



Manual 2

Sistema de Gestión

Financiera

Escrito por JM International para el proyecto 'protegiendo a los trabajadores infantiles domésticos des abuso y la explotación'.

Anti-Slavery International 2010

ÍNDICE

Introducción	5
Sección 1: Establecimiento del sistema de gestión financiera	6
1.1 Principios de gestión financiera	6
1.2 Establecimiento de los instrumentos	7
1.2.1 Una lista de partidas presupuestarios y de gastos	7
1.2.2 Listas de cuentas e “inventarios” de efectivo disponible en el momento de establecer el sistema	7
1.2.3 Libretas de cuentas de banco y de caja	8
1.2.4 El archivo	10
Sección 2: Gestión cotidiana del sistema	11
2.1 Asignación de un presupuesto para un proyecto nuevo	11
2.1.1 Reseña del presupuesto	11
2.1.2 Gastos por intervención o actividad	11
2.1.3 Cifras totales del presupuesto	14
2.1.4 Conclusión del presupuesto	15
2.2 Registro de los fondos recibidos	15
2.3 Constancias de gastos y movimientos de fondos durante el mes	15
2.4 Gestión de los tipos de cambio	18
2.5 Transferencias a la cuenta de caja	18
2.6 Resumen de los gastos en función de las partidas presupuestarias	18
2.7 Balance de las cuentas al final de mes	19
Sección 3: Presentación de informes financieros a miembros y donantes	20
Lista de anexos	
Anexo 1 Lista de partidas de gastos (plan de cuentas)	21
Anexo 2 Inventario de cuentas bancarias y de caja	22
Anexo 3 Libreta de banco o libro de caja	23
Anexo 4 Totales del presupuesto	24
Anexo 5 Recibo	25
Anexo 6 Resumen de los gastos mensuales	26
Anexo 7 Balance mensual	27
Anexo 8 Formulario del informe para el donante	28
Sección 4: Ejercicios	29
Introducción	29
Ejercicio 1	30
Ejercicio 2	31
Ejercicio 3	32
Ejercicio 4	33
Ejercicio 5	34
Ejercicio 6	35
Ejercicio 7	37
Ejercicio 8	40
Ejercicio 9	41
Ejercicio 10	43

Introducción

El presente manual está dirigido a asociaciones locales que reciben y gestionan subsidios de Anti-Slavery International. Es uno de una serie de dos manuales, cuyos títulos son:

Manual 1: Gestión de proyectos

Manual 2: Sistema de gestión financiera

Para que este manual sea lo más útil posible a las asociaciones que reciben subsidios, los procedimientos e instrumentos de gestión financiera **no son específicos para Anti-Slavery International**, sino que son generales, basados en buenas prácticas financieras, y pueden servir de base para un sistema que permita gestionar fondos de cualquier donante.

El manual está dirigido, en particular, a asociaciones pequeñas que gestionan presupuestos de hasta 50 000 dólares de los EE.UU. El sistema da por sentado que la asociación tiene una cuenta bancaria.

Para simplificar la comprensión del sistema de gestión financiera, tras las explicaciones de procedimientos e instrumentos se incluye un ejemplo de su uso en el marco del proyecto. El proyecto seleccionado es el mismo ejemplo utilizado en el Manual de gestión de proyectos: “No más trabajo infantil doméstico” a través de la asociación Children For A Change (*Niños por un cambio*). El proyecto se conoce como ¡BASTA YA!

Niños por un cambio tiene su sede en el país **Landia** y usa la moneda local lando y también el dólar estadounidense.

Uso del manual

El manual está concebido para trabajar de manera sistemática, desde el principio hasta el final, e incluye las pautas para establecer un sistema desde cero (para aquellas asociaciones que no cuentan todavía con ningún sistema).

En todo el manual se utilizan formularios, y en los anexos se incluyen ejemplares en blanco. Cada vez que se presenta un formulario nuevo, aparece

**Anexo 2
Inventario de
cuentas
bancarias y de
caja**

un recuadro citando el número de anexo y el título del formulario del ejemplo.

El manual se subdivide en tres secciones:

- Sección 1: Establecimiento del sistema de gestión financiera - incluye los principios de la gestión financiera
- Sección 2: Gestión cotidiana del sistema – en esta sección se incluye la gestión diaria de las transacciones.
- Sección 3: Presentación de informes financieros a miembros y donantes – aquí se incluye cómo preparar informes financieros para miembros y donantes.

El sistema está concebido para ser lo suficientemente simple como para que las asociaciones puedan ponerlo en práctica sin asistencia técnica externa.

Sección 1: Establecimiento del sistema de gestión financiera

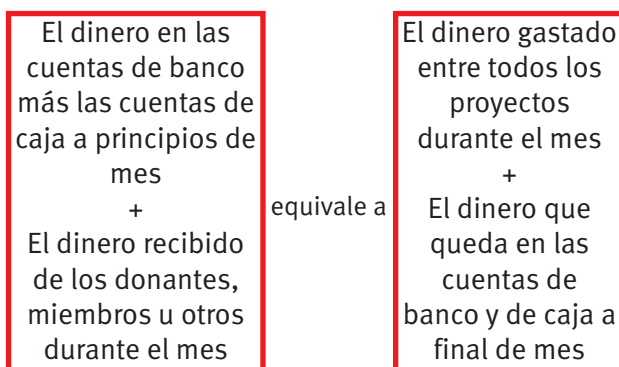
1.1 Principios de gestión financiera

Es imprescindible que los sistemas de gestión financiera de las organizaciones pequeñas estén bien establecidos, sean transparentes, tengan controles y equilibrios integrados en el sistema y que permitan elaborar informes cuando sean necesarios. Estas condiciones básicas deben respetarse y mantenerse para inspirar confianza a los miembros, a los asociados del proyecto y a los donantes.

Los principios y procesos fundamentales son los siguientes:

- El sistema debe estar completamente **definido** y se debe disponer de los siguientes puntos:
 - Un **cuadro simple con los gastos** en que la asociación incurre normalmente (por ejemplo, gastos de papelería, transporte y sueldos). Este cuadro se usa para definir los presupuestos del proyecto.
 - **Listas de cuentas bancarias** (en algunos casos, si se trabaja con dos divisas distintas, las asociaciones necesitan dos cuentas bancarias) y **cuentas de caja** (algunas asociaciones tienen que desempeñarse en más de un lugar, por lo que podrían necesitar dos cuentas de caja).
 - **Hojas para registrar cada gasto** y para asignarlos a un proyecto o a un donante en particular. Es posible que las asociaciones trabajen con fondos de más de un donante o en más de un proyecto a la misma vez.
 - **Hojas para controlar los movimientos de dinero**, tanto en el banco como en la caja para gastos menores.
 - **Un sistema de archivo** en el que se archiven todos los recibos con referencia a cada proyecto.
- Una vez establecido y puesto en marcha el sistema, es imprescindible que todos puedan demostrar a quien sea necesario **dónde se encuentra el dinero en todo momento**. El dinero puede estar en el banco, en una caja chica, en los bienes que la organización haya comprado, o en los sueldos que se hayan pagado. Sin embargo, esté donde esté el dinero, es imprescindible que el sistema pueda informar, en todo momento, de dónde se encuentra el dinero o en qué se ha gastado.

- El sistema debe tener un mecanismo de **controles y equilibrios**. Esto significa que se deben establecer mecanismos de comprobación para estar seguros de que todo está correcto y de que las cuentas cuadran. Por ejemplo, cuando se hace la compra, el dinero que tiene la persona en su monedero después de comprar, más el valor de los productos que compró debe equivaler a la suma con la que salió a hacer las compras. El mismo principio se aplica a las organizaciones. A final de mes, debe ser posible conciliar los estados bancarios, las cuentas de caja y cuadrar los libros de modo que:



- La contabilidad de los gastos e ingresos y el archivo de toda la documentación relevante se debe **mantener al día, preferiblemente de forma diaria**. Esta actividad no es compleja, sin embargo, si se deja de hacer durante días o semanas, podría llegar a ser muy difícil encontrar la correspondencia entre los gastos y los movimientos de caja.
- La **separación de responsabilidades** es imprescindible para la transparencia y para reducir las posibilidades de fraude. Por ello, la persona de la asociación que firma las extracciones de fondos del banco o de la cuenta de caja, **no debe ser en ningún caso**, la misma que compra artículos o bienes **ni** la persona que elabora los informes financieros. Si se concentran todas estas tareas en una misma persona aumenta el riesgo de falsificación para ganancia personal. En la medida de lo posible, estas actividades se deben separar.
- Las cuentas bancarias de las asociaciones deberían tener siempre dos o más firmas

aprobadas y deben requerirse como mínimo **dos firmas en cada cheque o carta que se envíe al banco**. De este modo, más de una persona sabe de cada movimiento y lo aprueba, con lo que se reducen los riesgos.

- Para cada movimiento de dinero, debe haber **un documento que lo justifique**. Pueden ser recibos de tiendas o recibos del mercado escritos a mano, cartas del banco, extractos bancarios, etc.
- La organización debería estar abierta a **auditorías**. Hasta las organizaciones pequeñas deberían estar abierta en todo momento a una auditoría, ya sea externa (llevada a cabo por donantes u otras partes no directamente relacionadas con la organización), o internas (por miembros de la organización). La auditoría debería probar que la organización está operando de acuerdo con los principios financieros mencionados anteriormente y que los libros cierran –en concreto, que la organización sabe dónde está el dinero y qué gastos se han realizado acorde a las actividades planeadas.

