

Cómo comunicar información financiera

DAVE C. LAWRENCE



Cuando la gente se pregunta qué hace un administrador financiero escolar, tal vez piensa en contabilidad, presupuesto, efectivo, instalaciones, gestión de riesgos y salarios. Sin embargo, el eje de su trabajo es la responsabilidad de equilibrar el aspecto central de brindar instrucción con la operación financiera de la escuela. Debido a que esta persona sirve a muchos grupos (los estudiantes, los profesores, los padres, los administradores, la junta directiva, comercios locales, colegas y agencias fiscalizadoras), no es de sorprenderse que el administrador financiero lleve sobre sus hombros una pesada carga. A fin de ser un miembro de equipo eficiente, este administrador debe estar plenamente consciente de lo que se espera de él y debe estar capacitado para dar respuestas a los diferentes grupos a quienes sirve.

El administrador financiero es responsable de cada aspecto de las operaciones fiscales del colegio: desarrollo del presupuesto, monitoreo del flujo de efectivo y presentación de informes sobre el estado financiero de la institución educativa a los administradores y a la junta directiva.

El administrador financiero es responsable de cada aspecto de las operaciones financieras del colegio: desarrollo del presupuesto, monitoreo del flujo de efectivo y presentación de informes sobre el estado financiero de la institución educativa ante los administradores y la junta directiva.

Estas responsabilidades deben realizarse con eficiencia, adhiriéndose al mismo tiempo a elevadas normas éticas. La responsabilidad frente a la junta directiva y el estricto escrutinio de parte de auditores financieros externos ayudan a asegurar los estándares profesionales y éticos.

La expectativa de todos, y aún de aquellos para quienes no es muy claro el papel de un administrador financiero, es que este mantenga una conducta consistente guiada por principios.

Presentación de informes financieros

La responsabilidad más importante del gerente financiero es comunicar con eficiencia las informaciones de su ámbito. Es su deber “traducir” dicha información compleja para los administradores de la institución educativa y la membresía. En sus mejores momentos, esta es una tarea desafiante. En los tiempos malos, saber comunicar con eficiencia es aún más difícil y más vital. Por ejemplo, un año financiero malo tiene poco que ver con una mala planificación y mucho que ver con la falta de buena comunicación. Los encargados de tomar decisiones estratégicas para la institución deben estar munidos de información clara, concisa y relevante acerca de las finanzas del colegio.

Lo mejor para la función de administrador financiero es que sea desempeñada por individuos preparados y cuyo interés principal sea la administración financiera de la institución educativa. En colegios pequeños, particularmente en las escuelas primarias, el responsable financiero puede ser un voluntario de la iglesia local o alguien que también sirve como director. Siendo que, en general, aunque son dedicados, estos obreros tienen más voluntad que habilidad, la junta escolar debería actuar en forma proactiva y asegurarse de que dicha persona tenga la oportunidad de asistir a cursos de perfeccionamiento profesional en áreas más allá de las técnicas contables y extenderse a las técnicas para aprender a comunicar con eficiencia los asuntos financieros.

Los informes no necesitan ser aburridos o cargados con la jerga contable. Comunicar, simplemente, un informe financiero exacto no es suficiente. Imagínese estar sentado en una reunión de la junta escolar y escuchar lo siguiente: “El exceso del gasto real planificado para el consumo de HVAC para el P02 del AF08 comparado con el AF07 es consistente con el déficit

del presupuesto proyectado debido a las variaciones cíclicas en el consumo, que se sabe que aumenta los costos relacionados”. Esta declaración probablemente sea bastante exacta. Sin embargo, no es una comunicación efectiva debido a que está cargada de jerga y de palabras coloquiales. El miembro de junta promedio simplemente no entenderá de qué se está hablando.

Este tipo de charla provoca que los oyentes pierdan la concentración, sueñen despiertos y tomen “vacaciones mentales” durante la presentación de los informes financieros. Hasta podría suceder que los prevenga de poner atención a las siguientes presentaciones y puede llevar a que los miembros de la junta tomen decisiones importantes sin tener la información adecuada. Al final, la misión central de la institución educativa se ve comprometida y todos pierden.

