevar en forma histórica la vida económica de la OSC, del cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes y para la toma de decisiones. La aplicación del Paquete de Soluciones en sus módulos especializados será a través de Mentoría, dado la especialización del área y de los contenidos. 1. Se da la bienvenida a las personas participantes en la sesión y se presentan los siguientes objetivos del módulo: a. Reflexionar acerca de la manera en la que se lleva a cabo el ciclo contable y registro de los recursos financieros en la organización. b. Identificar los elementos que requieren atención inmediata para su actualización y reforzamiento para hacer eficientes los recursos económicos, de los registros contables y de los insumos proporcionados para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales y contables que la OSC tenga. c. Definir las políticas institucionales para el registro contable y de las operaciones de la organización para que sean consistentes y comparables. 2. Pedir a las personas participantes que compartan la manera actual en la que se ingresa la información en contabilidad, de la información financiera que proporciona, las personas responsables de emitirla y de las personas a quien les interesa conocerla. Comenzando desde la comunicación entre las áreas responsables, de la información requerida para los registros contables, de la información financiera que se genera de esos registros, del cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y contables y de quienes toman decisiones, y para que se uti liza dicha información.

		• ¿Las cuentas de banco se operan de manera mancomunada y cuentan con firmas autorizadas alternativas para su manejo en casos de ausencia? • ¿La persona que transacciona las salidas del banco también las registra en contabilidad? • ¿Las conciliaciones bancarias suelen contener más de un 20% de las operaciones del mes? • ¿Existen movimientos en conciliación con antigüedad mayor a 6 meses? • ¿Cuándo fue la última vez que se actualizó el sistema de contabilidad? • ¿El plan de cuentas permite obtener información financiera fácil de analizar por proyecto o programa? • ¿El plan de cuentas está vinculado a los códigos agrupadores que define el SAT? ¿Los criterios de registro contable son consistentes? • ¿La organización emite estado de cambios en el patrimonio clasificado por restricciones de uso? • ¿Los ingresos y gastos son registrados en contabilidad por la misma persona? Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Tomar la palabra de las personas.
30%	Conceptos básicos	*Sugerencia de facilitación*. La persona facilitadora repasará los conceptos que integran el ciclo contable y de los bancos, ocupará como material de apoyo presentaciones dinámicas en computadora, así como ejercicios participativos que fomentarán el análisis para el desarrollo de propuestas para la mejora. 1. Revisar los aspectos indispensables que debe tener el apartado de los bancos en la institución, iniciando desde la formulación de políticas para el manejo de la información bancaria, de la gestión financiera, registro y reporte de las conciliaciones y de los saldos; establecer los parámetros con formatos administrativos, documentos que complementen la información y den soporte, además del suministro de información que se genera para la toma de decisiones. • Manual de Procedimientos administrativos y financieros: apartado bancos • Modelo de carta de confirmación de saldos • Formatos administrativos para las conciliaciones bancarias • Registro de los movimientos en la contabilidad • Segregación de responsabilidades de las cuentas bancarias y uso de dispositivos como tokens y manejo de chequera

2. Revisar los elementos que integran el ciclo contable, y definirlo como el conjunto de técnicas y procedimientos basados en normas y reglas, para el registro, clasificación y control de las operaciones económicas de una Organización de la Sociedad Civil (OSC), que permite obtener información financiera. De los tipos de contabilidad que existen y de los elementos que la integran. Describir también los usuarios de la información financiera en la institución y el objetivo del uso de esta.

- Manual de Procedimientos administrativos y financieros: apartado ciclo contable
- Políticas de contabilidad
- Formato de identificación de características del sistema contable: Ficha técnica del sistema contable con validación de la normativa vigente
- Estructura contable: catálogo de cuentas[10] y guía contabilizadora
- Política de registro contable: lineamientos que permiten que los registros contables sean consistentes y comparables identificando responsables y medidas de control/autorización de estos
- Plantilla modelo de estados financieros con base en las NIF: documento en Excel que permite personalizar los estados financieros con la imagen institucional de la organización, construir estados financieros no emitidos por el sistema contable como el estado de cambios en el patrimonio e integrar notas a los mismos.[11]
- Organigrama y perfiles con descripción de puesto del área de gestión financiera: representación visual de la forma comunicarse y tomar decisiones sobre la gestión financiera de la organización; así como documentos con los deseables de experiencia, formación académica y funciones de las personas involucrada en la gestión financiera



[10] Se anexa catálogo de cuentas (anexo 3).

