

El informe financiero: hágalo sencillo y comprensible

Y ahora, el quinto punto de nuestra agenda esta tarde es el informe financiero." El presidente de la junta, que sonaba como entusiasta e informado, dice: "Es el documento GRANDE en la carpeta de informaciones que recibieron."

Los miembros de la junta encuentran el informe financiero y lo miran fijamente, inseguros acerca de lo que contiene. Al dar vuelta las páginas, aparece la preocupación en el rostro de varios miembros, mientras otros parecen estar en trance. El director de la escuela y el presidente de la comisión de finanzas discuten "los efectos del paso del tiempo sobre las cuentas a cobrar." Algunos miembros se rascan la cabeza o tosen ligeramente; uno sale de la sala para hacer una llamada telefónica "importante."

"¿Tienen alguna pregunta?" anuncia el presidente. La sala está en silencio; ninguno mira hacia el frente. Un representante del centro médico local pregunta acerca de un ítem de la página 17. Siempre algo incómodo con las finanzas, el presidente pasa la pregunta al tesorero. Todos los demás, inseguros de cuál era la pregunta, se contentan con buscar la página 17. Como ninguno puede responder claramente a la pregunta (como tampoco a las tres siguientes, todas en

relación con los procedimientos de contabilidad), a la mayoría de los miembros les queda claro de que tienen tan poca información acerca de la escuela que no saben qué preguntas hacer. Miran los rostros inexpresivos del representante del centro médico y del tesorero, esperando algún indicio visual, tal vez una sonrisa o un frunce del ceño, para ayudarles a descubrir cuál es la condición financiera de la escuela.

Todos los miembros de la junta directiva saben que la escuela necesita más libros, una computadora nueva para la secretaria, y poner una capa nueva de asfalto en el patio de estacionamiento. Cuando ven esos ítems, la incertidumbre de hace unos momentos se traduce en la incertidumbre de si habrá finanzas suficientes para esos puntos de la agenda. Algunos deciden votar de la misma manera en que vote el tesorero, pensando que él deberá saber si la escuela está con dificultades financieras. Sin embargo, la mayoría se sienten más cómodos votando que "se suspenda este tema hasta tener más detalles."

Este relato ficticio ilustra las dificultades que afrontan muchas juntas escolares o directivas cuando tratan de tomar decisiones sin tener la información vital acerca de la situación de la escuela. Desafortunadamente, la información financiera a menudo se presenta en un formato que no todos los miembros de la junta pueden entender fácilmente. En consecuencia, estos miembros pierden un tiempo valioso pasando pilas de hojas de papel del informe financiero tratando de ubicar los números en discusión, en vez de concentrarse en las decisiones que hay que tomar.

Desafortunadamente, la información financiera a menudo se presenta en un formato que no todos los miembros de la junta directiva pueden entender fácilmente.

David S. Penner

El miembro promedio de una junta, que no entiende de contabilidad y queda abrumado por los detalles, tiene que apoyarse en los pocos que aparentan comprender los informes financieros. Estos "líderes del pensamiento financiero" no sólo dominan la discusión, sino a menudo controlan también la toma de decisiones. Los que están perplejos por el informe financiero deben apoyarse en otros indicios que les sugieran de qué modo deben votar. Un frunce de ceño, un suspiro, o una observación sarcástica de un "líder del pensamiento financiero" pueden influir sobre el voto de un miembro "perdido." Cuando los miembros de la junta no entienden un informe financiero, a menudo hacen decisiones teniendo poca información, o demoran esas decisiones en forma indefinida.

Amplíemos la base de comprensión

Con el fin de participar en forma efectiva en el análisis, cada miembro de la junta directiva debe comprender, por lo menos, lo suficiente como para hacer preguntas. Una manera de lograr esta meta es seguir un sencillo plan de tres puntos:

1. En cada informe financiero, incluya una página con un resumen para que todos, incluyendo a quienes no tienen conocimientos de contabilidad, puedan comprender;
2. Reduzca la cantidad de detalles financieros a sólo los que necesite la junta; y
3. Tómese el tiempo para enseñar a leer el informe financiero a cada miembro de la junta. La mayoría de los miembros actúan como representantes de una iglesia específica a la que sirve la escuela. Cada miembro de la junta que se quede afuera, sin la información vital de un informe financiero, es una pérdida para la junta y para el bienestar de la escuela.

Hágalo SPEC (sencillo, profesional, exacto y comprensible)

Para facilitar la comunicación, el informe mismo debe mantenerse *sencillo*, en otras palabras, apropiado para el análisis y el tiempo disponible, y concentrado en esto: *profesional*, o sea, en un formato claro e impreso de manera que sea fácil de leer, lo que indica que se pasó tiempo de buena calidad en su preparación; *exacto*, que muestre los números

reales que reflejen la verdadera situación financiera de la escuela, y sean tan libres de errores como sea posible, y *comprensible*, es decir, escrito en términos libres de la jerga de contabilidad hasta donde sea posible. Esta prueba del SPEC no sólo favorecerá la comunicación, sino también ayudará a mejorar la confianza de la junta en los líderes de la escuela.

