

03

Irabazi asmorik gabeko erakundeetan ekonomia eta finantzako kudeaketarako oinarrizko gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2008ko iraila



3s_kudeaketa

Irabazi asmorik gabeko erakundeetan ekonomia eta finantzako kudeaketarako oinarrizko gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

2008ko iraila

Egileak: Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga eta Pedro Beitia
Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea
Inprenta: Berekintza

ISBN-13:978-84-936634-0-7
Lege-gordailua:BI-2357-08

Prezioa: 10 euro
Argitalpen hau dohainik deskargatu ahal da ondorengo tokitik: www.3sbizkaia.org

IRABAZI ASMORIK GABEKO ERAKUNDEETAN EKONOMIA ETA FINANTZAKO KUDEAKETARAKO OINARRIZKO GIDA

Aurkibidea

1. Aurkezpena	5
2. Gidaren justifikazioa: <i>zergatik irabazi-asmorik gabeko erakundeentzako ekonomia eta finantzako kudeaketaren oinarrizko gida hau?</i>	6
3. Ekonomia eta finantzako kudeaketa: <i>Zer da ekonomia eta finantzako kudeaketa?</i>	7
4. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren garrantzia IAGEetan: <i>Zergatik da beharrezkoa ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia?</i>	9
5. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren funtsezko printzipioak IAGEetan	10
6. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren erabilerak IAGEetan: <i>zertarako balio digu ekonomia eta finantzako kudeaketak?</i>	11
7. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren funtsezko prozesuak	13
7.1 Administrazio eta barne-kontrol ekonomikoko prozesua	14
7.2 Kontabilitateko prozesua	18
7.3 Plangintzako eta finantzen kontroleko prozesua	21
7.4 Emaizen azterketa, segimendua eta ebaluazioa	26
8. Arrakastarako eragile erabakigarriak IAGEetako ekonomia eta finantzako kudeaketan	28
Erreferentzia bibliografikoak	30
Gehigarria: Autodiagnostikorako lanabesa	32

1. Aurkezpena.

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, hirugarren sektorean informazio eta dokumentazio, ikerkuntza aplikatu eta sustapen espezializatua eskaintzen duen zentroa da, irabazi-asmorik gabekoa eta independentea, hirugarren sektorea indartu, berrikuntza sustatu eta erakundeen esku-hartze eta kudeaketaren hobekuntza lortu nahi dituen.

Behatokiak 2007an hasi zuen bere ibilbidea, Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizarte Ekintza Saila, BBK -Gizarte-Ekintza eta EDE Fundazioaren arteko elkarlaneko proiektu gisa.

Argitalpen hau, **“Irabazi-asmorik gabeko erakundeetan ekonomia eta finantzako kudeaketarako oinarritzko gida”, 3s kudeaketa** bildumaren barnean kokatuta dago eta bereziki erakunde txiki eta ertainei, eremu orientagarri bat eta erakundearen dimentsio ekonomikoaren ikuspegi globala lortu eta ekonomia eta finantzako kudeaketa hobekuntzak sartu ahal izateko tresnak eskaini nahi dizkie.

Argitalpen honek ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia egitearen garrantzia eta beharrari buruzko hausnarketa erraztu nahi du. Zentzu honetan, erakundearen baliabide ekonomikoak planifikatu, antolatu eta ebaluatzen bideratzen diren oinarritzko prozesuak ezartzen ditu, eta erakundeari maila globalean bere ekonomia eta finantzako egoera autoebaluatu ahal izateko autodiagnostikorako lanabesak ematen dizkio.

Argitalpena egiterako orduan, **kontabilitateko plan berriak eta egun indarrean dagoen egokitzapen sektoriala hartu dira kontuan**. Kontabilitateko arau-esparruaren aldaketa-egoerak, gaur egun nazioarteko kontabilitateko araudiaren bateratze- eta moldaera-prozesuan murgilduta, azaroaren 16ko **1514/2007 Errege Dekretuaren** onarpena suposatu du. Horren bidez, Enpresa Txiki eta Ertainen Kontabilitateko Plan Orokorra eta mikroenpresentzako kontabilitate-irizpide espezifikoak onartzen dira.

2008ko urtarrilaren 1ean araudi berria indarrean sartzeak, **1998ko kontabilitateko Plan Orokorren egokitzapen sektorialaren berrikusketa eskatzen du: 1998ko apirilaren 30eko 776/1998 Errege Dekretuarena**, zeinen bidez, irabazi-asmorik gabeko erakundeentzako eta erakunde hauen aurrekontu-informazioaren arauentzako Kontabilitateko Plan Orokorren egokitzapen-arauak onartzen diren, eta horrek, ordenamendu juridikoaren barnean, irabazi-asmorik gabeko erakundeei orokorrean ezartzeko kontabilitate-araua hartzen zuen barnean.

Hala ere, egokitzapen sektorialek Kontabilitateko Plan Orokor Berriak jasotzen duen bezala, berrikusi arte beren indarra mantenduko dute, modu zehatzean plan berriko irizpideen kontra egin ezean.

2. Gidaren justifikazioa: zergatik irabazi-asmorik gabeko erakundeentzako ekonomia eta finantzako kudeaketaren oinarrizko gida hau?