[11] Se anexa la plantilla de los Estados Financieros de Balance General/ Estado de Posición Financiera y de Estado de Actividades (anexo 4).

40%	Aplicación	Sugerencia de facilitación. Se solicita a las personas participantes de la OSC que identifique las políticas y procedimientos que integran el ciclo contable y de los bancos que consideren deben reforzarse o incorporarse a la operación de la organización y para la toma de decisiones: 1. Pedir a las personas participantes que identifiquen las políticas establecidas y procedimientos dentro del ciclo contable y para los bancos en la organización. 2. Pedir a las personas participantes que identifiquen de qué manera se realiza el registro de la contabilidad y cuál ha sido su importancia dentro de la gestión de los recursos financieros de la organización. 3. Pedir a las personas participantes que propongan la mejora o destaquen aspectos para incorporar en aquellas políticas que lo requieran. 4. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las y los participantes compartir sus apreciaciones. 5. La persona que está facilitando el ejercicio enlista la respuesta de las diferentes personas participantes y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. En la lista se espera encontrar cosas tales como: • Políticas institucionales para el ciclo contable y de los bancos • Incorporación del sistema contable y procesos para el registro de los movimientos económicos de la organización. • Establecer la segregación de funciones y responsables para el manejo de los bancos. • Actualización del catálogo de cuentas. • Presentación de la información financiera en los estados financieros: Estados de resultados, Estado de posición financiera o balance general, flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio. • Establecer periodos de elaboración y presentación de los estados financieros de la organización: mensual, semestral y anual. • Entre más sistematizada esté la información, las políticas desarrolladas y los procesos del área de finanzas y administración, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de cualquier actividad relacionada con el área. Los beneficios de tener un documento guía que detalle los lineamientos financieros y administrativos son entre otros: • Generar controles mejor adecuados para la gestión financiera y administrativa. • Atender en tiempo con las obligaciones a las que está sujeta la OSC. • Transparencia en el uso de los recursos financieros de la OSC. • Rendición de cuentas en tiempo y con calidad en su presentación. • Tener registros y evidencia documentada de los procesos de la OSC. • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. • La generación de capacidades y la instalación de estas en la organización.

		Para esta etapa los productos desarrollados representan una versión borrador que serán presentados a la dirección de la organización con el objetivo de aprobarlos y definir las versiones finales.
15%	Cierre	1. Se pregunta a las personas participantes, cuáles son sus reflexiones finales sobre estos hallazgos y sus adecuaciones a los lineamientos actuales. Se cede la palabra a las personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión.
	Materiales	• Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva REFERENCIAS DE OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONSULTARSE • Paquete de solución de NUPAS • Manual genérico de Finanzas
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluida las políticas institucionales para el ciclo contable y de los bancos, complementa con formatos administrativos que serán integrados en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras.
	Práctica posterior	1. Buscar la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno de la OSC para incorporar dichos resultados a los lineamientos de la organización. 2. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir. 3. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 4. Por último, incorporar las políticas institucionales de finanzas y administración a la operación diaria de la OSC.