La comunicación efectiva es un buen negocio

El incremento en las auditorías de los informes financieros de las organizaciones sin fines de lucro de parte de las agencias regulatorias y auditores externos han añadido varios niveles de complejidad a los informes financieros. Las escuelas y colegios no han escapado a las consecuencias de situaciones complicadas que le han dejado marcas a la profesión de contaduría pública. Los responsables financieros de las escuelas se están viendo ceñidos por nuevas normas más exigentes de presentación de sus informes financieros a la membresía.

Aun para las pequeñas instituciones, tener una comunicación simple y efectiva es un buen negocio. Los colegios privados y de iglesia deben ser sensibles a la necesidad de tener una comunicación eficiente: su sustento viene de saber articular con precisión una misión que persuada a los patrocinadores a matricular a sus alumnos y pagar montos significativos por las matrículas y cuotas escolares. Los donantes y voluntarios son motivados a involucrarse y donar cuando el historial financiero de la institución es claro y accesible.

Los patrocinadores de instituciones educativas privadas sin fines de lucro están exigiendo saber cada vez más cómo se utilizan sus contribuciones y cuotas escolares. Los informes pueden proveer elementos que ayuden a comprender las respuestas de las preguntas que formulan los beneficiarios. A continuación hay algunas preguntas que un informe financiero de primera calidad debería poder responder:

Lo mejor para la función de administrador financiero es que sea desempeñada por individuos preparados y cuyo enfoque principal sea la administración financiera de la institución educativa.



- ¿Está la institución llevando a cabo su misión en una forma financieramente eficiente?
- ¿Qué porción del dinero recibido como contribuciones y cuotas escolares se usa directamente en programas enfocados a la misión?

• En el caso de una crisis financiera ¿tiene suficiente activo en sus reservas como para poder mantener su programa?

Los contribuyentes de las escuelas privadas sin fines de lucro son probablemente los que más utilizan los informes financieros. Ellos esperan que sean concisos, precisos y claros acerca de la eficiencia financiera de la institución educativa. La información entregada a la administración del colegio y a la junta escolar debería ser confiable y fácil de comparar. Un informe financiero claro producirá muchos dividendos para la institución, incluyendo un impulso en el balance final.

¿Qué debería comunicarse en los informes financieros?

No existe una regla irrefutable acerca de lo que debería aparecer. Las expectativas de los administradores y de la junta determinarán muchas veces su contenido. Cuando el administrador financiero es consciente de estas necesidades, aumentará la eficiencia de su comunicación con los administradores y la junta escolar y orientará el diseño del informe.

Se debe comunicar claramente la salud financiera de la organización y el gerente debe elaborar los informes en el lenguaje cotidiano, recordando constantemente las necesidades de los usuarios. La información en crudo, no importa cuán bien construida esté, necesitará ser “traducida” para hacerla accesible a los administradores, la junta y los donantes. El objetivo es hacer declaraciones fáciles de entender.

Si bien no existe ningún decreto acerca de las prácticas o estándares de la preparación de informes financieros, existen algunos inventarios de las mejores prácticas que se han desarrollado a través de la observación, la experiencia y el consenso. En la mayoría de los casos, la pregunta a responder en la decisión del “cómo” y el “qué” de este informe financiero es: ¿Cómo está la salud financiera de la organización? Esto se puede subdividir en dos categorías: eficiencia y adecuación.

• Eficiencia – conseguir la mayor cantidad de resultados con la menor cantidad de recursos financieros. Por ejemplo, ¿cuál es el costo de la educación de cada alumno? ¿cuánto cuesta generar cada moneda donada?

• Adecuación – Los recursos financieros de un colegio influyen directamente en la calidad de su programa educacional. El colegio debe poseer o ser capaz de obtener recursos financieros adecuados para sostener sus programas centrales y llevar adelante su misión.