Azken urteotan, irabazi-asmorik gabeko erakundeek, aurrerantzean IAGE, aldaketa garrantzitsuak jasan dituzte. Garrantzitsuenen artean, IAGEen aldetik eginkizun garrantzitsu eta ezberdinoak bere gain hartzea, eta aldaketa sozialak sortzeko eragin handiena duen eragileetako bat bezala, hirugarren sektoreak duen onarpen soziala nabarmendu behar dira. IAGEek agerpen handiagoa dute gizartearen eta baita jarduera handiagoa ere, horregatik, beren jarduera ekonomikoaren eta kudeatzen dituzten baliabideen kopuru globala ere gero eta handiagoa da.

Aldi berean, gizarteak gehiago kontu emateko eta beren baliabideen kudeaketan gardentasunaren irizpideak ezartzeko eskatzen die eta, horrek, IAGEak beren legitimitatea eta sinesgarritasuna indartzeko lan egitera behartzen ditu.

Zalantzarik gabe, baliabideen kanpoko ekarpen publiko eta pribatuaren hazkundera, aukera bat da bere eginkizuna bete ahal izateko, beti ere erakundeek beren balioekin koherenteak diren harremanak ezarri gero, eta horrek epe luzerako beren iraunkortasuna arriskuan jartzen dituzten jarrerak hartzea ez badakar. Baina horrek, arazo batzuei aurre egitea ere badakar, ekonomia eta finantzako kudeaketaren ikuspegitik (ziurgabetasuna, ezegonkortasuna, finantzazio bakar batekiko dependentziaren arriskua, diruzaintzako tentsioak, etab.), beharrezkoa baita modu egokian kudeatu ahal izateko.

Horregatik, beharrezkoa da erakundeek beren ekonomia eta finantzako plangintza, antolaketa eta kontrolleko dinamikak indartzea, eta beren baliabideak ingurumen-iraunkortasuna, gizarte-iraunkortasuna eta iraunkortasun ekonomikoa bermatzera bideratuta kudeatzea, bere eginkizuna betetzeko beharrezko baldintza bezala.

Beste alde batetik, erakunde handiek izan ezik, horiek ekonomia eta finantzako kudeaketako talde zehatzak baitauzkate, IAGE askotan, kudeaketa-eremu hori administrazioko lanen artean nahasten da, diruaren sarrera eta irteeretan bakarrik arreta jarri, ia epe erdirako eta epe luzerako plangintza eta kontrolik gabe. Gainera, IAGE gehienek, batez ere txikienek, ez daukate langile edo baliabiderik, beren ekonomia eta finantzako kudeaketaren gutxieneko egokitasuna bermatzeko.

Gida hau IAGE txiki eta ertain horiei zuzenduta dago, beren baliabide ekonomikoak antolatu, planifikatu eta kontrolatzeko orduan zailtasun gehien izan dezaketenak baitira.

Eta zehazkiago, erakundeei honexetarako aukera ematea espero dugu:

Ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia egitearen beharra eta garrantziari buruz hausnarketa egiteko aukera.

Erakundearen dimentsio ekonomikoaren eta beren kudeaketari lotutako oinarrizko prozesuen ikuspegi globala lortzeko aukera.

Kontuan hartu beharrezko funtsezko alderdi batzuk ezarri eta ekonomia eta finantzako kudeaketaren hobekuntza etengabeko tresna erabilgarri batzuk eskaintzeko aukera.

3. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren garrantzia IAGEetan *Zergatik da beharrezkoa ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia?*

IAGEetako ekonomia eta finantzako kudeaketa honela definitzen dugu:

Erakundeak dauzkan ekonomia eta finantzako baliabideak **planifikatu, antolatu, kontrolatu eta ebaluatzer**a bideratutako **prozesuen multzo** koordinatu eta interdependentea, aurretiaz finkatutako beren helburuarekin koherentzia duten **helburu sozial batzuen lorpena ahalik** eta erarik onenean bermatzeari begira.

Jarraian, definizio horretan agertzen diren alderdiak zehazten dira:

- Elkarrekin harremanetan dauden **prozesuen multzo**a, hau da, bukaerako emaitza edo helburu batzuk efizientziaz lortzera zuzendutako pauso eta ekintza etengabeak.
- **Honetara bideratuta:**
 - **Planifikatzera.** Plangintza oinarritzko prozesua da ekonomia eta finantzako kudeaketan, plangintzari esker, ahal den neurrian, gertatzeke dagoenari aurrea hartu baitaioke. IAGEek beren helburuak zehaztu behar dituzte, ekintzak ezarri, horiek lortu ahal izateko, horiek gauzatzeko pertsona arduradunak identifikatu eta beharrezko inbertsioen ikerketa, kostuen analisia, diru-sarreraren aurreikuspena, diruzaintzaren beharrianak eta antolatutako ekintzak burutzeko behar diren funtsak lortzeko finantza-estrategia egokiena barnean hartzen dituen plan bat egiteko beharra dute.
 - **Antolatzer**a. Erakundeko dokumentu ekonomikoak modu egokian antolatuta eta artxibatuta egon behar dira, beren barneko administrazioa eta kontrola, kontabilitate-erregistroa, finantza-txostenen egitea etab. ziurtatzeko.
 - **Kontrolatu eta ebaluatzer**a. Emaitzen kontrola, segimendua eta ebaluazioa behar-beharrezko pausoak dira, ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia izan dadin, izan ere, horiei esker hauxe lortzen da: desbideratzeen konponketa ekintza suspertzailen bidez; efizientzia eta efikaziaren analisia baliabide ekonomikoen kudeaketan; erakundearen kaudimen, likidezia eta iraunkortasun ekonomikoaren analisia; etab.
- Aurretiaz finkatutako erakundearen helburuarekin koherentzia duten **helburu sozial batzuen lorpena** bermatzeko azken helburuarekin.