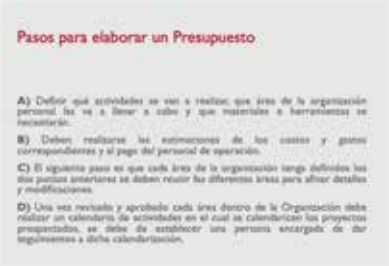
CARTA DESCRIPTIVA MÓDULO 5.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN **UNA SESIÓN DE DOS HORAS**; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR. Las organizaciones de la sociedad civil necesitan de recursos legales, tecnológicos, materiales, de capital humano y financieros para poder continuar su labor social; y desde un enfoque económico, que les permita alinear sus estrategias en toda la organización en miras a la sustentabilidad. La administración financiera y los presupuestos son indispensables para la toma de decisiones porque consiste en la planificación de los recursos económicos, cuida los recursos de la Organización, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos y latentes, que se presenten, reduciendo riesgos la eficiencia de los recursos y la satisfacción de los involucrados. La aplicación del Paquete de Soluciones en sus módulos especializados será a través de Mentoría, dado la especialización del área y de los contenidos. 1. Se da la bienvenida a las personas participantes en la sesión y se presentan los siguientes objetivos del módulo: a. Reflexionar acerca de la manera en la que se define la administración financiera y establecimiento de los presupuestos en la organización. b. Identificar los elementos que requieren atención inmediata para su actualización y reforzamiento para hacer eficientes los recursos económicos, de los compromisos de corto, mediano y largo plazo que tenga la organización. c. Definir las directrices para la planeación y administración financiera y de los presupuestos. 2. Pedir a las personas participantes que compartan la manera en la que se trabaja la administración financiera y los presupuestos en la organización, de la información que proporciona, de las personas responsables de emitirla y de las personas a quien les interesa conocerla, de quienes toman decisiones, y para que se utiliza dicha información. <u>Presupuestos</u> • ¿Todos los años se prepara un presupuesto institucional? • ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto? • ¿Cada cuando se revisa el ejercicio del presupuesto institucional? • ¿Se hacen ajustes durante el año al presupuesto?

		Costos • ¿Cuál es un costo no permitido en la organización? • ¿Cuántas veces un financiador ha negado la integración de un gasto a su comprobación por no estar permitido? • ¿De dónde se cubren los costos no permitidos por un financiador para un proyecto? • ¿Quién se hace responsable por la transacción de un costo no permitido? • ¿Cómo se costean gastos necesarios para la organización pero que no son necesariamente identificables con un programa o proyecto? • ¿Qué criterio se usa para asignar costos indirectos a un proyecto o programa? Fuentes de financiamiento • ¿Cuántos financiamientos en ejecución tiene la organización? • ¿Cuántos de sus financiamientos actuales son ejecutables en un plazo mayor a un año? • ¿Alguno de sus financiamientos actuales representa más del 30% de su presupuesto anual? • ¿Cómo piensas sostener la operación una vez que termine la ejecución de su financiamiento más fuerte? • oQué otras fuentes de financiación tienen además de los donativos? Informes financieros • ¿Qué tipo de informes financieros, además de los estados financieros han generado? • ¿Cuándo revisan los estados financieros les quedan ganas de tener la información financieras presentada en otros esquemas? • ¿A quién/es les interesaría presentar información financiera en esquemas diferentes a los estados financieros? Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Tomar la palabra de las personas.
30%	Conceptos básicos	*Sugerencia de facilitación*. La persona facilitadora repasará los conceptos que integran la administración financiera y de los presupuestos, ocupará como material de apoyo presentaciones dinámicas en computadora, así como ejercicios participativos que fomentarán el análisis para el desarrollo de propuestas para la mejora. 1. Revisar los aspectos indispensables que debe tener el apartado de la administración financiera en la institución, iniciando desde la definición y desarrollo de políticas para el manejo de la información y gestión financiera, establecer elementos para el análisis respecto a la diversificación de fuentes de financiamiento y oportunidades financieras que permita presupuestar y con ello cumplir con los compromisos de corto, mediano y largo plazo; desarrollar documentos que complementen la información de suministro para la toma de decisiones. • Políticas de la administración financiera • Perfiles de las personas que realizan la administración financiera en la organización • Segregación de responsabilidades y tomadores de decisiones