1.2 Establecimiento de los instrumentos

Antes de comenzar a utilizar el sistema de gestión financiera, es crucial que la asociación evalúe sus sistemas y que tenga en cuenta los aspectos siguientes:

1.2.1 Una lista de partidas presupuestarias y de gastos (plan de cuentas)

La elaboración de una lista de partidas de gastos habituales es parte del proceso de construir una buena gestión financiera. La lista tiene dos propósitos:

- Establecer el presupuesto que describe cómo la asociación piensa gastar los fondos.
- Clasificar los gastos una vez que el proyecto esté en marcha.

La lista que se presenta a continuación es apropiada para una organización pequeña que cuenta con un presupuesto de menos de 25 000 dólares por año:

- Partida 1** Subsidios y costos de voluntarios
- Partida 2** Gastos de oficina (papelería, renta

del local de la oficina)

Partida 3 Viajes y transporte

Partida 4 Gastos de capital (por ejemplo, la compra de grabadoras portátiles para programas de radio)

Partida 5 Otros gastos directos del proyecto (por ejemplo, los almuerzos durante los talleres, el alquiler de los locales de formación, la impresión de folletos o de materiales de formación)

Anexo 1 Lista de partidas de gastos (plan de cuentas)

En el anexo 1 se incluye una lista más detallada de las partidas de gastos (un plan de cuentas simple) que se puede usar según la asociación vaya creciendo y comience a gestionar más fondos.

1.2.2 Listas de cuentas e “inventario” de efectivo disponible en el momento de establecer el sistema

Al establecer un sistema, es imprescindible que la organización tenga en cuenta las cuentas bancarias y de caja de las que ya dispone, y que haga un “inventario” del dinero depositado en cada cuenta.

Anexo 2 Inventario de cuentas del banco y de caja

Una vez que la asociación esté segura del saldo de cada cuenta, esta cantidad se puede utilizar en los libros como la cantidad inicial de fondos depositados en cuentas bancarias y de caja, a fin de hacer un seguimiento de cada cuenta.

La asociación no debería abrir distintas cuentas bancarias para cada proyecto o donante, porque se complica la contabilidad. La mejor forma de proceder es tener el mínimo número de cuentas con el **máximo nivel de control de movimientos**, y asegurarse de que cada gasto se atribuye sistemáticamente a un proyecto específico y a una fuente de fondos.

Para nuestro ejemplo, vamos a suponer que *Niños por un cambio* es una asociación local pequeña que sólo tiene una cuenta bancaria en dólares y que no tiene todavía ninguna cuenta en landos, es decir, la moneda local. El dinero se retira de la cuenta en dólares y se cambia a landos en una agencia de cambio local.

Por tanto, el inventario de *Niños por un cambio* sería el siguiente:

Niños por un cambio			
<i>Inventario de cuentas de banco y de caja al 01/06/2009</i>			
	Landos	Tipo de cambio	Dólares EE.UU.
Cuentas bancarias			
Banco de ahorros y crédito Número de cuenta: 10234786 (en dólares EE.UU.)			100
Total en cuentas bancarias			100
Cuentas bancarias			
Cuenta de caja en landos	6 000	200	Valor equivalente: 30 dólares EE.UU.
Total en cuentas de caja	6 000		
Total en dólares EE.UU.: 130			
Firma:			
Secretario de la asociación		Tesorero	

El total del inventario puede estar en dólares o en la moneda local, como se prefiera. Se utiliza el tipo de cambio que ofrece el banco ese día. El inventario lo deberían firmar el presidente de la asociación o el secretario general, y el tesorero.

El inventario es una actividad excepcional, es decir, a partir de entonces, las cuentas de banco y de caja se deberían mantener sistemáticamente utilizando sus respectivas libretas bancarias.

El inventario se debería archivar para referencias futuras.

1.2.3 Libretas de cuentas de banco y de caja

En las libretas de las cuentas de banco y de caja quedan registrados todos los **movimientos** de dinero entre las cuentas y queda constancia de los gastos realizados.

Estas libretas pueden ser tan simples como las que se presentan a continuación; sin embargo, cada cuenta debe tener su propia libreta. Se pueden trabajar a mano, haciendo fotocopias de la libreta cumplimentada a mano, o usar hojas de cálculo de Excel como la que se presenta a continuación.

Anexo 3
Libreta de banco
o libro de caja

Aunque cada cuenta de banco o de caja debería tener su propia libreta, la contabilidad de todos los proyectos se debería llevar a cabo en las libretas del mismo banco o caja. Por esta razón, las libretas de banco/caja que aparecen más abajo tienen columnas en las que se registran los movimientos o gastos de los fondos para cada proyecto. Por el momento, *Niños por un cambio*, solamente está trabajando en un proyecto: ¡BASTA YA! Sin embargo, se mantiene la columna para los proyectos de modo que la asociación lo pueda utilizar si crece e inicia otro proyecto.

Estas libretas se rellenan todos los días y se realiza un resumen **a final de mes**. Cada mes se debería comenzar una nueva libreta para facilitar el rastreo de cualquier problema o error que pueda surgir.

A continuación se muestran, como ejemplos, la cuenta bancaria en dólares y la cuenta de caja en la moneda lando de *Niños por un cambio*. Un punto a señalar es que las hojas de las cuentas de banco y de caja comienzan con la cantidad asentada en el inventario el 1º de junio.

La hoja se divide en las siguientes 8 columnas:

Columna 1 - Número de documento: es el número de referencia de cada documento que prueba un movimiento de dinero (por ejemplo, un recibo de una tienda, un pasaje de autobús, o una carta del banco en la que se confirma el recibo o la transferencia de fondos). Todos estos documentos se deben mantener y archivar como comprobante de los gastos o de las transferencias. Cada documento se debe guardar y numerar en orden secuencial junto con el año. Por tanto, el primer documento es 1/09, el segundo es 2/09, y así sucesivamente. Si el documento es muy pequeño, como por ejemplo un billete de autobús, se puede grapar a una hoja de papel para que no se pierda.

Columna 2 - Fecha: la fecha del movimiento de fondos. Esta fecha debe ser la misma que la del documento que refleja el gasto o el movimiento del dinero.

Columna 3 - Descripción: explica el propósito del movimiento del dinero, por ejemplo si se hizo una transferencia a otra cuenta, o se incurrió en un gasto. La información de esta columna debería ser suficiente para que la

asociación vea de una ojeada en qué se ha gastado el dinero.

Columna 4 - Proyecto: aquí se hace constar qué proyecto ha recibido o gastado la suma en cuestión.

Columna 5 - Partida: la categoría de gasto, como se describe en la sección 1.2.1 y como se definieron en el presupuesto acordado. **Esta columna solamente se utiliza cuando se ha incurrido en algún gasto.** En caso de transferencia, se deja en blanco.

Columna 6 - Ingresos: aquí se anotan los fondos que se transfieren a la cuenta.

Columna 7 - Salidas: aquí se anotan los fondos que se transfirieron a otra cuenta o que se gastaron.

Columna 8 - Saldo: es la suma restante en la cuenta. Esta cifra se debe corresponder exactamente con la suma depositada en la cuenta bancaria (con las pequeñas excepciones descritas en la sección sobre conciliación) y se debería corresponder exactamente en todo momento con la suma depositada en la caja.

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/06/09	Saldo inicial (debe equivaler al saldo final del mes de mayo)					100
1/09	04/06/09	Transferencia de Anti-Slavery	¡BASTA YA!		8000		8100
2/09	06/06/09	Retiro y transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			50	8050
3/09	20/06/09	Pago a la tienda Comet Audio por la compra de grabadoras portátiles para programas de radio	¡BASTA YA!	4		400	7650
	31/06/09	Saldo arrastrado a julio					7650

Las hojas del libro de caja están estructuradas del mismo modo que las de la cuenta bancaria, pero reflejan las transferencias y los gastos en efectivo. Por ello, en estas hojas se hacen constar los fondos que se convirtieron a otra moneda en la agencia de cambio.

Niños por un cambio

Libro de caja – moneda: lando

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/06/09	Saldo inicial (debe equivaler al saldo final del mes de mayo)					6000
1/09	04/06/09	Transferencia de 50 dólares con un tipo de cambio de 200 landos por dólar	¡BASTA YA!		10000		16000
2/09	04/06/09	Pago de fotocopias	¡BASTA YA!	2		4000	12000
3/09	21/06/09	Compra de café, té, etc. para el taller	¡BASTA YA!	5		3000	9000
	31/06/09	Saldo arrastrado a julio					9000

Para las cuentas de banco y la cuenta de caja, el saldo inicial es equivalente al saldo arrastrado del mes anterior. La única excepción es el primer mes después de que la asociación lleva a cabo el inventario de los fondos. En ese caso, el saldo inicial equivale al del inventario.

1.2.4 El archivo

Es absolutamente imprescindible crear un archivo. Toda la documentación financiera se debe archivar cuidadosamente de modo que la asociación pueda demostrar en cualquier momento dónde se encuentra el dinero. Toda la documentación se debe archivar en carpetas separadas para que los miembros de la asociación, los donantes o los auditores las puedan encontrar rápida y fácilmente.

En el caso de *Niños por un cambio*, en el proyecto ¡BASTA YA!, el archivo (en carpetas A4) contiene lo siguiente:

- Libretas bancarias (cronológico, por mes)
- Libro de caja (cronológico, por mes)
- Justificantes de los movimientos de caja (numerados y por año)
- Justificantes de los movimientos del banco (numerados y por año)
- Hojas de balance de final de mes
- Presupuestos del proyecto.