IAGE askok uste dute ez dutela behar beren baliabide ekonomikoen kudeaketa efizienterik, beren helburua soziala delako, eta ez irabazi ekonomikoak bilatzea.

Hau hanka-sartzea da, IAGEek ahalik eta modurik efiziente eta efikazenean jokatu behar baitute, lortutako baliabideekin onura sozial handiagoak lortu ahal izateko. Zentzu honetan, irabazi-asmoa duten erakundeek beren irabazi ekonomikoak maximizatu nahi dituzten bitartean, IAGEek beren helburu sozialak maximizatu nahi dituzte, horretarako dauzkaten baliabide ekonomikoekin.

- **Ahalik eta erarik onenean**, hau da, modu efikaz eta efizienteenean.

Plangintza, antolaketa, kontrola, segimendua eta ebaluazioaren bidez, ekonomia eta finantzako kudeaketaren ardura duten pertsonak, erakundeak dituen baliabideak, behar dituenak badira, bere eginkizuna arriskuan jartzen badute eta modurik onenean kudeatuta badaude aztertu eta baloratu ahal izango dute, hobekuntza etengabeko dinamikaren bidez.

1. Grafikoa: IAGEetako ekonomia eta finantzako kudeaketaren definizioa etengabeko hobekuntzari dagokionez



4. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren garrantzia IAGEetan Zergatik da beharrezkoa ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia?

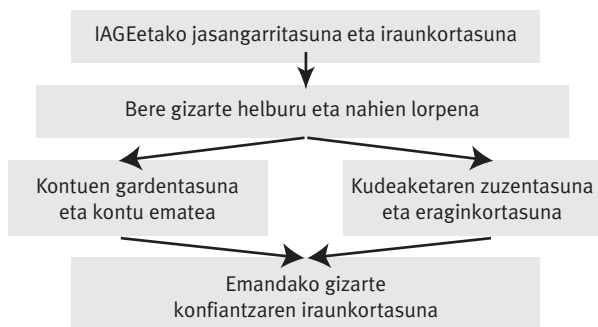
Ekonomia eta finantzako kudeaketa, erakundearen kudeaketaren zerbitzura dagoen tresna bat gehiago da, eta beraz, etorkizunean erakundea helburu eta eginkizunak lortzen jarraitzera lagundu behar du.

Ekonomia eta finantzako kudeaketa egoki bat egiteko zergati nagusia, IAGEren **eginkizun soziala betetzea da**, bere helburu sozialak lortzea bermatuz.

Bere helburu soziala betetzeaz gain, IAGEek, erakundearen beren konfiantza, ahalegina, denbora edo/eta **dirua jarri dutenen aurrean**, eta baita orokorrean, beren inguruari ere, lortutako funtsen kudeaketaren kontuak emateko konpromisoa hartu behar dute, ekonomia eta finantzako informazioa, eta kudeaketa eta kontroleko prozesuak modu zabal eta garbian erakutsiz.

Gardentasuna funtsen erabileran, eta **efikazia eta efizientzia ekonomia eta finantzako baliabideen kudeaketan** dira, talde interesgarriek¹ erakundearen **jarritako konfiantza mantentzen laguntzen duten** bi alderdi nagusiak, erakundearen **biziraupena eta iraunkortasun ekonomikoa** bermatuz, bere helburu sozialak betetzeko beharrezko baldintza gisa.

2. Grafikoa Ekonomia eta finantzako kudeaketaren garrantzia.



Bestalde, hirugarren sektoreko erakundeek ekonomia eta finantzako kudeaketa egokia izan behar dute sektoreko erakunde ugariaren ezaugarri diren alderdi batzuei aurre egiteko, hala nola:

- besteren finantziarioarekiko menpekotasun ekonomikoa, batez ere publikoarekiko.
- ziurgabetasun maila altua, beren diru-sarreraren mailarekin alderatuz, eta honen ondorioz, bere proiektuen egonkortasun ekonomiko zaila, eta beraz, baita erakundearena berarena ere.
- diruzaintzan tentsio etengabea beren gain hartzea.
- izaera ekonomikoa duten ustekabeen aurrean egokitzapen-gaitasun eskasa.

¹ Talde interesgarritzat hartuko dira, neurri handiagoan ala urriagoan, organizazioak garatutako jardueren eragina jasaten duten haiek guztiak: bazkideak, erabiltzaileak, agente pribatuak, erakunde publikoak, etab..

5. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren funtsezko printzipioak IAGEetan.