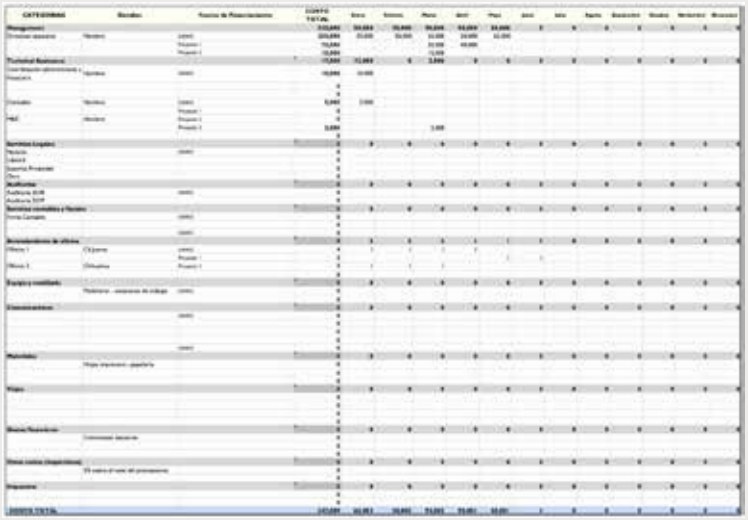
2. Revisar los aspectos indispensables que debe tener el apartado de la administración financiera en la institución, iniciando desde la definición y desarrollo de políticas para el manejo de la información y gestión financiera, establecer elementos para el análisis respecto a la diversificación de fuentes de financiamiento y oportunidades financieras que permita presupuestar y con ello cumplir con los compromisos de corto, mediano y largo plazo; desarrollar documentos que complementen la información de suministro para la toma de decisiones.

- Manual de Operaciones administrativas y financieras: apartado de Presupuestos
- Política para la determinación de costos
- Política de fuentes de financiamiento
- Política y procedimiento para informes financieros
- Costos directos e indirectos
- Análisis de varianzas
- Segregación de responsabilidades y tomadores de decisiones
- Elaboración de presupuestos: formatos, plantillas, responsables.
- Control presupuestal
- Herramientas de proyección y seguimiento presupuestal
- Plantilla o formato de informes financiero



40%	Aplicación	*Sugerencia de facilitación.* Se solicita a las personas participantes de la OSC que identifique las actividades relacionadas con la administración financiera y de la elaboración de los presupuestos (organizacional y por proyectos) que consideren deben reforzarse o incorporarse a la operación de la organización y para la toma de decisiones: 1. Pedir a las personas participantes que identifiquen aquellas actividades y funciones de la administración financiera y de los presupuestos en la organización. 2. Pedir a las personas participantes que identifiquen de qué manera se realiza la elaboración de presupuestos y cuál ha sido su importancia para la gestión de los recursos financieros de la organización. 3. Pedir a las personas participantes que propongan la mejora o destaquen aspectos para incorporar en el proceso de elaboración de presupuestos que lo requieran. 4. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las y los participantes compartir sus apreciaciones. 5. La persona que está facilitando el ejercicio enlista la respuesta de las diferentes personas participantes y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. En la lista se espera encontrar cosas tales como: • Política institucional para la elaboración de presupuestos: tiempos de preparación, presentación, asignación de costos y determinación. • Incorporación de herramientas financieras que permitan tomar decisiones sobre los recursos económicos: control, seguimiento y proyección. • Establecer la segregación de funciones y responsables para la elaboración de los presupuestos. • Delimitar las fuentes de financiamiento y grado de aporte para los costos fijos de la organización. • Presentación de la información financiera, como informes financieros
		PLANTILLA DE PRESUPUESTO POR PROYECTO[12]

[12] Se anexa la plantilla de presupuesto por proyecto (anexo 6).

		PLANTILLA DE PRESUPUESTO ORGANIZACIONAL[13] 
		Entre más sistematizada esté la información, las políticas desarrolladas y los procesos del área de finanzas y administración, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de cualquier actividad relacionada con el área. Los beneficios de tener un documento guía que detalle los lineamientos financieros y administrativos son entre otros: • Generar controles mejor adecuados para la gestión financiera y administrativa. • Atender en tiempo con las obligaciones a las que está sujeta la OSC. • Transparencia en el uso de los recursos financieros de la OSC. • Rendición de cuentas en tiempo y con calidad en su presentación. • Tener registros y evidencia documentada de los procesos de la OSC. • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. • La generación de capacidades y la instalación de estas en la organización. Para esta etapa los productos desarrollados representan una versión borrador que serán presentados a la dirección de la organización con el objetivo de aprobarlos y definir las versiones finales.
15%	Cierre	1. Se pregunta a las personas participantes, cuáles son sus reflexiones finales sobre estos hallazgos y sus adecuaciones a los lineamientos actuales. Se cede la palabra a las personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión.