Sección 2: Gestión cotidiana del sistema

2.1 Asignación de un presupuesto para un proyecto nuevo

2.1.1 Reseña del presupuesto

Todos los proyectos deben tener su propio presupuesto, el cual se debería basar en lo siguiente:

- Las intervenciones y actividades definidas en la elaboración y propuesta del proyecto.
- La lista de partidas presupuestarias y de gastos.

En el ejemplo del proyecto ¡BASTA YA!: El primer paso es analizar el proyecto de manera global y pensar con detenimiento cuáles son los recursos necesarios y el costo de cada intervención/actividad definida en el marco del proyecto. Este paso se lleva a cabo durante la etapa de planificación del proyecto; el presupuesto se debería incluir en la propuesta.

El presupuesto debería ser lo más detallado posible por tres razones:

- Para que la asociación pueda explicar al donante cómo se calcularon las estimaciones.
- Proporcionar una base para supervisar el proyecto durante la ejecución – los miembros pueden analizar las sumas desembolsadas en función de los gastos planeados.
- Estimar a qué proporción de los costos del proyecto corresponden los gastos administrativos. La mayoría de los donantes suelen mostrarse reacios a aceptar un 25% en gastos administrativos.

En primer lugar, Niños por un cambio piensa en todo lo que necesita la organización, en general y para cada intervención; posteriormente, esta información se consolida en el presupuesto general.

2.1.2 Gastos por intervención o actividad

A fin de poder recordar todo lo necesario, Niños por un cambio utiliza las partidas de gastos como una lista de comprobación, y elabora la

siguiente lista sencilla:

Lista de comprobación de partidas presupuestarias

Partida 1 Subsidios y costos de voluntarios

Partida 2 Gastos de oficina (papelería, renta del local de la oficina)

Partida 3 Viajes y transporte

Partida 4 Gastos de capital (por ejemplo, la compra de grabadoras portátiles para programas de radio)

Partida 5 Otros gastos directos del proyecto (por ejemplo, la imprenta de folletos o materiales de formación)

Anexo 4
Totales del
presupuesto

Intervención 1: Programas de radio

Partida 1 -Subsidios y costos de voluntarios	No se pagará ningún subsidio a los voluntarios porque no está previsto que trabajen más de cinco horas por semana
Partida 2 - Gastos de oficina	- Tóner (1 cartucho para impresora láser – 80 dólares) = 80 dólares - Papel para escritos y planificación (2 resmas– 4 dólares por resma) = 8 dólares - Pilas para grabadoras digitales (16 paquetes de pilas AAA para un año a 3 dólares por paquete) = 48 dólares - Tarjetas de teléfono (40 por año a 5 dólares cada una) = 200 dólares - Suscripción a Internet (30 dólares por mes x 12 meses) = 360 dólares
Partida 3 - Viajes y transporte	Costos de transporte de los voluntarios para transportarlos una vez por semana a la emisora de radio para realizar los programas (16 viajes de autobús ida y vuelta por semana x 48 semanas por año = 768 viajes x 0,50 dólares por viaje ida y vuelta) = 384 dólares
Partida 4 - Gastos de capital	Compra de dos grabadoras portátiles digitales (60 dólares cada una) = 120 dólares
Partida 5 - Otros gastos directos del proyecto (instructores, materiales y alquiler del local donde se forman niños periodistas y voluntarios)	- Se pagarán subsidios de 100 dólares por día a dos instructores externos por dos talleres de dos días = 800 dólares. - Alquiler del local a 75 dólares por día x 2 días = 150 dólares - Materiales a 2 dólares por persona x 25 participantes = 50 dólares
	Total 2 200 dólares

Intervención 2: Talleres de formación

Partida 1 -Subsidios y costos de voluntarios	Se pagarán subsidios a voluntarios por el programa de formación porque trabajarán dos días jornada completa por taller. Cada voluntario recibirá 50 dólares por taller. Se celebrarán dos talleres en cada una de las 6 municipalidades; cada uno requiere dos facilitadores voluntarios. En total, son 12 talleres por dos facilitadores a 50 dólares cada uno = 1 200 dólares
Partida 2 - Gastos de oficina	- Tóner (2 cartuchos para impresora láser a 80 dólares cada uno) = 160 dólares - Resmas de papel para escritos y planificación (20 resmas a 4 dólares por resma) = 80 dólares - Tarjetas de teléfono - 5 por año a 5 dólares cada una = 25 dólares
Partida 3 - Viajes y transporte	Costos de transporte para 2 voluntarios encargados de facilitar los talleres en 6 municipios (2 viajes de autobús ida y vuelta por facilitador x 6 municipios x 2 facilitadores x 12 talleres = 288 viajes ida y vuelta x 0,50 dólares por viaje ida y vuelta) = 144 dólares
Partida 5 - Otros gastos directos del proyecto (instructores, materiales y alquiler del local donde se forman niños periodistas y voluntarios)	- Almuerzos para los participantes a 8 dólares por persona x 25 participantes x 6 talleres = 1 200 dólares - Alquiler de local cuando no sea posible usar instalaciones de organizaciones religiosas de forma gratuita. Aproximadamente 75 dólares por sala x 2 días x 4 talleres = 600 dólares
	Subtotal de la intervención 2 = 3 409 dólares

Intervenciones 3 y 4: Actividades de cabildeo (agrupadas porque, si bien los objetivos de las actividades de cabildeo son distintos, los costos son muy similares).

Partida 2 - Gastos de oficina	Tarjetas de teléfono - 75 por año a 5 dólares cada una = 375 dólares
Partida 3 - Viajes y transporte	Costos de transporte para voluntarios (120 pasajes de autobús a 0,50 dólares por pasaje) = 60 dólares
	Subtotal de la intervención 2 = 435 dólares

Administración y gestión general del programa

Partida 2 - Gastos de oficina	Alquiler de sala en iglesia - 35 dólares por mes x 12 meses = 420 dólares
Partida 4 - Gastos de capital	Compra de una computadora y una impresora = 1 000 dólares Compra de un armario, un escritorio y 12 sillas de plástico de segunda mano = 500 dólares
	Total - 1 920 dólares

2.1.3 Cifras totales del presupuesto

A continuación, *Niños por un cambio* introduce todos los gastos en un cuadro sencillo que se puede utilizar como referencia para hacer un seguimiento de los gastos en el futuro. En la columna 6 figura el total para cada partida presupuestaria.

Partida	Administración	Intervención 1	Intervención 2	Intervenciones 3	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios					
Voluntariado			1200		1200
Subtotal					1200
2 – Gastos de oficina					
Alquiler de oficina (habitación)	420				420
Cartuchos láser		80	160		240
Resmas de papel		8	80		88
Pilas		48			48
Tarjetas de teléfono		200	25	375	600
Internet		360			360
Subtotal					1756
3 – Viajes y transporte					
Pasajes de autobús		384	144	60	588
Subtotal					588
4 – Gastos de capital					
Computadora /impresora	1000				1000
Mobiliario de oficina	500				500
Grabadoras digitales		120			120
Subtotal					1620
5 – Otros gastos directos del proyecto					
Formación para programas de radio		800			800
Sala para programas de radio					
Materiales para formación para la radio		50			
Almuerzos			1200		1200
Alquiler de sala		150	600		750
Subtotal					2800
Total	1920	2200	3409	435	7964

Para verificar si la suma es correcta, el total que figura al pie de cada columna de intervención debe coincidir con los cálculos del párrafo 2.1.2. Además, el total de la columna 6 debe ser el mismo si la suma se realiza de forma vertical u horizontal.

2.1.4 Conclusión del presupuesto

Finalmente, se ultima el presupuesto sin desglosarlo por intervenciones. De esta forma se puede presentar al donante una versión sencilla en la cual se detallen las partidas presupuestarias, pero no cada rubro. Ello simplifica la notificación, aunque siempre es conveniente presentar una descripción o explicación del presupuesto que aclare cómo la organización llegó a esos números. La ventaja es que, una vez elaborado el presupuesto teniendo en cuenta los detalles especificados en 2.1.2 y 2.1.3, el presupuesto detallado con texto explicativo ya queda concluido.

El texto explicativo del presupuesto y el resumen que figura en la sección 2.1.3 también ayudan a la asociación a recordar cómo se hicieron los cálculos y a controlar los gastos, dado que permiten saber exactamente qué se había planeado.

Sumario del proyecto ¡BASTA YA! para doce meses

Partida	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios	1 200
2 – Gastos de oficina	1 756
3 – Viajes y transporte	588
4 – Gastos de capital	1 620
5 – Otros gastos directos del proyecto	2 800
Total	7 964

2.2 Registro de los fondos recibidos

Una vez que el donante ha aceptado la propuesta y el presupuesto, la asociación firmará un acuerdo que estipule el destino que se va a asignar a los fondos, y el envío de los fondos a la cuenta bancaria de la asociación.

El registro de todo movimiento de fondos debe empezar en este punto en las libretas de banco

y el libro de caja, tal como se describió anteriormente. En el caso de Niños por un cambio, los fondos se transfirieron a la cuenta bancaria el 4 de junio de 2009. Una vez que la asociación confirmó que la suma en dólares estaba depositada en el banco, la registraron en la libreta del banco (véase sección 1.2.3)

La carta de crédito documenta la transferencia, y a esta carta se le dio el número 1/09 y se archivó en la carpeta “justificantes de movimientos bancarios”.