Ekonomia eta finantzako kudeaketa egokiaren garrantziari buruz egindako hausnarketatik abiatuz, eguneroko zereginak bideratu behar dituzten hiru printzipio azpimarratuko ditugu, erabaki-hartzea eta erakundearen kudeaketa globalean eta, bereziki, bere ekonomia eta finantzako kudeaketan. egindako lanak eta hartutako erabakiak.

Printzipioak:

Gardentasunaren printzipioa

Iraunkortasun ekonomikoaren printzipioa

Hiru E-en printzipioa: ekonomia, efikazia eta efizientzia

Gardentasunaren printzipioa

IAGEetan jarritako konfiantza eta sinesgarritasuna, hein handi batean erakundeko kudeaketaren gardentasunaren baitan dago.

Gardentasunaren irizpideen ezarpena oinarritzko irizpidea izan behar da kudeaketan eta, bereziki, baliabide ekonomikoen kudeaketan, eta erakundearen ekintza eta prozesu bakoitzaren egiteko eta jarduteko eran presente egon beharko da.

Gainera, autoerregulazio-tresna ere bada, izan ere, gardentasunaren printzipioari esker, erakundeak eta bere inguruak, erakundeak hartutako erabakiak eta izandako jarrerak bere eginkizunarekin koherenteak direla egiaztatu dezakete.

Iraunkortasunaren printzipioa

IAGEen oinarritzko helburua bere jarraipena, eta jarduten duten sistemaren iraunkortasunari ekarpenak egitea da, sortuak izan ziren helburu sozialak iraun bitartean,

Denboran eragin etengabe bat eduki ahal izateko, iraunkortasunak erakundearen prozesu eta ekintza guztietan eragin behar du. Erakundeek kudeaketa-eredu iraunkorra eduki behar dute, bai bere dimentsio ekonomikoan, eta baita bere dimentsio sozial eta ingurumen-dimentsioan ere.

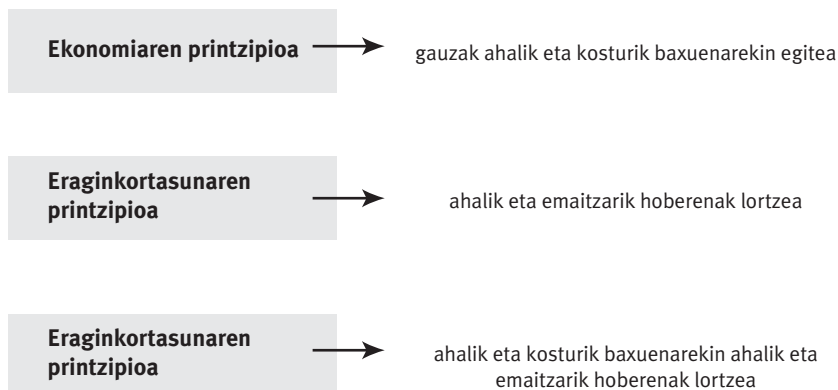
Zehazkiago, IAGEak iraunkorrak izango dira, beste gai batzuen artean, ondorengoak ziurtatu baditzaizkete:

- barneko kontrol sistema, sistema ekonomiko eta kontabilitateko sistema, eta baita jardueren, finantzazio planen ekonomia eta finantzako bideragarritasunaren analisiaren elaborazioa eta bere finantzaketa-iturrien dibertsifikazio-estrategia bat barnean hartzen dituen ekonomia eta finantzako kudeaketa-eredu bat ziurtatu ahal izanez gero.
- kudeaketa-eredu iraunkorra eta eusteko gai den erakunde-egitura baten aldeko apustua egiten duen gobernu-organoa ziurtatuz gero.
- maila sozial, ekonomiko eta ingurumen-mailan iraunkorrak diren jarduerak, proiektuak eta/edo programak eta beren komunikazio eta sustapen sozial egokirako gaitasuna ziurtatu ahal izanez gero.

Hiru E-en printzipioa (ekonomia, efikazia eta efizientzia)

IAGEek beren baliabide ekonomikoak ekonomia, efizientzia eta efikaziaren irizpideak jarraituz kudeatu behar dituzte.

3.Grafikoa. Hiru E-en printzipioa



- **Ekonomia-irizpidea.** Ekonomia-ezaugarria baliabideak eskuratzen diren baldintzei dagokie: *denbora* egokian, ahalik eta *kostu* kenekoenarekin, *kantitate* egokian eta aurrez ezarritako *kalitate* egokiarekin.
- **Efikazia-irizpidea.** Erakundeko kudeaketaren efikaziak, ezarritako helburuaren betetze-mailarekin dauka zerikusia, lortzeko behar diren baliabideak kontuan eduki gabe. IAGEk efikazagoak izango dira beren kudeaketan, zenbat eta zehaztutako helburu gehiago lortu.
- **Efizientzia-irizpidea.** Baliabideen kudeaketa efizientea izaten da dauzkagun baliabideekin ahalik eta emaitzarik onenak lortu baldin baditugu, edo baliabide minimoekin jardueren kalitatea eta kantitatea mantendu baldin badugu. Beraz, bai baliabideak, bai emaitzak kontuan hartzen dira.

6. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren erabilera IAGEetan: *zertarako balio digu ekonomia eta finantzako kudeaketak?*

IAGEen errealitatearen ikuspegi praktiko eta hurbila bilatu asmoz, jarraian ekonomia eta finantzako kudeaketa-tresna ezberdinak eta beren erabilera zehazten dira, IAGE batek bete nahi dituen behar nagusiak azpimarratuz.

1. Taula Ekonomia eta finantzako kudeaketa-lanabesak eta betetzen dituzten behar nagusiak

Kontrol eta Plangintza finantzariako lanabesak	Betetzen dituzten behar nagusiak
- Ekonomia eta finantzako plana epe ertain eta luzerako - Urteko aurrekontua - Proiektuen bideragarritasun ekonomikoaren azterketa - Diruzaintzako beharren azterketa. - Funtsak bilatu eta erakartzeko estrategiaren azterketa	- Ziurgabetasun-maila murriztu eta egon daitezkeen diru-sarrera eta gastuen aurreikuspena. - Diruzaintzan egon daitezkeen tentsioei aurre hartu ahal izatea. - Proiektuen bideragarritasun ekonomikoaren azterketa
Barneko ekonomia eta kontabilitateko antolaketa eta kontrolerako lanabesak	Betetzen dituzten behar nagusiak
- Denboraldi zehatz bateko mugimendu ekonomiko guztien kontabilitate -erregistroa. - Mugimendu ekonomikoen ordena eta artxibatzea. - Urteko kontuen elaborazioa² : balantzea, galdu-irabazien kontua, ondare garbian izandako aldaketen egoera, esku-diruen fluxu-egoera eta memoria. - Aurrekontu-txostenen elaborazioa³: gastuen aurrekontua, diru-sarreraren aurrekontua eta aurrekontuak programak banatzea.	- Erakundearen ekonomia eta finantzako iraganeko, egungo eta etorkizuneko egoera ezagutu eta alderatzea. - Amaierako kontabilitateko egoerak eta aurrekontu-txostenen aurkezpena. - Zerbitzu edo jardueraren kostua kalkulatzeko.
Emaizten azterketa, segimendu eta ebaluaziorako lanabesak	Betetzen dituzten behar nagusiak
- Aurrekontuaren likidazioa - Aurrekontu-desbideratzeen segimendua - Ekonomia eta finantzako azterketa - Jarduera eta lorpenen ebaluazioa	- Lortutako emaitza ekonomiko eta sozialen azalpen eta interpretazioak lortzea. - Emaitza ekonomiko eta sozialak ebaluatzea. - Lortutako funtsen erabilerari buruzko justifikazioak egitea. - Erakundearen zor-maila ezagutzea. - Bere zorren kaudimena eta zorrak ordaintzeko gaitasuna baloratu eta aztertzea. - Aurrekontu-kontrola egin eta izandako orekarik eza aztertzea.

² Azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuaren arabera, zeinen bidez Kontabilitateko Plan Orokorra onartuko baita.

³ Apirilaren 30eko 776/1998 Errege Dekretuaren arabera, zeinen bidez Kontabilitateko Plan Orokorra irabazi-asmorik gabeko erakundeekin egokitzeko arauak eta erakunde hauen aurrekontuaren informazio-arauak (II. Eranskina. Irabazi-asmorik gabeko erakundearen aurrekontuaren informazio-arauak) onartuko baitira.

7. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren funtsezko prozesuak.

Ekonomia eta finantzako kudeaketa ahalik eta modu onenean helburu sozial batzuk lortzera bideratutako elkarrekiko menpekotasuna duten prozesu-multzo bezala definitu ostean, ekonomia eta finantzako kudeaketaren oinarritzko prozesuak azalduko ditugu:

- Administrazio-prozesua eta barneko kontrol ekonomikoa.
- Kontabilitateko prozesua.
- Plangintza eta kontrol finantzarioko prozesua
- Azterketa, segimendua eta ebaluazioa prozesu etengabe bezala.

Lehenengo hiru prozesuek etengabe bat osatzen dute, prozesuaren beraren operazioak egoki burutzeak, beste operazio batzuen burutzea behar du, nahiz eta batek ez duen bestea eskatzen. Beraz, erakundearen jardura ekonomikoari buruzko informazio egokiari esker (administrazio-prozesua eta barneko kontrol ekonomikoa), ekonomia eta finantzako bere egoera aztertu ahal izango da (kontabilitateko prozesua) eta honi dagozkion helburuak ezarri, geroago beren segimendua burutuz. (plangintza-prozesua eta finantza-kontrola).

Bestalde, egia bada ere, IAGE guztiek ez dutela modu integralean prozesu hauetariko bakoitza burutzen, gehienek bakoitzaren parte diren ekintza eta pauso hauetarikoren bat egiten dute.

Horrela, adibidez, IAGE gehienek, badakite eta onartu egiten dute beren baliabide ekonomikoen barneko kontrol eta administrazio egoki bat bermatzearen garrantzia, beren proiektu, zerbitzu edo programen kudeaketa ekonomikoaren justifikazioaren, kobratzeak eta ordainketaren kontrolaren eta abarren aurrean .