[13] Se anexa la plantilla de presupuesto organizacional (anexo 7).

	Materiales	• Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva REFERENCIAS DE OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONSULTARSE • Paquete de solución de NUPAS • Manual genérico de Finanzas
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluida las políticas institucionales para la administración financiera y de los presupuestos, complementa con formatos administrativos que serán integrados en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras.
	Práctica posterior	1. Buscar la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno de la OSC para incorporar dichos resultados a los lineamientos de la organización. 2. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir. 3. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 4. Por último, incorporar las políticas institucionales de finanzas y administración a la operación diaria de la OSC.

BIBLIOGRAFIA

MÓDULO 1:

Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, Disposiciones Generales § 1 (1998).

Ley de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil de 2004, Última reforma publicada DOF § 18 (2018).

Ley del Impuesto sobre la Renta de 2013, Última reforma publicada DOF § 273 (2018).

Ley del IVA (2018).

Pérez Chávez, Campero y Fol. *Manual práctico de sociedades y asociaciones civiles*. Tax Editores Unidos SA de CV, 2014.

MÓDULO 2 Y 3:

Candelas, Ramírez Edith. Organización y Procedimientos. Apunte electrónico. Universidad Nacional Autónoma de México, 2018. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20181/administracion/2/LA_1244_28046_A_Organizacion_procedimientos.pdf.

Franklin, Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. México, Mc GrawHill Interamericana, 2009, 501 pp.

Joublac, José Luis Kramnis. *Sistemas y procedimientos administrativos: metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*. 4a edición, México, Universidad Iberoamericana, 1994, 169 pp.

MÓDULO 4:

Normas de Información Financiera. (2018) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Horngren, Charles T., Sundem, Gary L. y Stratton William O. *Contabilidad administrativa*., Pearson Educación, 2006, p.5.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. Definición de contabilidad general. https://definicion.de/contabilidad-general/ .

Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa, McGraw Hill Intermericana, 2008, p.11.

MÓDULO 5:

Morón Alfonso. (2003, agosto 2). *Importancia de los presupuestos en la estrategia de la empresa*. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-presupuestos-en-la-estrategia-de-la-empresa/

Vía Definición ABC
https://www.definicionabc.com/economia/presupuesto.php.

ANEXO 1. PLANTILLA DE REGISTRO DE ACTIVO FIJO

PLANTILLA CONTROL DE ACTIVO FIJO						
PROYECTO AL QUE CORRESPONDE	FECHA DE COMPRA (dd/mm/aaaa)	REFERENCIA DEL ACTIVO (No. de serie)	NO. DE FACTURA FOLIO FISCAL	CLASE DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN (Tipo de activo)	VIDA ÚTIL

VALOR ANTES DEL IVA	IVA	UBICACIÓN (donde se encuentra en físico)	ESTADO	RESPONSABLE DEL ACTIVO	A QUIÉN PERTENECE EL ACTIVO CONTRACTUALMENTE	RECONOCIMIENTO CONTABLE

ANEXO 2. FLUJO DE EFECTIVO

Flujo de efectivo

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos													
Donativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos													
Pago de nómina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de arrendamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ANEXO 3. CATÁLOGO DE CUENTAS