2.3 Constancias de gastos y movimientos de fondos durante el mes

Una vez transferidos los fondos, comienza la puesta en marcha del proyecto de acuerdo al plan de trabajo acordado (véanse los ejemplos del Manual 1: Gestión de proyectos). Todos los gastos y transferencias se introducen en la libreta bancaria y el libro de caja. El ejemplo de las libretas bancarias y el libro de caja del mes de julio, que se presenta a continuación, muestran los movimientos de fondos llevados a cabo por Niños por un cambio para el proyecto ¡BASTA YA!

Como se incurrieron gastos, el total se incluye en la columna de salidas de la libreta del banco o el libro de caja y la cantidad se descuenta del saldo anterior. También se deja constancia de la partida del gasto y se introduce una descripción y el número del documento. Por tanto, cualquier persona que quiera comprobar movimientos bancarios, puede encontrar fácilmente la documentación.

Cabe destacar que, como todos los gastos de capital (mobiliario de oficina, computadora impresora) y muchos bienes fungibles (cartuchos, papel) se compran al comienzo del proyecto, los gastos del primer mes suelen ser superiores que los de meses subsiguientes. Lo fundamental es hacer un seguimiento minucioso de los gastos para asegurarse de no exceder las partidas presupuestarias acordadas para la totalidad del proyecto.

¹ Cabe señalar que para presupuestos relativamente pequeños (menos de 25 000 dólares) la mayoría de los donantes aceptarán un informe resumido de las principales partidas aquí descritas. En caso de presupuestos mayores, es conveniente especificar las partidas presupuestarias en más detalle basándose en el plan de cuentas que se presenta en el anexo 1. Si la asociación va a rendir informe sobre un presupuesto mayor, **en la libreta bancaria y el libro de caja deberá dejarse constancia no sólo de los códigos de las partidas, sino también de los códigos de las subpartidas.**

Ejemplos de movimientos de dinero durante un mes Libreta bancaria – Cuenta en dólares nº 10234786

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/07/09	Saldo inicial de junio					7650
4/09	01/06/09	Compra de mobiliario de oficina de segunda mano	¡BASTA YA!	4		500	7150
5/09	01/06/09	Compra de computadora e impresora	¡BASTA YA!	4		1000	6150
5/09	02/06/09	Cartuchos de impresora láser	¡BASTA YA!	2		240	5910
6/09	04/06/09	Trasferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			200	5710
7/09	07/07/09	Pago anual al proveedor de Internet	¡BASTA YA!	2		360	5350
7/09	10/07/09	Transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			400	4950
8/09	18/07/09	Transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			100	4850
	31/07/09	Saldo arrastrado para agosto					4850

De este ejemplo cabe destacar:

- El saldo inicial de la libreta bancaria es el mismo que el saldo arrastrado del mes anterior (véase la sección 1.2.3).
- Al transferir fondos a la cuenta de caja, éstos se hacen constar como una salida de la cuenta de dólares y como un ingreso en la cuenta de caja (véase la línea en negrita de las libretas bancarias y el libro de caja).
- Solamente se introduce un número de partida para los gastos en la columna 5. Los movimientos en los cuales no aparece ningún número en la partida de gastos son transferencias o los saldos inicial o arrastrado.
- El único ingreso en esta cuenta corresponde a los fondos del donante.
- Aparecen muchos más movimientos en el libro de caja que en la libreta bancaria porque muchos de los gastos menores se pagan en efectivo. Deberá haber un justificante para cada uno de estos gastos.
- Algunos tipos de gastos –como el reembolso de los pasajes de autobús o las tarjetas de teléfono para los voluntarios – se pueden agrupar. Por ejemplo, la organización puede encargar a uno de sus miembros que grape todos los billetes de autobús y las tarjetas de

teléfono usadas en un papel como comprobante del gasto. De esta forma, se crea un solo documento en vez de un documento diferente para cada pasaje de autobús.

Libro de caja – landos

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/07/09	Saldo de apertura de junio					9 000
4/09	02/07/09	Primera compra de 8 pilas para las grabadoras	¡BASTA YA!	2		2 400	6 600
5/09	03/07/09	Reembolso por concepto de 4 tarjetas de teléfono a 2 voluntarios	¡BASTA YA!	2		4 000	2 600
6/09	04/07/09	Transferencia de 200 dólares de la cuenta bancaria (tipo de cambio = 200)	¡BASTA YA!		40 000		42 600
7/09	04/07/09	Pago a la ONG ADSP por alquiler de un local de formación de periodistas	¡BASTA YA!	5		30 000	12 600
8/09	04/07/09	Materiales, cafés, etc. Para la formación a periodistas	¡BASTA YA!	5		10 000	2 600
9/09	04/07/09	Reembolso de gastos de transporte –10 viajes	¡BASTA YA!	3		1 000	1 600
10/09	10/07/09	Transferencia de 400 dólares de la cuenta bancaria (tipo de cambio = 200)	¡BASTA YA!		80 000		81 600
11/09	10/07/09	Pago a instructores consultores de periodistas niños (a reserva de la presentación de un informe)	¡BASTA YA!	5		80 000	1 600
12/09	10/07/09	Reembolso de los pasajes de autobús (5 viajes)		3		500	1 000
18/09	18/07/09	Transferencia de 100 dólares de la cuenta bancaria (tipo de cambio = 200)	¡BASTA YA!		20 000		21 100
	18/07/09	Subsidio para instructores voluntarios, primer taller de formación municipal	¡BASTA YA!	1		20 000	1 100
	31/07/09	Saldo arrastrado para agosto	¡BASTA YA!				1 100

Importancia de los documentos justificantes de los movimientos de fondos

documentos que los justifiquen.

Es esencial archivar documentos justificantes de cada una de las transferencias o gastos. En el caso de proveedores que no emiten recibos (en los mercados, por ejemplo) la asociación debería tener un librito de recibos simples que el vendedor debe rellenar y firmar. También es aconsejable que el recibo esté sellado. Los donantes no aceptarán pagos sin

**Anexo 5
Recibo**

Gestión de los gastos menores de los voluntarios

Parar solventar los gastos de los viajes de autobús y las tarjetas de teléfono de los voluntarios, el acuerdo es que todos los voluntarios paguen sus propios costos y después pidan el reembolso semanal o mensualmente entregando los recibos. Cada voluntario debe rellenar un formulario sencillo y adjuntarle todos los pasajes de autobús, las tarjetas de teléfono y los recibos correspondientes. Con estos justificantes se documentan los gastos, como se muestra en el siguiente ejemplo:

<i>Niños por un cambio Reembolso de gastos Proyecto ¡BASTA YA! - Trabajo doméstico infantil abusivo</i>	
Fecha:	01/07/09
Nombre del voluntario:	María Costa
Gasto incurrido	Solicitud de reembolso de pasajes de autobús y de tarjetas de teléfono
Pago de:	6 recibos de pasajes de autobús 2 tarjetas de teléfono
Total reclamado:	13 dólares
Periodo cubierto	1-7/7/2009
Firma:

2.4 Gestión de los tipos de cambio

Se utilizarán los tipos de cambio a los cuales se cambiaron los fondos en la agencia de cambio o en el banco. Se debe archivar el documento emitido por el banco o la agencia de cambio para demostrar que el cambio tuvo lugar y para que quede constancia del tipo de cambio en dicha fecha.

2.5 Transferencias a la cuenta de caja

Para evitar el riesgo de robo de dinero en efectivo, se debe transferir a la cuenta de caja la cantidad mínima de fondos necesaria para

cubrir los gastos de los próximos días. Solamente se deberán retirar del banco sumas mayores si el coordinador del proyecto sabe que se necesita hacer un pago o una compra específica. En el ejemplo anterior se hicieron retiros de sumas importantes de dinero los días 4 y 10 de julio, lo cual consta en las transferencias del libro de caja. Estas sumas se utilizaron inmediatamente para compras grandes.

No es aconsejable dejar grandes sumas de dinero (por ejemplo más de 20 dólares) en efectivo en la caja durante la noche. Es preferible ir al banco más a menudo para retirar pequeñas sumas de dinero.

2.6 Resumen de los gastos en función de las partidas presupuestarias

Para llevar un control de los gastos en función de las partidas presupuestarias, es imprescindible hacer un resumen de los gastos de cada mes antes de cerrar los libros de dicho mes a fin de asegurarse de que las cuentas cuadran.

**Anexo 6
Resumen de
los gastos
mensuales**

Niños por un cambio elabora un cuadro simplificado con las partidas presupuestarias en la columna de la izquierda, a continuación, tres columnas –una para cada mes- y a la derecha una columna de totales de los tres meses.

A continuación, la asociación comprueba si se ha incurrido en gastos de la partida 1 durante el mes de julio con cargo a las libretas de banco o el libro de caja. En julio se pagaron los primeros subsidios a dos voluntarios, por valor de 20 000 landos (100 dólares).

Respecto de la partida 2, se compraron cartuchos de impresora láser y se pagó al proveedor de Internet en dólares con cargo a la cuenta bancaria. También se compraron pilas y tarjetas de teléfono con landos. Los pagos en efectivo se convirtieron en dólares (tipo de cambio = 200) y se pusieron en la correspondiente columna en dólares.

En la partida 3 se hicieron dos reembolsos por pasajes de autobús por un total de 1 500 landos (7,5 dólares).

En la partida 4 se compraron una computadora, una impresora y mobiliario de oficina por un total de 1 500 dólares.