A fin de que la comunicación sea efectiva, estos elementos deben ser comentados y dialogados en un lenguaje muy claro. Los informes financieros ya tienen suficientes números a los que los usuarios se deben enfrentar. A fin de hacerlos más accesibles se podría preparar en forma narrativa y presentarlo junto con la declaración financiera.

Narración de un informe financiero

El motivo fundamental por el cual se evalúa el desempeño financiero de la institución es determinar cuán bien está cumpliendo con su misión central. Informar solamente acerca del movimiento de caja no es suficiente. Los números financieros en crudo no pueden responder a esta

importante pregunta. Mediante la presentación del informe se puede proveer información adicional en cuanto a las fuentes de financiación, el costo de educación de los estudiantes y la capacidad del colegio para continuar con sus operaciones.

Una narración corta debería destacar lo que un informe financiero muestra y lo que no se ve. Una narración bien escrita:

• Muestra las tendencias importantes y los riesgos que han dado forma a la institución en el pasado o que podrían impactarla en el futuro.

• Revela eventos o incertidumbres que pueden haber tenido un impacto en la información financiera presentada.

• Ayuda a los administradores y a la junta a comprender la situación financiera de la institución, los cambios en la misma y el resultado de las operaciones.

• Da la posibilidad de ver a la organización a través de los ojos de aquellos que son responsables de las operaciones cotidianas y provee el contexto de los informes financieros.

• Comunica clara y concisamente asuntos importantes del ámbito financiero.

• No debería ser más larga que una página.

Ejemplo de narración

Las narraciones vienen en diferentes formatos y pueden transmitirse de diferentes maneras. La heterogeneidad de instituciones educativas, incluyendo clasificación, acceso a recursos financieros y tamaño, significa que los distintos tipos de narrativas financieras serán beneficiosos para diferentes tipos de instituciones. Por ejemplo, consideremos el caso del colegio de enseñanza primaria y secundaria que se levantó en pocos años, de una casi bancarota a una relativa solvencia. El administrador financiero eligió presentar

una narrativa de una página que combina y destaca texto y números (Tabla 1). Este formato fue diseñado para atender las necesidades de la junta expresadas en entrevistas con la administración de la institución y los miembros de la junta. Desde su perspectiva hay tres cosas importantes: cómo fue el desempeño de los resultados comparados con el presupuesto, la adecuación de los recursos financieros y las deudas de alumnos y de las iglesias a las que la institución sirve. Una serie de acontecimientos históricos crearon preocupaciones y la junta estará mejor capacitada para realizar decisiones sabias al tomar conocimiento de estas tres áreas.

Al combinar descripciones verbales con el resaltado de los números, el informe satisface las necesidades de quienes están más orientados hacia las matemáticas y las de aquellos que prefieren leer el texto. Esta narración es la primera página de un informe de cuatro o cinco páginas que se distribuye a la junta. Las páginas adicionales son las declaraciones financieras básicas, hoja de balance, declaración de entradas, movimiento de caja o efectivo y cualquier otra declaración que pudiera ser importante para la institución, por ejemplo, un informe de ganancias por inversiones.

Existen tres partes en esta narración; cada una es de igual importancia y revelan diferentes aspectos de la salud financiera de la escuela.

Resumen de ingresos y egresos

La declaración de entradas (o declaración de actividades y cambios en el activo neto) es para mostrar si fue rentable durante el período cubierto por el informe. La declaración de entradas puede ser de un mes, un trimestre, un año al día de la fecha o por el año lectivo. Resume el importante informe en lenguaje simple, libre de la jerga de contabilidad. Todos pueden comprender lo que significa “una nota positiva”. La narración hace más que comentar los números, provee el contexto al explicar las variaciones materiales y por anticiparse a las preguntas que pudieran surgir de los miembros de la junta. Por ejemplo, ¿por qué el presupuesto de la institución del subsidio de la Asociación incluye sólo la mitad de lo que realmente se recibe? La narración anticipa esta pregunta y provee las respuestas. O, ¿por qué el presupuesto de gastos de salario sobrepasa por \$600 mil a las proyecciones? Cualquier irregularidad o variaciones materiales en la línea

de declaración de entradas debería ser anticipada y explicada en esta sección.