Catalogo de Cuentas presentado en un Balance General

1100	**Activo circulante**		**2000**	**Pasivo**	
1101	Caja		**2100**	**A corto plazo**	
1102	Bancos		2101	Proveedores	
1103	Inversiones temporales		2102	Acreedores	
1104	Clientes		2103	Documentos por pagar	
1105	Documentos por cobrar		2104	I VA por trasladar	
1106	Deudores diversos		2105	IVA trasladado	
1107	IVA por acreditar		2106	Impuestos por pagar	
1108	IVA acreditable		2107	Rentas cobradas por anticipado	
1109	Rentas pagadas por anticipado		2108	Intereses cobrados por anticipado	
1110	Intereses pagados por anticipado		**2200**	**A largo plazo**	
1111	Almacén		2201	Documentos por pagar a largo plazo	
1200	**Activo fijo**		2202	Acreedor hipotecario	
	Tangible		2203	Obligaciones en circulación	
1201	Terrenos		2204	Crédito refaccionario	
1202	Edificio		2205	Intereses cobrados por anticipado	
1203	Mobiliario y equipo		2206	Prima en venta de obligaciones	
1204	Equipo de transporte		**3000**	**Capital contable**	
1205	Equipo de cómputo		**3100**	**Capital contribuido**	
	Intangible		3101	Capital social	
1206	Patentes		3102	Aportaciones para futuros aumentos	
1207	Marcas		3103	Donaciones	
1208	Crédito Mercantil		**3200**	**Capital ganado**	
1300	**Otros activos**		3203	Utilidades de ejercicios anteriores	
1301	Gastos de constitución		3204	Pérdidas de ejercicios anteriores	
1302	Gastos de organización		3205	Reserva legal	
1303	Gastos de instalación		3206	Reserva de previsión	
			3207	Utilidad del ejercicio	

Cuentas complementarias

4000 Cuentas complementarias de activo
4100 De activo circulante
- 4101 Estimación para cuentas incobrables de clientes
- 4102 Estimación para cuentas incobrables de documentos por cobrar

4200 De activo fijo
- 4201 Depreciación acumulada de edificio
- 4202 Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina
- 4203 Depreciación acumulada de equipo de transporte

5000 Cuentas de resultados deudoras
- 5100 Costo de ventas
- 5101 Gastos de venta
  - 510101 Sueldos
  - 510102 Honorarios
  - 510103 Comisiones
- 5102 Gastos de administración
  - 510201 Sueldos
  - 510202 Honorarios
- 5103 Gastos financieros
- 5104 Otros gastos

6000 Cuenta de resultados acreedora
- 6100 Ventas
- 6101 Productos financieros
- 6102 Otros productos

7000 Cuentas de orden
7100 Valores ajenos
- 7101 Mercancías en comisión
- 7102 Depósitos en prenda

7200 Valores contingentes
- 7201 Documentos descontados
- 7202 Avales otorgados
- 7203 Juicios pendientes
- 7204 Seguros contratados

7300 Valores emitidos
- 7301 Emisión de obligaciones
- 7302 Emisión de boletos

7400 Valores de control
- 7401 Depreciación fiscal

ANEXO 4. ESTADO DE ACTIVIDADES (RESULTADOS)

CONCEPTO	SIN RESTRICCIONES	TEMPORALMENTE RESTRINGIDO	PERMANENTEMENTE RESTRINGIDO	TOTAL
INGRESOS				
INGRESOS ANTES DE LIBERACIONES				
PATRIMONIO LIBERADO DE RESTRICCIONES				
TOTAL DE INGRESOS				
- GASTOS Y PÉRDIDAS				
CAMBIOS NETOS EN EL PATRIMONIO				
+ PATRIMONIO INICIAL				
PATRIMONIO INICIAL				

ANEXO 5. BALANCE GENERAL O DE POSICIÓN FINANCIERA

CONCEPTO	SIN RESTRICCIONES	TEMPORALMENTE RESTRINGIDO	PERMANENTEMENTE RESTRINGIDO	TOTAL
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
ACTIVO NO CIRCULANTE				
TOTAL ACTIVO				
PASIVO				
PASIVO A CORTO PLAZO				
PASIVO A LARGO PLAZO				
TOTAL PASIVO				
PATRIMONIO TOTAL				