Hala ere, beren mugimendu ekonomikoak erregistratzeko, ez dira kasu guztietan orokorrean onartutako kontabilitateko arau eta printzipioak ezartzen, edo ekonomia eta finantzako aurreikuspen-eta plangintza-dinamikak garatzen, edo zerbitzu, proiektu edo programa bakoitzari egotzitako kostu zehatzen kalkulua egiten, edo lortutako emaitza ekonomiko eta sozialak ebaluatzen, etab.

Azkenik, prozesu hauetako bakoitzean, ekonomia eta finantzako kudeaketa osoan bezalaxe, hobekuntza etengabeko jarrera hartu behar da. Honek, baliabideen esleipen efikaz eta efizientea egitea, helburuarekin bat datozen erabaki egoki eta arrazionalak hartzea, eta ekonomia eta finantzako kudeaketa-prozesuen hobekuntza eta berrikuntza dakartza berarekin, erakunde barruan elkarri eragiten dien prozesu guztiekin batera. Horrela, azterketa, segimendua eta ebaluazioa beste prozesuekin, prozesu etengabe eta zeharkakoa da.

4. Grafikoa. Ekonomia eta finantzako kudeaketaren funtsezko prozesuak, etengabeko hobekuntzari dagokionez ⁴.



7.1. Administrazio eta barne-kontrol ekonomikoko prozesua.

Administrazio-prozesua, erakundearen kudeaketarako beste zenbait prozesurekin (fiskala, laneakoa, kontabilitatekoa...) zuzenean lotuta dago. Hala ere, gida honetan, ekonomia- eta kontabilitate-kudeaketarekin zuzenean lotutako administrazio-lanetan soilik jarriko dugu arreta, hau da, prozesu ekonomiko administratiboan eta horrek erakundearen barne-kontrolarekin duen loturan.

Izaera ekonomikoko administrazio eta barne kontrolerako prozesua funtsezkoa da erakundearen funtzionamendu onerako eta baliabide ekonomikoak behar bezala kudeatzeko, ondorengo ekintzak ahalbidetzen baititu:

- Erakundeko afiliatuen edo/eta zerbitzuen erabiltzaileen altak eta bajak kudeatzea: **bazkideen kudeaketa**.
- Kobratutakoa eta ordaindutakoa (esku-diruaren sarrerak eta irteerak) kudeatzea: **diruzaintzaren kudeaketa**.

⁴ 2. grafikoa, adibide gisa, definitutako funtsezko prozesuak eratuko dituzten urrats eta jardura batzuek azalduko dira..

- Erakunde dagoen informazio ekonomikoa ordenatzea eta artxibatzea, erakutsitako informazio ekonomikoa fidagarritasuna bermatzeko: **erakundearen ondarearen eta finantza-egoeraren irudi zehatza** erakutsi.
- Dauden aktiboak babestea (bulegoko materiala, altzariak, kutxako dirua eta abar) eta lapurretak edo iruzurak ekiditea.

Euskadiko Elkarteei buruzko ekainaren 22ko 7/2007 Legeak bere 23. artikuluan adierazten duen bezala, EAEn jarduten diren elkarteek zenbait kontu eta aurrekontu aurkeztu beharko dituzte beren ondarearen eta finantza-egoeraren irudi zehatza emateko eta Batzar Orokorrak horiek onartu beharko ditu. Horretarako, ondorengo liburuak izan beharko dituzte, behar bezala eguneratuak eta EAEko Elkarten Erregistro Orokorrak legeztatuak:

- bazkideen liburu-erregistroa.
- akten liburua.
- kontuen liburua.

Fundazioen kasuan, erakundearen irudi zehatza erakusteko beharra eta fundazioaren helburuak behar bezala kudeatzeko, **EAEko Fundazioei buruzko ekainaren 17ko 12/1994 legearen** 26 eta 27. artikuluetan jasotzen dira. Horien arabera, urteko lehen seihilekoaren barnean, gobernu-organismoak Protektoratuari aurkeztu beharko dizkio fundazioaren kudeaketa egokia frogatzen duten eta haren ondarearen, ekonomiaren eta finantzen egoera zehaztasunez irudikatzen duten kontabilitate-dokumentuak. Dokumentu horiek, gainera, Fundazioen Erregistroan utzi beharko dira.

Baina, zein ekintza edo pauso eman behar dira administrazio eta barne-kontrol ekonomikoko prozesu egokia bermatzeko? Ondoren, barne-kontrolaren mailan gutxieneko emaitza batzuk bermatzeko ezinbesteko pausoetako batzuk zehaztuko ditugu.

1. pausoa. Eskura dagoen informazio ekonomikoa antolatzea eta zentralizatzea.

2. pausoa. Dokumentu ekonomikoak erregistratzea.

3. pausoa. Dokumentu ekonomikoak sailkatzea eta artxibatzea.

1. pausoa. Eskura dagoen informazio ekonomikoa antolatzea eta zentralizatzea.

Erakunde guztietan hainbat dokumentu edo euskarri ekonomiko aurki ditzakegu, zeregin ekonomiko administratiboez arduratutako pertsonen beren ohiko lanean erabiltzen dituztenak. Pertsona horiek, dokumentu edo euskarri ekonomiko horiek guztiak hartzeaz, antolatzeaz eta zentralizatzeaz arduratu behar dute lehenik eta behin.