En la partida 5, se pagó el alquiler de un local para formar a periodistas (30 000 landos o 150 dólares por dos días) materiales y café (10 000 landos o 50 dólares) y el consultor (80 000 landos o 400 dólares por dos días).

Resumen de los gastos mensuales del proyecto ¡BASTA YA! – junio a agosto de 2009

Partida	Junio 09	Julio 09	Agosto 09	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios		100	200	300
2 – Gastos de oficina		632	142	774
3 – Viajes y transporte		7.5	75	82.5
4 – Gastos de capital	400	1 500	0	1 900
5 – Otros gastos directos del proyecto		600	700	1 300
Total	400	2 839.50	1 117	4 356.5

2.7 Balance de las cuentas al final de mes

A final de cada mes, la asociación debería juntar toda la información y asegurarse de que los libros cuadran, es decir:

**Anexo 7
Balance mensual**

El dinero depositado en las cuentas bancarias más las cuentas de caja a principios de mes
+
El dinero recibido de los donantes, miembros u otras asociaciones en el transcurso del mes

equivale a

El dinero gastado entre todos los proyectos durante el mes
+
El dinero que queda en la cuenta bancaria o la cuenta de caja a final de mes

Una vez realizada esta comprobación imprescindible, la asociación estará en condiciones de preparar un informe para el donante y los miembros.

Niños por un cambio recoge la información de todos los formularios anteriores para preparar el siguiente balance del mes de julio:

Balance mensual – Niños por un cambio - Julio de 2009	
Saldo inicial en la cuenta del banco:	7 650 dólares
+	
Saldo inicial de la cuenta de caja (convertido a dólares)	45 dólares
+	
Dinero recibido de los donantes durante el mes	0,00 dólares
Total	7 695 dólares
Equivale a	
Dinero gastado entre todos los proyectos durante el mes (véase la siguiente sección para saber cómo se calculó)	2 839,50
+	
Saldo de cierre en dólares	4 850 dólares
Saldo de cierre en <i>landos</i> (convertido a dólares)	5,5 dólares
Total	7 695 dólares

Si las cuentas cierran, la asociación puede archivar los registros de las cifras totales. Este proceso se llama balance de los libros. Su objetivo es asegurarse de que todo es correcto antes de elaborar un informe mensual de los gastos asignados a las distintas partidas presupuestarias.

Sección 3: Presentación de informes financieros a miembros y donantes

Se debe elaborar un informe financiero periódico para presentar a cada donante, y ponerlo a disposición de los miembros de la asociación y de auditores. Por lo general, los informes se elaboran trimestralmente. Debe presentarse un informe escrito en el que se explican los avances del proyecto en función de las intervenciones y objetivos junto con el informe financiero.

**Anexo 8
Formulario
del informe
para el
donante**

El informe financiero debe demostrar lo siguiente:

- La suma desembolsada en cada partida
- El saldo restante
- El porcentaje de cada partida que ya ha sido desembolsado

Esto significa que simplemente se debe adaptar el registro del total desembolsado en el proyecto ¡BASTA YA! en el periodo de tres meses y analizarlo en función de las partidas presupuestarias acordadas. La información sobre gastos se tomó de la hoja resumen de gastos de la sección 2.6.

Informe del primer trimestre – junio/agosto de 2009

Partida	Presupuesto total	Gastos junio a agosto 2009	Balance	% desembolsado
1 – Subsidios y costos de voluntarios	1 200	300	900	25%
2 – Gastos de oficina	1 756	774	982	44%
3 – Viajes y transporte	588	82.5	505.5	14%
4 – Gastos de capital	1 620	1 900	-280	117%
5 – Otros gastos directos del proyecto	2 800	1 300	1 500	46%
Total	7 964	4 356.5	3 607.5	55%

Con esta información, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Las grabadoras digitales fueron más costosas de lo que la asociación pensó en primer lugar y por ello, en esta partida, los desembolsos superaron lo previsto en más del 10%. Los fondos asignados a gastos de capital se agotaron, pero ya se compraron todos los artículos previstos. Por ello, *Niños por un cambio* tendrá que hacer recortes por valor de 280 dólares en otras partidas presupuestarias.
- La partida viajes todavía tiene fondos, aunque es posible que se deba a que algunos voluntarios aún no han presentado sus gastos. Para reclamar reembolsos, es esencial que los voluntarios guarden todos los recibos de gastos de autobús y que los presenten regularmente.
- En los tres primeros meses se gastó el 55% del presupuesto. Esta situación es normal, dado que la mayoría de los principales gastos de capital ocurren al principio del proyecto. Sin embargo, en los próximos meses, la asociación debe hacer un seguimiento minucioso de los gastos para asegurarse de que el proyecto avanza como es debido y de que no exceden los límites.

Los próximos informes para el donante y los miembros deberían mostrar los gastos **acumulativos** a lo largo del tiempo. Por ejemplo, los gastos totales de este informe se añadirán a los gastos de los próximos tres meses a fin de proporcionar un total de 6 meses.

Conclusiones

Con esto concluye la presentación del sistema financiero. Una vez más, lo más importante que se debe recordar es mantener todos los libros actualizados, asegurarse de que todos los movimientos de dinero tienen un justificante, y mantener un archivo bien organizado. Si se observan estos tres puntos, siempre es posible revisar las cuentas, encontrar errores y corregirlos.

Las asociaciones que mantienen sus cuentas al día para los donantes tienen **muchas** más probabilidades de conseguir más fondos que las que no lo hacen.

ANEXO 1: PLAN DE CUENTAS

LISTA DE PARTIDAS DE GASTOS		
01	1 – Subsidios y costos de voluntarios	Description
01.01	Salarios	Salarios para todo el personal. Se puede desglosar por cargos, es decir oficiales de programas, administrativos, etc.
01.02	Viáticos para los voluntarios	Viáticos diarios de todos los voluntarios
01.03	Impuesto sobre la renta	La parte del salario del personal que los empleadores están obligados a deducir
01.04	Seguridad social	Normalmente, la Seguridad Social se paga directamente al Estado
02	Gastos de oficina	Descripción
02.01	Alquiler	Cualquier costo del alquiler de la oficina
02.02	Servicios	Agua, electricidad u otros servicios
02.03	Mantenimiento de equipo	Mantenimiento de fotocopidora u otro equipo
02.04	Comunicaciones	Facturas de teléfono, tarjetas de teléfono, suscripción a internet, correo terrestre o marítimo, facsímil, etc.
02.05	Materiales de oficina	Papel, archivos, grapadoras, cartuchos de impresora, software, formularios, etc.
02.06	Cargas bancarias	
03	Viajes y transporte	Descripción
03.01	Transporte publico	Autobús, tren, avión, etc.
03.02	Combustible	Combustible para automóviles, motocicletas, etc.
03.03	Mantenimiento	Reparación y mantenimiento de vehículos
03.04	Alquiler de vehículos	Costo del alquiler de un vehículo
03.05	Seguro	Costo del seguro de los vehículos de que dispone la organización
04	Gastos de capital	Descripción
04.01	Equipo informático	Computadoras, impresoras, accesorios
04.02	Equipo de transporte	Bicicletas, motocicletas, vehículos
04.03	Equipo de comunicaciones	Teléfono celular, aparato de fax, etc.
04.04	Mobiliario de oficina	Sillas, escritorios, etc.
04.05	Otros equipos	Generadores, cámaras, etc.
05	Gastos directos del proyecto	
05.01	Compra de materiales	Por ejemplo, impresión de panfletos, materiales
05.02	Formación/ incremento de capacidad	Alquiler de locales, refrigerios, facilitadores, etc.
05.03	Transporte de los participantes del proyecto	

ANEXO 2: INVENTARIO DE CUENTAS BANCARIAS Y DE CAJA

<i>Nombre de la Organización</i> <i>Inventario de cuentas de banco y de caja al (fecha)</i>			
	Moneda local	Tipo de cambio	Cantidad en dólares
Cuentas del banco			
Nombre de la cuenta 1, nombre del banco, número de cuenta, moneda			
Nombre de la cuenta 2, nombre del banco, número de cuenta, moneda			
Total en cuentas bancarias			
Cuentas de caja			
Cuenta de caja en la moneda local			
Cuenta de caja en dólares			
Cuenta de caja en otra localidad			
Total en cuentas de caja			
<i>Total en dólares:</i>			
<i>Firma:</i> <i>Secretario de la asociación</i>	<i>Tesorero</i>

ANEXO 3: LIBRETA DE BANCO O LIBRO DE CAJA

Libreta de banco/libro de caja

Número de cuenta y moneda:.....