Resumen de pasivos y saldo de caja

Esta sección se informa en la hoja de balance (o declaración de situación financiera). Una hoja de balance es un “vistazo” de la condición financiera en una fecha dada, típicamente al final de un semestre o del año fiscal. Los que utilizan este informe miran esta sección de la narración para saber si la institución está en condiciones financieras de enfrentar sus obligaciones. Por ejemplo, una declaración positiva debería mostrar un balance de efectivo que exceda las deudas actuales. Donde se observan déficits, el administrador financiero debería revelar los factores que contribuyeron a su existencia. De la misma forma que los déficits pueden causar preocupación, las ganancias inesperadas probablemente suscitarán preguntas. El balance al final del año fue el doble mejor que el del año anterior. La acumulación de efectivo es generalmente buena, pero también podría significar que no se ofrecieron como planeado algunos servicios vitales; por lo tanto es necesario dar una explicación acerca del efectivo sobrante en esta sección de la narración.

Informe de cuentas atrasadas a cobrar

Las primeras dos secciones de la narración son un requisito, pero esta es optativa y consiste en incluir información de la matrícula, de la recaudación de fondos, de las inversiones o de los proyectos de construcción. El informe de cuentas atrasadas a cobrar es muy importante para la junta. Elevados niveles de cuentas a cobrar significan montos facturados por cuotas escolares y subsidios que no han sido recibidos por la escuela. Las dos fuentes principales de entradas son: los alumnos e iglesias. La institución educativa funciona sobre un sistema de contabilidad por valores devengados. Esto significa que cuando se envían las facturas de las cuotas escolares y subsidios a los estudiantes y a las iglesias, respectivamente, el sistema reconoce inmediatamente los montos facturados como entradas. Sin embargo, puede pasar un tiempo hasta que los pagos lleguen. El informe de cuentas atrasadas a cobrar lleva un registro de los balances pendientes y también indica la cantidad de días que han pasado desde que se enviaron las facturas a estudiantes y a las iglesias. Por lo general esta información no está accesible ni siquiera en las declaraciones financieras mejor preparadas.

A fin de mejorar la comprensión, sería

útil mostrar cómo las declaraciones están unidas entre sí. Por sí sola una declaración de ingresos es inadecuada para revelar la disponibilidad de los recursos actuales. Una institución que lleva registros financieros sobre la base de valores devengados, informará las entradas de cuotas escolares así como son enviadas en las facturas (sin tener en cuenta las fracciones de los montos facturados). En este caso, sería necesario mirar la declaración de entradas junto con la hoja de balance o con el resumen de cuentas por cobrar. Alternativamente, una institución educativa puede elegir informar como entrada solamente el dinero recibido en efectivo por la tesorería. Los usuarios de las declaraciones necesitan saber cuál es el sistema de contabilidad usado a fin de tener un cuadro más completo. Es el deber del administrador financiero ayudar a los usuarios a comprender los distintos matices que conlleva la interpretación de las declaraciones e informes.

Conclusión

Los informes financieros son vitales para la operación normal de las organizaciones, especialmente para los colegios privados sin fines de lucro. En este sentido, se tienen altas expectativas del administrador financiero de estas instituciones, por lo tanto, él debe comunicar la información financiera en forma clara y concisa. Esto puede lograrse combinando una narrativa con las declaraciones financieras y asegurándose que sea escrita en lenguaje sencillo, libre de la jerga contable. La narración debe destacar y explicar la información importante que de otra forma sería inaccesible para las personas sin entrenamiento. Todos se verán beneficiados y la situación financiera de la institución educativa mejorará.

Dave C. Lawrence,
M.B.A., Ed. S., ha trabajado por once años como administrador financiero de escuelas primarias y secundarias en el sistema educativo adventista. Actualmente es el auditor contable de la Universidad de Loma

Linda, California, y estudiante doctoral en Liderazgo Educativo y Administración en la Universidad de La Sierra en Riverside, California.