Maiztasunez erabili beharko dituzten dokumentu nagusiak ondorengoak dira:

- Fakturak, ordainagiriak, erosketengatik edo jasotako zerbitzuengatik izandako gastuen frogagiriak edo tiketak.

- Fakturen igorpena edo salmentengatik edo zerbitzuak emateagatik izandako sarreraren frogagiriak.
- Nominak eta gizarte-aseguruak, kontratatutako pertsonak izanez gero.
- Pertsona boluntarioen aseguruak.
- Herri Ogasuneko likidazioko inprimakiak, hala nola BEZ-aitorpena, PFEZ-aitorpena, Sozietate Zerga eta abar.
- Bazkideen ordainketen frogagiriak eta dohaintzak.
- Beste erakunde publiko nahiz pribatuekin edo partikularrekin egindako lankidetze-hitzarmenak.
- Laguntza publiko zein pribatuak jasotzearen jakinarazpenak.
- Proiektuen, zerbitzuen edo programen memoriak eta froga ekonomikoak.

2. pausoa. Dokumentu ekonomikoak erregistratzea.

Behin dokumentu edo euskarri ekonomikoak jasota eta bereizita, hurrengo pausoa da dokumentu horrek jasotzen duen egite ekonomikoa erregistratzea.

Kontabilitate-dokumentu horiek erregistratzeko garaian, ondorengo kontabilitate-printzipioak aplikatu beharko dira derrigorrez, **egokitzapen sektorialean** jasotzen zen eta orain kontabilitate-plan berrian jasotzen den bezala:

- **funtzionamenduzko erakundea:** erakundearen kudeaketak, aurreikusteko moduko etorkizunean, aurrera jarraituko duela jotzen da. Hori dela eta, kontabilitate-printzipioen eta -irizpideen aplikazioa ez da bideratuko ondarearen balioa zehaztera hura saltzeari begira edota likidazio-kasuan lortutako zenbatekoa zehaztera.
- **sortzapena:** horren arabera, sarrerak eta gastuak erregistratzean, horiek ordezkutzen dituzten ondasun eta zerbitzuen benetako korrontea hartu beharko da kontuan, horien ondorioz sortutako diru- edo finantza-korrontea (kobrantzak eta ordainketak) aintzat hartu gabe.

Adibide praktiko argigarri bat ikus dezagun:

2008ko irailaren 1ean, 3.000 €-ko diru-laguntza publiko bat emango digutela baieztatzen digute eta urriaren 1ean kobratzen dugu.

Sortzapenaren printzipioa aplikatuz gero, honela kontabilizatuko genuke:

- Irailaren 1ean, 3.000 €-ko sarrera, herri-administrazioak emandako kobratze-eskubideagatik.
 - Urriaren 1ean, kobrantza kontabilizatuko genuke eta kobratze-eskubidea ezabatu, jadanik kobratu baitugu.
- **uniformetasuna:** behin kontabilitate-irizpide bat finkatuta, denboran mantendu behar da eta antzekoak diren egite ekonomikoetan uniformetasunez aplikatu, haren aukeraketa eragin zuten suposamenduak aldatzen ez diren bitartean.
 - **zuhurtasuna:** zuhur jokatu beharko da ziurgabetasun-egoeran egin beharreko balioespen eta balorazioetan.

- **konpentsaziorik eza:** arauaren batek espresuki kontrakoa xedatzen ez badu, aktiboko eta pasiboko partidak edo gastuetakoak eta sarreretakoak ezin izango dira konpentsatu eta urteko azken kontuak osatzen dituzten elementuak bereizita baloratuko dira.
- **garrantzi erlatiboa:** kontabilitate-printzipio eta irizpideetako batzuk hertsiki ez aplikatzea onartuko da, aldakuntzaren garrantzia erlatiboa balio kuantitatibotan edo kualitatibotan, oso handia ez denean eta, ondorioz, adierazitako irudi zehatza aldatzen ez duenean.

Kontabilitate-printzipio horiek dokumentu ekonomikoak erregistratzeko garaian aplikatuz, landutako urteko azken txostenak argitasunez adieraziko ditugu eta erakundearen ondarearen, finantza-egoeraren eta emaitzen irudi zehatza azalduko da.

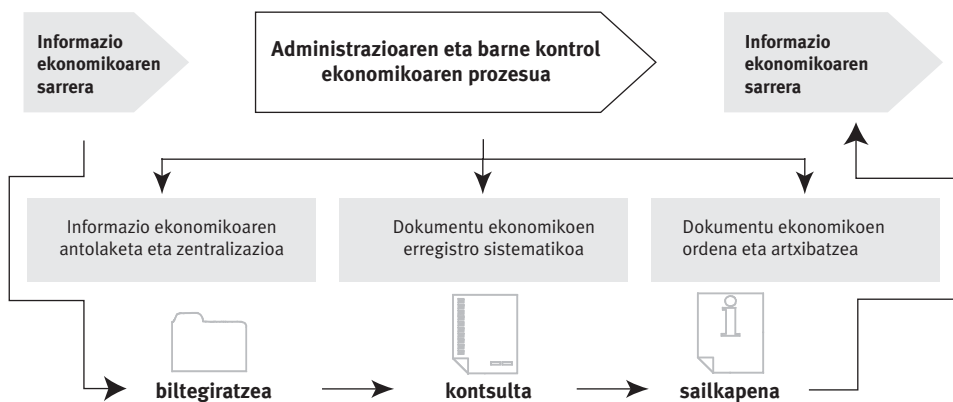
3. pausoa. Dokumentu ekonomikoak sailkatzea eta artxibatzea.