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
		Saldo inicial					
		Saldo arrastrado al mes de					

ANEXO 4: TOTALES DEL PRESUPUESTO

1	2	3	4	5	6
Partida	Administración	Intervención 1	Intervención 2	Intervenciones 3 y 4	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios					
Voluntariado					
Subtotal					
2 – Gastos de oficina					
Alquiler de oficina (habitación)					
Cartuchos de impresora láser					
Resmas de papel					
Pilas					
Tarjetas de teléfono					
Internet					
Subtotal					
3 – Viajes y transporte					
Pasajes de autobús					
Subtotal					
4 – Gastos de capital					
Computadora /impresora					
Mobiliario de oficina					
Grabadoras digitales					
Subtotal					
5 – Otros gastos directos del proyecto					
Formación para programación de radio					
Local para programas de radio					
Materiales de formación para la radio					
Almuerzos					
Alquiler de local					
Subtotal					
Total					

ANEXO 5 RECIBO

Nombre de la asociación	
Recibo de pago	
Proyecto	
Fecha:
Nombre de la persona o negocio que recibió el pago:.....	
Pago por valor de:	
Total:	
Periodo cubierto (si procede)	
Firma:	

ANEXO 6 – RESUMEN DE LOS GASTOS MENSUALES

Resumen de los gastos mensuales del proyecto

Meses2009

Partida	MES	MES	MES	Total de tres meses
1 – Subsidios y costos de voluntarios				
Subtotal				
2 – Gastos de Oficina				
Subtotal				
3 – Viajes y transporte				
Subtotal				
4 – Gastos de capital				
Subtotal				
5 – Otros gastos directos del proyecto				
Subtotal				
Total				

ANEXO 7 – BALANCE MENSUAL

Balance mensual	
Nombre de la asociación	
Mes año	
Fondos en cuenta bancaria a principio de mes (balance inicial de la libreta de banco):	dólares
	+
Saldo inicial de cuenta de caja (convertidos a dólares):	dólares
	+
Dinero recibido de los donantes durante el mes :	dólares
Total:	
equivale a	
Suma desembolsada entre todos los proyectos durante el mes	dólares
Saldo de cierre en dólares	dólares
Saldo de cierre en moneda local (convertido a dólares)	dólares
Total	dólares

ANEXO 8 – FORMULARIO DEL INFORME PARA EL DONANTE

Informe financiero para los donantes -
meses xx a xx - año

1	2	3	4 (2-3)	5
Partida	Presupuesto acordado	Total de 3 meses	Saldo	% desembolsado
1 – Subsidios y costos de voluntarios				
Subtotal				
2 – Gastos de Oficina				
Subtotal				
3 – Viajes y transporte				
Subtotal				
4 – Gastos de capital				
Subtotal				
5 – Otros gastos directos del proyecto				
Subtotal				
Total				

Sección 4: Ejercicios

Se debe utilizar con el Manual 2 de Anti-Slavery International: Sistema de Gestión financiera

Introducción

Los siguientes ejercicios están concebidos para ser lo más prácticos y sencillos posible. Además, el propósito de estos ejercicios es ser imagen de la realidad que viven las asociaciones locales. No son simplemente ejercicios; están creados para reflejar sistemas y procedimientos reales con el fin de que las asociaciones pequeñas los utilicen como buenas prácticas.

Es posible que algunos de los primeros ejercicios parezcan un tanto básicos, como, por ejemplo, hacer los formularios a lápiz y regla. Sin embargo, confeccionar los formularios permite a los participantes pensar para qué sirve cada columna del formulario y entender por qué. No se lograría el mismo efecto si simplemente se repartieran formularios ya listos.

Con los últimos ejercicios se hace que los participantes manejen las transacciones durante un mes en la vida de la asociación. En función de la experiencia de los participantes, estos últimos pueden resultar más difíciles. Sin embargo, si fuera necesario, es esencial repetir estos ejercicios para asegurarse de que los participantes están más confiados con los procedimientos.

En las preguntas que tengan respuestas fijas se proporcionaron las respuestas a los facilitadores con una indicación de “no divulgar”. Por esta razón, los instructores/facilitadores deben tener mucho cuidado al imprimir y distribuir los ejercicios. Todos los participantes deberían recibir cada ejercicio **pero, obviamente, no de las hojas de respuestas marcadas “no divulgar”**. Los facilitadores utilizarán estas hojas para asegurarse de que todos los participantes han contestado correctamente antes de seguir con el siguiente ejercicio.

Sugerimos que, antes de empezar con la formación, los facilitadores trabajen con el

manual y los ejercicios. En la mayoría de los ejercicios se recomienda que se completen de forma individual, con el fin de que cada participante tenga la máxima oportunidad de aprendizaje. Sin embargo, todos los debates y preguntas más amplias se deberían tratar en grupos.

Para esta formación, además de rotafolios y marcadores, los participantes necesitarán lo siguiente:

- Bolígrafo
- Lápiz
- Goma
- Regla
- Calculadora
- Archivador
- Hojas de colores vivos para utilizarlas como separadores.

Cada mesa de grupo también necesitará una perforadora y una grapadora.

En total hay 10 ejercicios que siguen directamente el Manual de sistema de gestión financiera, desde el establecimiento del sistema hasta la elaboración de informes financieros a los donantes.

EJERCICIO Nº 1: PRINCIPIOS DE GESTIÓN FINANCIERA

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Asegurar que todos los participantes entienden los principios y procesos fundamentales de la gestión financiera.

TIEMPO

Entre 60 y 90 minutos

EJERCICIO

Individual

Para la siguiente sesión, cada uno de los participantes debería ponerse en el papel del instructor.

Todos leen todos los principios de gestión financiera de la sección 1.1. Después, el facilitador pide ocho voluntarios.

Cada voluntario tiene que explicar con sus propias palabras (o como dramatizaciones) uno de los principios al grupo del plenario. Los voluntarios no deben leer directamente el texto del manual, aunque lo pueden tener como referencia. Cada voluntario debe estar seguro de que sus explicaciones son claras para que todos los participantes entiendan claramente cada principio.

Los ocho principios y procesos fundamentales son:

1. Establecer el sistema – ¿Qué se necesita establecer de antemano?
2. ¿Dónde está el dinero?
3. Controles y equilibrios
4. Actualización de registros
5. Separación de responsabilidades
6. Dos firmas
7. Documentos que justifiquen los movimientos
8. Auditorías.

INTERVENCIÓN

Explicaciones verbales de cada principio/proceso.

EJERCICIO Nº 2: PARTIDAS DE GASTOS

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Empezar a establecer un sistema de gestión financiera real para que la asociación lo ponga en práctica.

TIEMPO

Entre 45 y 60 minutos.

EJERCICIO

Trabajo en grupo

1. Revisar la lista de partidas de gastos de la sección 1.2.1 del Manual de sistema de gestión financiera y pensar en los proyectos en que se está trabajando.

Partida 1 Subsidios y costos de voluntarios

Partida 2 Gastos de oficina (papelería, alquiler del local de la oficina)

Partida 3 Viajes y transporte

Partida 4 Gastos de capital (por ejemplo, computadora, impresora, grabadora portátiles)

Partida 5 Otros gastos directos del proyecto (por ejemplo, los almuerzos en los talleres, el alquiler de los locales de formación, la impresión de folletos o de materiales de formación).

Formar grupos de “lluvias de ideas” para crear una lista amplia de los gastos efectuados por sus asociaciones durante el mes pasado. Para ello, se puede utilizar la lista de comprobación del anexo 1 como referencia.

- ¿Hay algún gasto que no corresponde a ninguna de estas partidas?
- ¿Es necesario crear una nueva partida para estos gastos, o se podrían incluir en las partidas descritas anteriormente?
- Tener en cuenta que es conveniente trabajar con el mínimo número de partidas posible. Cuántas más partidas haya, más complicada será la gestión.
- Si considera que hay gastos que no corresponden a ninguna de las partidas existentes, cree una nueva partida.
- Completar la lista de los tipos de gastos que su asociación utilizará en el futuro en el mismo formato que se presenta más adelante.

2. Crear un separador en su archivo para incluir el plan de cuentas.

INTERVENCIÓN

Una lista de los tipos de gastos (o plan de cuentas) para la asociación que se va a utilizar en la práctica.

EJERCICIO Nº 3: INVENTARIO DE CUENTAS DE BANCO Y DE CAJA

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Hacer un inventario de las cuentas de banco y de caja para empezar el sistema de gestión financiera. Posteriormente, la asociación puede repetir este ejercicio para establecer su propio sistema.

TIEMPO

30 minutos.

EJERCICIO

Trabajo individual con debates en grupo de las cuestiones

Se está estableciendo el sistema de gestión financiera de su asociación y se necesita hacer un inventario de las cuentas de banco y de caja.

1. En primer lugar, se compila una lista de las **cuentas bancarias**. Su asociación solamente tiene la siguiente cuenta:

Nombre de la cuenta	Número	Moneda
Banco Highlands	12398756	dólares EE.UU.

Se pide un extracto bancario y se averigua que en la cuenta hay 152 dólares.

2. A continuación, se cuenta el dinero en efectivo que hay en la oficina. Se constata que sólo hay dinero en la moneda local (*landos*):
o 550 landos

3. A continuación se hace un inventario como el que aparece en la **sección 1.2.2 y en el anexo 2 del Manual de sistema de gestión financiera** y se introduce la información con la fecha de hoy.

4. Pensar en **quién firmará su inventario**. ¿Por qué es importante tener más de una firma? Tener en cuenta los principios de la **sección 1.1 del Manual de sistema de gestión financiera**.

5. Crear un separador en sus archivos y archivar el inventario.

INTERVENCIÓN

i) Inventario completo y archivado.

ii) Lista con puntos sobre la importancia de las firmas.

EJERCICIO Nº 4: LIBRETAS BANCARIAS Y DE CAJA

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Establecer libretas bancarias y un libro de caja para que cada persona de la asociación entienda claramente su estructura y objetivos.

TIEMPO

Máximo 30 minutos.

EJERCICIO

Trabajo individual

1. Con papel, lápiz y regla, reproducir la libreta bancaria en dólares de la sección 1.2.3 y del anexo 3 del Manual. Escribir en la parte superior el nombre de su asociación y el número de la cuenta bancaria de su inventario.
2. Introducir el saldo inicial con la fecha del día del inventario.
3. Repetir el ejercicio para establecer el libro de caja en landos. Introducir el saldo inicial en landos.
4. Leer la sección 1.2.3 del Manual y tomar notas del propósito de las libretas de banco y el libro de caja.