Con el fin de mantener las cosas sencillas, el informe financiero podría incluir las siguientes secciones: una página de introducción, *Puntos financieros destacados* (ver la sección más abajo); la hoja del balance; un resumen de una sola página acerca de la actividad financiera (comparando el presupuesto con los gastos reales); y tal vez una página o dos con detalles elegidos de entre las páginas del informe, que la junta debiera supervisar. De esta manera, la junta tendrá que revisar sólo de tres a cinco páginas, si el informe está preparado en forma apropiada. Las escuelas que han usado la página

Cuando los miembros de la junta no entienden el informe financiero, a menudo toman decisiones teniendo poca información o demoran las decisiones en forma indefinida.

de *Puntos financieros destacados* encuentran que después de usar este formato durante unos pocos meses, muchos

ESCUELA SECUNDARIA ADVENTISTA

Puntos Financieros Destacados

(Formato A)

30 de abril de 2001

			Diferencia
1. <u>Matrícula actual</u>	195		
Matrícula el mes anterior	196		-1
Matrícula el año pasado a esta fecha	192		3
2. <u>Dinero efectivo recibido por la Escuela</u>	\$ 142.676,38		
Cantidad proyectada	125.309,75		\$ 17.366,63
3. <u>Cantidad pagada por los padres</u>	51.673,52		
Cantidad proyectada	31.600,00		20.073,52
4. <u>Cantidad ganada por los alumnos</u>			
Obtenida fuera del campus (efectivo)	22.237,95		
El mes pasado	22.798,90		-560,95
Obtenida en el campus	18.282,03		
El mes pasado	15.794,34		2.487,69
5. <u>Cantidad gastada por la Escuela Secundaria</u>	138.825,46		
Cantidad presupuestada	124.586,29		14.239,17
6. <u>Cantidad adeudada por la Escuela Secundaria</u>	166.572,30		
El mes pasado a esta altura	158.552,39		8.019,91
7. <u>Cantidad que le deben a la Escuela</u>	260.372,54		
El mes pasado a esta altura	245.232,68		15.139,86
8. <u>Dinero en la cuenta bancaria</u>	38.111,59		
El mes pasado a esta altura	34.260,67		3.850,92
9. <u>Antigüedad de deudas a proveedores (en días)</u>	42		
El mes pasado a esta altura	33		9
10. <u>Margen operativo para el año (hasta la fecha)</u>	129.454,00		
Margen en el presupuesto (mismo período)	28.231,00		\$ 101.133,00

miembros de la junta se sienten satisfechos con la información provista en esa sola página. Los documentos de apoyo de ella (la hoja del balance, y el resumen de la actividad financiera) ilustran la página de *Puntos financieros destacados* y convalidan su información. Cada escuela puede elegir incluir las otras páginas cuando sea necesario (como por ejemplo, el informe acerca de una industria), pero debería recordar de mantener el informe breve y comprensible.

A pesar de los beneficios obvios de usar un informe financiero simplificado, debería recordarse que el informe financiero completo es un documento importante que debería estar a disposición de cada miembro de la junta que deseara revisarlo. Un error común es pensar que todos recibirán el mismo beneficio si reciben un ejemplar completo del informe. Pero también sería un error no poner el documento a disposición de quienes pueden entenderlo y quisieran revisarlo.

La página de *Puntos Financieros Destacados*

Muchos miembros no hacen preguntas sobre las finanzas en las reuniones de junta porque temen mostrar su ignorancia o incapacidad de comprender la contabilidad. Como resultado, la *Página de puntos financieros destacados* se preparó pensando en el siguiente objetivo: "Diez preguntas acerca de las finanzas de la escuela que quisiera saber pero que temo preguntar."

Las respuestas a estas preguntas proceden de diversas fuentes. Algunas están disponibles en los detalles del presupuesto y los informes financieros mensuales, mientras otros provienen de otros registros. En realidad, estas preguntas pueden dar un cuadro mucho más amplio de las operaciones de la escuela que el informe financiero por sí solo.

El primer grupo de informaciones, que rara vez aparece en los informes financieros tradicionales, pero que es esencial para cualquier escuela que depende de las cuotas de los alumnos como fuente de ingresos para sobrevivir, contesta las preguntas: "¿Cuántos alumnos están inscritos en este momento? ¿Cómo se compara esto con los que había el mes o el año pasado?" Al comparar los números, los miembros de la junta obtienen de inmediato un punto de referencia. El segundo conjunto de preguntas debería ser: "¿Cuánto dinero efectivo recibimos? ¿Cuánto esperábamos recibir?"