ANEXO 6. PLANTILLA PRESUPUESTO POR PROYECTO

MEXICAN PESOS
Exchange rate for [fecha] 17.848

Total by Line Item		Inflation 1.03	Periodo								
			YEAR 1				TOTAL				TOTAL
			DONANTE		Cost-Share		DONANTE		Cost-Share		PROGRAM
Line Items	Unit Cost		Units	Amount	Units	Amount	Units	Amount	Units	Amount	Amount
I. PERSONAL											
A. Personnel Salaries											
SUBTOTAL PERSONAL				**$84.00**		**$0.00**		**$84.00**		**$0.00**	**$84**
II. PRESTACIONES O BENEFICIOS											
A. Seguridad social	30%		0.30	$4		$0.00		$4		$0	$4
B. Aguinaldo	1.00 /Mo		1.00	$1		$0.00		$1		$0	$1
C. Impuestos sobre nominas	3% /Mo		0.03	$3		$0.00		$3		$0	$3
SUBTOTAL BENEFICIOS				**$7.12**		**$0**		**$7**		**$0**	**$7**
III. ASESORIA TECNICA											
A. Consultorias											
1 Consultor 1	1.00 /Day		1.00	$1	0.00	$0	$1	$1	$0	$0	$1
SUBTOTAL ASESORIA TECNICA				**$1**		**$0**		**$1**		**$0**	**$1**

ANEXO 7. PLANTILLA DE PRESUPUESTO ORGANIZACIONAL

CATEGORIAS	Detalles	Fuente de Financiamiento	COSTO TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Management			**350,000**	**50,000**	**50,000**	**90,000**	**90,000**	**50,000**	0	0	0	0	0	0	0
Dirección ejecutiva	Nombre	USAID	250,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000							
		Proyecto 1	90,000			40,000	40,000								
		Proyecto 2	10,000			10,000									
Technical Assistance			**17,000**	**15,000**	0	**2,000**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordinación administrativa y financiera	Nombre	USAID	10,000	10,000											
			0												
			0												
Contador	Nombre	USAID	5,000	5,000											
		Proyecto 1	0												
M&E	Nombre	Proyecto 2	0												
		Proyecto 2	2,000			2,000									
			0												
Servicios Legales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Notaria		USAID	0												
Laboral			0												
Experto Privacidad			0												
Otros			0												
Auditorias			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auditoria 2018		USAID	0												
Auditoria 2019			0												
Servicios contables y fiscales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Firma Contable		USAID	0												
			0												
		USAID	0												
Arrendamiento de oficina			9	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Oficina 1	Cd Juarez	USAID	4	1	1	1	1								
		Proyecto 1	2					1	1						
Oficina 2	Chihuchua	Proyecto 2	3	1	1	1									
			0												
Equipo y mobiliario			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mobiliario - estaciones de trabajo	USAID	0												
			0												
Comunicaciones			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		USAID	0												
			0												
			0												
			0												
		USAID	0												
Materiales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Hojas impresora - papeleria		0												
			0												
Viajes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0												
			0												
			0												
			0												
Gastos financieros			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Comisiones bancarias		0												
			0												
			0												
Otros costos (Imprevistos)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5% sobre el total del presupuesto		0												
			0												
Impuestos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0												
			0												
COSTO TOTAL			**367,009**	**65,002**	**50,002**	**92,002**	**90,001**	**50,001**	1	0	0	0	0	0	0

ANEXO 8. ¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Una vez que la organización decide implementar un paquete ya sea en su totalidad o de manera parcial, se recomienda hacer un Plan de Trabajo que le ayude a visualizar el alcance y las acciones específicas que se requieren llevar a cabo para la ejecución del paquete. Este anexo contiene la información básica para desarrollarlo.

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos entegrables por actividad

¿CÓMO SE VE?
UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

ANEXO 9. ELEMENTOS DE UNA CARTA DESCRIPTIVA

Como se mencionó en el apartado de carta descriptivas, si bien éstas establecen los lineamientos generales sobre las sesiones que componen los módulos, es importante adecuar esta información a la sesión que establezca la persona que estará facilitando el paquete de solución. El siguiente recuadro muestra un ejemplo sobre los componentes principales que tiene una carta descriptiva, que permiten definir el minuto a minuto adecuado a las necesidades de la organización.

CARTAS DESCRIPTIVAS

Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención, y con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.

Una carta descriptiva prentende agrupar en una sola tabla, las acciones que se llevarían a cabo durante una sesiceon de aprendizaje y generación de capacidades. esta guía secuenciada que sirve de apoyo para las personas que facilitarán la sesión y para las personas asistentes.

A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una Carta Descriptiva para asegurar su utilidad:

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (i.e. Registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, Actividad I, receso, Actividad II, Cierre y Evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (I.E. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (I.E. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES

Esto permite asegurarse que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.