INTERVENCIÓN

1. Se crearon libretas de cuentas bancarias y el libro de caja para el primer mes de movimiento de fondos.
2. Se escribieron en un rotafolio las notas de los grupos y se debatió el propósito de las cuentas bancarias y de caja.

EJERCICIO Nº 5: ARCHIVO

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Crear un archivo y reforzar la idea de su importancia.

TIEMPO

30 minutos.

EJERCICIO

Trabajo individual sobre los archivos y debate de cuestiones en grupo

1. Completar el archivo con separadores listo para incluir las transacciones de 2009.

2. Disponer separadores para:

- Libreta de cuenta bancaria
- Libro de caja
- Justificantes de los movimientos del banco
- Justificantes de los movimientos de caja
- Hojas de balance de final de mes
- Presupuestos del proyecto

3. Debatir las siguientes cuestiones:

- ¿Su organización ya dispone de un archivo? ¿Cómo está organizado?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no tener toda la documentación financiera propiamente archivada?
Véanse los principios de gestión financiera de la sección 1.1.

INTERVENCIÓN

1. Se creó el archivo.

2. Se escribió en un rotafolio, tras ser debatida por todo el grupo, una lista de las consecuencias de no tener un archivo propiamente organizado.

EJERCICIO Nº 6: ESTABLECER EL PRESUPUESTO

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Practicar el establecimiento de un presupuesto para un proyecto. Para entender el concepto de intervenciones y actividades del proyecto, los participantes deberían haber asistido previamente al primer taller sobre planificación del proyecto.

Si fuera posible, sería útil que los participantes trabajaran en un proyecto real que tuvieran previsto ejecutar. De esta forma, los participantes prepararán un presupuesto real que piensan poner en práctica. Sugerimos que, para que el proyecto sea viable con fondos de Anti-Slavery International, el presupuesto no debe exceder de 8 000 dólares.

TIEMPO

90 minutos.

EJERCICIO

Individual o trabajo de grupo

1. Leer la sección 2.1, “Asignación de un presupuesto para un proyecto nuevo” del Manual de sistema de gestión financiera (párrafos 2.1.1 a 2.1.4).
2. Hacer una lista de las intervenciones y actividades del proyecto desarrolladas en el primer taller. Agruparlas por partidas de gastos, como se explica en el ejercicio 2.
3. Para cada intervención, preguntar qué se necesita para ponerla en práctica, teniendo en cuenta todas las partidas, como en el ejemplo que se muestra a continuación (véase 2.1.2). Se debe tener en cuenta qué aspectos administrativos generales serán necesarios.

INTERVENCIÓN 1: Programas de radio

Partida 1 Subsidios y costos de voluntarios	No se pagará ningún subsidio a los voluntarios porque no está previsto que trabajen más de cinco horas por semana
Partida 2 Gastos de oficina	1. Tóner (1 láser – 80 dólares) = 80 dólares 2. Papel para escritura y planificación (2 resmas a 4 dólares por resma) = 8 dólares 3. Pilas para grabadoras digitales (16 AAA para un año x 3 dólares por paquete) = 48 dólares 4. Tarjetas de teléfono (40 por año a 5 dólares cada una) = 200 dólares 5. Suscripción a Internet (30 dólares por mes x 12 meses) = 360 dólares

4. Una vez calculados todos los costos para cada intervención, se transfieren las cifras a un formulario como el de la **sección 2.1.3 del Manual de sistema de gestión financiera**. Finalmente, se calcula el total para cada elemento en la columna 6. Cabe señalar que, en este ejemplo, se agruparon las intervenciones 3 y 4 porque, si bien el grupo destinatario de las actividades de fomento era diferente, las actividades eran muy similares.

Preparación del presupuesto – véase la sección 2.1.3 del Manual

1	2	3	4	5	6
Partida	Administración	Intervención 1	Intervención 2	Intervenciones 3 y 4	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios			1 200		1 200
2 – Gastos de oficina	420	696	265	375	1 756
3 – Viajes y transporte					
4 – Gastos de capital					
5 – Otros gastos directos del proyecto					

La comprobación y corrección de errores será más fácil si las partidas presupuestarias se escriben sin abreviar, como puede verse en el ejemplo que aparece en 2.1.3. De lo contrario, la versión abreviada que se muestra arriba también se acepta siempre que los cálculos sean absolutamente correctos.

5. Finalmente, se eliminan las columnas de intervenciones a fin de crear un presupuesto simple por cada donante (véase la sección 2.1.4) junto con la descripción del presupuesto por intervención que se indica en la sección 2.1.2 del Manual.

Resumen del proyecto ¡BASTA YA! para doce meses

Partida	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios	1 200
2 – Gastos de oficina	1 756
3 – Viajes y transporte	588
4 – Gastos de capital	1 620
5 – Otros gastos directos del proyecto	2 800
Total	7 964

6. ¿Por qué es importante una descripción del presupuesto? ¿Cómo se va a utilizar?

INTERVENCIÓN

1. Se estableció el presupuesto de su proyecto.
2. Se elaboró una descripción del presupuesto.
3. Se escucharon respuestas y se debatió respecto de por qué es importante tener una descripción detallada del presupuesto.

EJERCICIO Nº 7: ¡UN MES EN LA VIDA FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN!

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Practicar cómo hacer constar los movimientos de dinero.

TIEMPO

90 minutos

EJERCICIO

Individual

1. Leer las secciones de 2.2 a 2.6 del Manual.
2. Crear libretas de banco y libros de caja para el mes de septiembre de 2009.
3. Utilizar los siguientes saldos iniciales:
 - 1 de septiembre – libreta de banco – 4 363 dólares
 - 1 de septiembre – libro de caja – 500 landos
4. A su último justificante del mes de agosto para la libreta de banco se asignó el número 17/09 y al del libro de caja, 31/09.
5. Durante el mes de septiembre se hicieron pagos y se realizaron las transferencias que se muestran en el siguiente cuadro. Los gastos deben clasificarse siguiendo el presupuesto de Niños por un cambio que se presenta en el Manual de sistema de gestión financiera.

Fecha	Descripción	Cantidad
1 de septiembre	Reembolso de los gastos de 4 pasajes de autobús a los voluntarios	400 landos
4 de septiembre	<i>Niños por un cambio</i> retira 50 dólares del banco y los cambia a landos. Tipo de cambio: 200	50 dólares
4 de septiembre	Reembolso de 6 tarjetas de teléfono a los voluntarios. Las tarjetas de teléfono cuestan 1 000 landos cada una	6 000 landos
4 de septiembre	Reembolso de 20 pasajes de autobús a los voluntarios. Los pasajes cuestan 100 landos cada uno	2 000 landos
6 de septiembre	Compra de 10 resmas de papel pagado con un cheque en la papelería Álvarez	40 dólares
6 de septiembre	Reembolso de 10 pasajes de autobús a los voluntarios	1000 landos
10 de septiembre	Pago con cheque en dólares a los instructores del programa de radio	400 dólares
11 de septiembre	<i>Niños por un cambio</i> retira 200 dólares del banco y lo cambia a landos. Tipo de cambio: 200	200 dólares
11 de septiembre	Pago con cheque del alquiler de un local por dos días de formación	150 dólares
11 de septiembre	Pago de los almuerzos de los participantes del taller de formación	40 000 landos
26 de septiembre	<i>Niños por un cambio</i> retira 25 dólares y los cambia a landos. Tipo de cambio: 200	25 dólares
26 de septiembre	Reembolso de 4 tarjetas de teléfono	4 000 landos
26 de septiembre	Reembolso de 20 pasajes de autobús	2 000 landos

INTERVENCIÓN

1. Se registraron correctamente todos los movimientos de dinero en las libretas de banco y el libro de caja.

2. Al final del ejercicio, el instructor debe comprobar que:

- Todos los participantes tienen el mismo saldo en las libretas de banco y el libro de caja (véanse las hojas de cálculo de los instructores).
- Los gastos se clasificaron por partidas.
- Los documentos se numeraron correctamente.
- Las descripciones de los gastos son correctas.

SÓLO PARA FACILITADORES – “NO DIVULGAR”

Libreta de banco – cuenta en dólares - mes de septiembre

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/09/09	Saldo inicial de agosto					4 363
18/09	04/09/09	Transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			50	4 313
19/09	06/09/09	Compra de 10 resmas de papel de la papelería Álvarez	¡BASTA YA!	2		40	4 273
20/09	10/09/09	Pago a los instructores de los programas de radio	¡BASTA YA!	5		400	3 873
21/09	11/09/09	Transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			200	3 673
21/09	11/09/09	Pago del alquiler de un local por dos días de formación	¡BASTA YA!	5		150	3 523
22/09	26/09/09	Transferencia a la cuenta de caja	¡BASTA YA!			25	3 498
	30/09/09	Saldo arrastrado a octubre				865	3 498

Libro de caja – cuenta en dólares - mes de septiembre

1	2	3	4	5	6	7	8
Nº de doc.	Fecha	Descripción	Proyecto	Partida	Ingresos	Salidas	Saldo
	01/09/09	Saldo inicial de agosto					500
32/09	01/09/09	Reembolso de 4 pasajes de autobús	¡BASTA YA!	3		400	100
33/09	04/09/09	Transferencia de la cuenta del banco en dólares	¡BASTA YA!		10 000		10 100
34/09	04/09/09	Reembolso de tarjetas de teléfono x 6	¡BASTA YA!	2		6 000	4 100
35/09	04/09/09	Reembolso de 20 pasajes de autobús	¡BASTA YA!	3		2 000	2 100
36/09	06/09/09	Reembolso de 10 pasajes de autobús	¡BASTA YA!	3		1 000	1 100
36/09	11/09/09	Transferencia de la cuenta del banco en dólares	¡BASTA YA!		40 000		41 100
37/09	11/09/09	Almuerzos de los participantes de los talleres	¡BASTA YA!	5		40 000	1 100
38/09	26/09/09	Transferencia de la cuenta del banco en dólares	¡BASTA YA!		5 000		6 100
39/09	26/09/09	Reembolso de 4 tarjetas de teléfono	¡BASTA YA!	2		4 000	2 100
40/09	26/09/09	Reembolso de 20 pasajes de autobús	¡BASTA YA!	3		2 000	100
	30/09/09	Saldo arrastrado a octubre			55 000	55 400	100

EJERCICIO Nº 8: SUMA DE LOS GASTOS – ¿CUÁNTO HEMOS GASTADO ESTE MES?