Las siguientes preguntas deberían

ESCUELA SECUNDARIA ADVENTISTA

Puntos Financieros Destacados

(Formato B)

30 de abril de 2001

		Diferencia
1. <u>¿Cuántos alumnos están matriculados actualmente?</u>	195	
Matrícula el mes pasado	196	-1
Matrícula el año pasado en esta fecha	192	3
2. <u>¿Cuánto dinero efectivo recibimos?</u>	\$ 142.676,38	
¿Cuánto esperábamos recibir?	125.309,75	17.366,63
3. <u>¿Cuánto pagaron los padres?</u>	51.673,52	
¿Cuánto esperábamos recibir?	31.600,00	20.073,52
4. <u>¿Cuánto ganaron los alumnos?</u>		
Fuera del campus (efectivo)	22.237,95	
El mes pasado	22.798,90	-560,95
En el campus	18.282,03	
El mes pasado	15.794,34	2.487,69
5. <u>¿Cuánto gastamos?</u>	138.825,46	
¿Cuánto planificábamos gastar?	124.586,29	14.239,17
6. <u>¿Cuánto le debemos a otros?</u>	166.572,30	
¿Cuánto les debíamos el mes pasado?	158.552,39	8.019,91
7. <u>¿Cuánto nos deben a nosotros?</u>	260.372,54	
¿Cuánto nos debían el mes pasado?	245.232,68	15.139,86
8. <u>¿Cuánto tenemos en el Banco?</u>	38.111,59	
¿Cuánto teníamos el mes pasado?	34.260,67	3.850,92
9. <u>¿Qué antigüedad tienen nuestras cuentas a proveedores? (en días)</u>	42	
¿Qué antigüedad tenían el mes pasado?	33	9
10. <u>¿Cómo nos está yendo?</u>		
(Margen de operaciones, hasta la fecha)	129.454,00	
¿Cuánto esperábamos?	28.321,00	\$101.133,00

Con el fin de participar en forma más efectiva en la discusión, cada miembro de la junta debe comprender lo suficiente como para por lo menos hacer preguntas.

considerar el tema de cómo entra y sale el dinero, mientras la novena pregunta trata de la reputación de la escuela con sus proveedores. Aunque no hay una línea final (como en los balances) en las organizaciones sin fines de lucro, muchos miembros de la junta y algunos administradores quieren saber, en un sólo número que puedan recordar y transmitir al público que sirve la escuela, el informe acerca de la marcha financiera de la escuela. Esta cifra, que se suele llamar "el margen operativo" en la pregunta 10, da la sensación de ser esa "línea final."

Se puede dar una diversidad de informaciones en esta página. Cada escuela debería preparar su propia versión de esta página, y escoger los elementos que sean más apropiados para su situación. Se puede variar el estilo de las preguntas para atender las necesidades o circunstancias específicas. Con este artículo incluimos dos ejemplos. El Formato B usa las preguntas en forma explícita, mientras el Formato A usa frases breves. Quienes respondieron a una encuesta hecha a miembros de juntas directivas y escolares, todos favorecieron este concepto, pero estaban divididos en forma pareja en cuanto al formato que preferían. Los directores de educación de la unión y los tesoreros encuestados también apoyaron en forma masiva la idea, pero favorecieron el Formato A.

Conclusión

El propósito del informe financiero es facilitar la comprensión. Por lo tanto, cualquiera sea el formato elegido, es importante que la página de los *Puntos financieros destacados* sea sencilla y clara, ya que esta página constituye la base para el análisis que haga la junta.

Sólo deben incluirse los ítemes que sean centrales para la toma de decisiones de la junta. El material adicional, aunque es interesante, puede sólo confundir los problemas.

Los administradores de la escuela también se beneficiarán al recordar las preguntas de SPEC: ¿Es sencillo? ¿Es profesional, reflejando las normas de la organización? ¿Son exactas las cifras? ¿Es comprensible?

Los beneficios de usar este formato incluye el aumento de comunicación con la junta, una imagen mejorada de la administración de la escuela, mejores recomendaciones para guiar la acción administrativa, y como resultado, un aumento de las posibilidades de que la escuela tenga éxito.

El Dr. David S. Pemmer es actualmente el Vicepresidente para las Iniciativas Estratégicas y Servicios de Matricula en la Universidad Andrews, en Berrien Springs, Michigan, EEUU. Ha actuado como profesor de historia en escuelas secundarias, como director y como gerente, ha enseñado cursos de finanzas y supervisión en el Departamento de Administración y Supervisión Educativa de la Universidad Andrews, y más recientemente fue el Decano de la Escuela de Educación en la Universidad La Sierra, en Riverside, California, EEUU.

Las escuelas que han usado la página de Puntos financieros destacados hallaron que después de usar este formato durante unos pocos meses, muchos miembros de la junta se sienten satisfechos con la información provista.