Tabla 1

RESUMEN DEL INFORME FINANCIERO

30 de junio de 2007

Resumen de entradas y gastos

La primera mitad del año escolar 2007 terminó con una nota positiva. La pérdida neta del año anterior fue borrada y hemos añadido \$55.000 al balance final. Esto fue posible a pesar del hecho de que estuvimos significativamente por encima del presupuesto en todas las áreas de gastos. Debemos dar el crédito a la iglesia y la Asociación por la conclusión positiva de este período. Cada año, la Asociación paga más de \$600.000 por gastos a favor de la escuela. A fin de tener un informe financiero exacto, registramos esta actividad tanto como entrada como así también como gastos; de ahí el aumento en los subsidios recibidos como también en los gastos de salarios. El aumento de \$133.000 de gastos no relacionados con salarios se debe a los proyectos de mantenimiento de verano que habían comenzado antes del final del año fiscal.

Resumen de pasivos y saldo de caja

Comparado con el mismo período del año anterior, el saldo de caja es un 78,5 por ciento más alto. Esto es un reflejo de una anomalía del calendario que provocó que el 1° de julio fuese un día de pago. La mayor parte de los depósitos restringidos es para salarios sin subsidio, impuestos y otros gastos. La anomalía del calendario también es responsable porque los pasivos sean inusualmente más altos comparados con el mismo período del año pasado. El efectivo del 30 de junio incluye pagos anticipados ingresados a las cuentas de los alumnos por pago de matrícula, honorarios completos y cursos de verano. En total, los gastos operativos de la organización para este año fueron cubiertos por fondos generados durante el mismo año. Esto se traduce en el mantenimiento de un balance libre de deudas y un flujo de caja positivo. Los fondos reservados para los salarios del período de vacaciones y otros gastos son de \$380.625, los cuales son adecuados. Comparando nuestras deudas con nuestra disponibilidad de efectivo, tenemos suficientes fondos para cubrir todas las facturas a pagar en el momento de la fecha del informe.

Cuentas a cobrar

Los montos de deuda de los alumnos actuales representan menos del 1 por ciento del total de cuotas escolares facturadas para el año fiscal. Es también 32 por ciento menor que en el mismo período del año pasado. Los montos que deben los estudiantes del pasado aumentaron un poco y ya han sido colocadas en la Fase II de los modos de cobranza. Seguimos

impresionados por la participación de las iglesias a las cuales servimos, pues han mantenido el balance de sus cuentas y en algunos casos han aumentado su subsidio. Es obvio que el nuevo plan de subsidio de la iglesia está funcionando y estamos agradecidos por la coparticipación en la preparación de jóvenes para el Reino de los cielos.

Entradas	Presupuesto	Real
Entradas por cuotas escolares y otros	\$2.791.905	\$2.979.261
Subsidio de la iglesia	292.686	310.532
Subsidio de la asociación	628.558	1.265.885

Gastos	Presupuesto	Real
Cuotas escolares y otros	\$2.791.905	\$2.979.261
Subsidio de la iglesia	292.686	310.532

Pasivos	2007	2006
Créditos estudiantiles	\$34.101	\$14.647
Deuda con la asociación	16.483	8.196
Gasto de salarios no pagados	109.457	96.925
Deuda con clubes y organizaciones	58.194	40.913
Deuda a proveedores	71.416	76.492
Otras facturas misceláneas	52.601	28.069
	\$342.252	\$265.242

Dinero en efectivo	2007	2006
Efectivo operativo	\$174.075	\$56.495
Fondos de agencia	58.194	40.913
Reservas para el verano	380.625	161.717
Dinero efectivo de disponibilidad restringida	432.155	326.251
	\$1.045.049	\$585.376

	Actual	30-60	60-90	90+	2007	2006
Alumnos actuales	13.181	2.564	2.259	8.391	26.395	38.740
Estudiantes anteriores	0	930	571	35.940	37.441	20.669
Iglesias, otros	5.821	1.960	0	26.780	34.561	61.304