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Practicar los cálculos de la suma de los gastos por partidas.

TIEMPO

30 minutos

EJERCICIO

Individual

Con las libretas de banco y el libro de caja de septiembre, se juntan todos los gastos por partidas en dólares para hacer un resumen de los gastos de este mes.

Más adelante, incluiremos los gastos correspondientes a los meses de octubre y noviembre en la misma hoja de cálculo para cerrar el trimestre.

Partida	septiembre 09	octubre 09	noviembre 09	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios				
2 – Gastos de oficina				
3 – Viajes y transporte				
4 – Gastos de capital				
5 – Otros gastos directos del proyecto				
Total				

INTERVENCIÓN

Se introdujeron correctamente en la hoja de cálculo todos los gastos del mes de septiembre.

SÓLO PARA FACILITADORES – “NO DIVULGAR”

Resumen de los gastos

Meses: septiembre-octubre-noviembre 2009

Partida	septiembre 09	octubre 09	noviembre 09	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios	0			
2 – Gastos de oficina	90			
3 – Viajes y transporte	27			
4 – Gastos de capital	0			
5 – Otros gastos directos del proyecto	750			
Total	867			

EJERCICIO Nº 9: CIERRE DEL MES

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Practicar cómo cerrar un mes de movimientos bancarios y cómo verificar que es correcto.

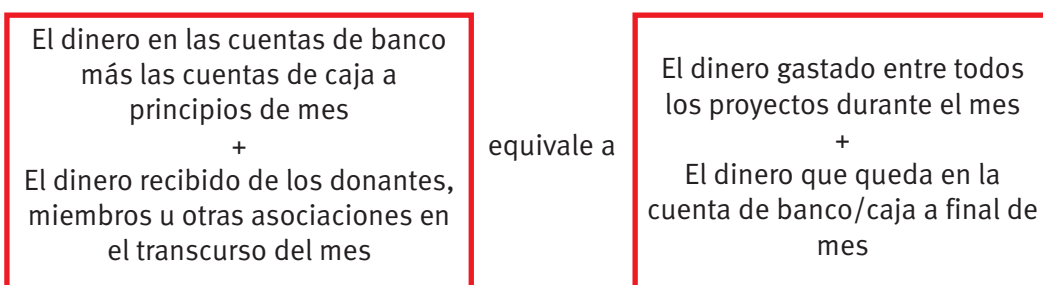
TIEMPO

90 minutos

EJERCICIO

Individual

Para asegurarnos de que se asentaron correctamente todos los movimientos de fondos durante el mes, podemos volver a lo que observamos anteriormente respecto de los principios de gestión financiera.



Llevaremos a cabo el ejercicio para el mes de septiembre para comprobar si todas las cuentas cuadran, antes de elaborar el informe final.

INTERVENCIÓN

Seguir la explicación de la sección 2.7 del Manual y rellenar cada sección del cuadro que se presenta a continuación:

Balance mensual – Niños por un cambio - Septiembre de 2009	
Saldo inicial de la cuenta del banco	dólares
	+
Saldo inicial de la cuenta de caja (convertido a dólares)	dólares
	+
Dinero recibido de los donantes durante el mes:	dólares
Total	dólares
<i>es igual a</i>	
Dinero gastado entre todos los proyectos durante el mes	dólares
	+
Saldo de cierre en dólares	dólares
Saldo de cierre en <i>landos</i> (convertido a dólares)	dólares
Total	dólares

INTERVENCIÓN

Se completó y comprobó el balance del cuadro (los dos totales son iguales).

SÓLO PARA FACILITADORES – “NO DIVULGAR”

Balance de final de mes - septiembre

Dinero en el banco a principio de mes (saldo inicial)	4 363,00
Dinero en caja a principio de mes (saldo inicial)	2,50
Dinero recibido durante el mes	0,00
Subtotal	4 365,50
Dinero gastado en todos los proyectos durante el mes	867,00
Saldo de cierre en dólares	3 498,00
Saldo de cierre en landos(convertido en dólares)	0,50
Subtotal	4 365,50

EJERCICIO Nº 10: PREPARACIÓN DEL INFORME TRIMESTRAL

PROPÓSITO DEL EJERCICIO

Practicar cómo elaborar y analizar el informe financiero trimestral para los donantes y los miembros.

TIEMPO

90 minutos

EJERCICIO

Individual; el debate de las cuestiones es en grupos

1. El objetivo es presentar información sobre los gastos desembolsados en un trimestre en relación con el presupuesto acordado. ¿Cuánto se ha gastado en cada partida? ¿Cuánto dinero queda en cada partida y en total?
2. En primer lugar, se consulta la hoja resumen de gastos de septiembre noviembre.

Resumen de gastos meses – septiembre a noviembre 2009

Partida	septiembre 09	octubre 09	noviembre 09	Total
1 – Subsidios y costos de voluntarios	0	50	75	125
2 – Gastos de oficina	90	125	134	349
3 – Viajes y transporte	27	75	105	207
4 – Gastos de capital	0	0	0	0
5 – Otros gastos directos del proyecto	750	150	250	1 150
Total	867	400	564	1 831

3. A continuación, se transfieren los totales por partidas en la cuarta columna: gastos septiembre - noviembre.

Informe del segundo trimestre – septiembre - noviembre 2009

1	2	3	4	5 3+4	6 2-7	7 5/2*100
Partida	Presupuesto total	Gastos junio a agosto 2009	Gastos septiembre a noviembre 2009	Suma de gastos junio a noviembre	Saldo	% gastado
1 – Subsidios y costos de voluntarios	1 200	300				
2 – Gastos de oficina	1 756	774				
3 – Viajes y transporte	588	82.5				
4 – Gastos de capital	1 620	1 900				
5 – Otros gastos directos del proyecto	2 800	1 300				
Total	7 964	4 356.5				

4. Calcular los totales de desembolsos de 6 meses (sumar la columna 3 y la 4) e introducirlos en la columna 5.
5. Calcular el saldo (es decir, cuánto dinero queda todavía por gastar). Ello se calcula sustrayendo los valores de la columna 5 (lo que se ha gastado hasta el momento) de la columna 2 (el presupuesto original).
6. Finalmente, calcular el porcentaje de fondos gastados hasta el momento. Para ello, se divide la columna 5 (suma de gastos de junio a noviembre, el gasto total) por la columna 2 (el presupuesto total), y se multiplica el resultado por 100.
7. ¿Qué nos dicen los resultados respecto de cuánto se ha desembolsado hasta la fecha en cada partida? ¿Niños por un cambio sigue lo previsto? ¿En qué partidas hay que cuidar el gasto para que la asociación no gaste de más a los doce meses?

INTERVENCIÓN

- Se rellenó el cuadro resumen de gastos trimestral que se muestra arriba (de forma individual).
- Debate en grupo de las cuestiones del punto número 7.

SÓLO PARA FACILITADORES – “NO DIVULGAR”

Informe del segundo trimestre – septiembre a noviembre 2009

1	2	3	4	5 3+4	6 2-7	7 5/2*100
Partida	Presupuesto total	Gastos junio a agosto 2009	Gastos septiembre a noviembre 2009	Suma de gastos junio a noviembre	Saldo	% gastado
1 – Subsidios y costos de voluntarios	1 200	300	125	425	775	35%
2 – Gastos de oficina	1 756	774	349	1 123	633	64%
3 – Viajes y transporte	588	82.5	207	289.5	298.5	49%
4 – Gastos de capital	1 620	1 900	0	1 900	-280	117%
5 – Otros gastos directos del proyecto	2 800	1 300	1 150	2 450	350	88%
Total	7 964	4 356.5	1 831	6 187.5	1 776.5	78%

Antiesclavitud Internacional (Anti-Slavery International) es la organización internacional defensora de derechos humanos más antigua del mundo. Fue fundada en 1839. Antiesclavitud Internacional busca eliminar la esclavitud a través de investigaciones, haciendo tomar conciencia sobre problema y desarrollando campañas. Trabaja en colaboración con organizaciones locales para ejercer presión sobre los gobiernos afin de que éstos reconozcan la existencia de la esclavitud y tomen medidas para abolir su práctica.

Con el auspicio de:



Anti-Slavery International
Thomas Clarkson House, The Stableyard
Broomgrove Road, London SW9 9TL
Tel: +44(0)20 7501 8920 Fax: +44(0)20 7738 4110
Email: info@antislavery.org
www.antislavery.org