Behin egite ekonomikoak erregistratuta, dokumentuak artxibatzeko eta gordetzeko prest egongo gara. Horiek artxibatzeko, biltegitratze-sistema koherente eta logiko bat ezarri behar da, delako dokumentuak (justifikazio ekonomikoak, kontu-arrazoiak ematea, etab.) eskuratzeko eta behar bezala erabiltzeko errazago izan dadin.

Dokumentuak sailkatzeko eta artxibatzeko orduan kontuan hartu beharreko abiaburuko zenbait irizpide, ondorengoak izan daitezke:

- haiei dagokien urteko aldia (2006, 2007, 2008, etab.),
- dokumentu ekonomikoak sailkatzea, horretarako, zerbitzu orokorretakoak edo/eta administrazioak, proiektuei, zerbitzuei edo programei zuzenean eta zalantzarik gabe atxikitakoei bereiziz.
- behin sailkatuta, haien izaeraren arabera ordenatu behar dira, hau da, zein motatako dokumentu ekonomikoak diren kontuan hartuta (ikus 1. pausoa).

5. grafikoa. Administrazio eta barne-kontrol prozesua: kontrol ekonomiko administratiborako lehen pausoak.



7.2. Kontabilitateko prozesua.

Kontabilitatea, kudeaketa ekonomikoko tresna bat da, erakundean gertatzen diren egite ekonomikoak era sistematikoan eta ordenatuan erregistratzea ahalbidetzen duena. Printzipio eta kontabilitate-balorazioko arau jakin batzuetan oinarritzen da, erakundearen ondarearen, finantza-egoeraren eta emaitzen irudi zehatza lortzeko, hau da, erakunde bateko errealtate ekonomiko eta finantzarioa ezagutzen, interpretatzen eta azaltzen laguntzen digu.

1990ean onartutako **Kontabilitateko Plan Orokorrari** esker, une horretan estatuan indarrean zeuden kontabilitate-arauek eta kontabilitateari buruzko Erkidegoko zuzenbideak bat egin zuten.

IAGEen ezaugarri espezifikoak eta haien jardueren izaera zirela eta, 1998an Plan horren **egokitzapen sektoriala** onartu zen, apirilaren 30eko **776/1998 Errege Dekretuaren** bidez, Kontabilitateko Plan Orokorra irabazi-asmorik gabeko erakundeetara Egokitzeko arauak eta erakunde horien aurrekontu-informazioko arauak onartu zituen.

2008ko urtarrilaren 1ean, kontabilitate-araudi berria indarrean sartu da: azaroaren 16ko **1514/2007 Errege Dekretua**, Kontabilitateko Plan Orokorra onartzen duena, eta azaroaren 16ko 1515/2007 Errege Dekretua, Enpresa Txiki eta Ertainen Kontabilitateko Plan Orokorra eta mikroenpresentzako kontabilitate-irizpide espezifikoak onartzen dituen.

Horren aurrean, une honetan indarrean dauden Kontu Ikuskaritza eta Kontabilitate Institutuak adierazitako **egokitzapen sektorialekin eta ebazpenekin**, berrikusten diren arte, indarrean jarraituko dute, Planean jasotako irizpide berriei espresuki aurka egiten ez badiete behintzat. Horrela, IAGEok, egokitzapen sektorial berria onartzen den arte, kontabilitateari dagokionez, **776/1998 Errege Dekretuari** jarraituko diogu oraindik, baldin eta kontabilitate-plan berriek bildutakoari aurka egiten ez badio.

Gaur egun dagokigun kontabilitate-esparrua argituta, kontabilitateko prozesua definitzera ekingo diogu. Kontabilitateko prozesua, egite ekonomikoen erregistro sistematiko eta ordenatua da, erakundearen irudi zehatza erakustea helburu duena. Baina, zein dira kontabilitateko prozesuko faseak edo pausoak?

Kontabilitateko prozesua, oinarrian, hiru fasetan egituratzen da:

- hasierako fasea, erakundea eratzen den unea;
- jardueraren garapenaren fasea, non egite ekonomikoak urtero erregistratzen diren;
- eta kontabilitate-erregularizazioko eta urteko ekitaldia ixteko fasea.

Zehazkiago:

- Kontabilitateko prozesua, erakundea eratzen den uneko informazio ekonomiko finantzarioa bilduz hasten da. Horrela, kontabilitate-terminoetan hasierako egoerako balantzea deitzen duguna ezartzen da, hau da, **hasierako inbentarioa edo ondarea**.
- Epealdi edo ekitaldi ekonomiko jakin batean gertatzen doazen egite ekonomikoak kontabilizatzen dira era sistematikoan eta kronologikoan. Orokorrean, ekitaldi ekonomikoa urtebetekoa da eta, ohikoena, urte naturalarekin bat egitea da (urtarrilaren 1etik abenduaren 31ra).

- Epealdiaren amaieran (ekitaldi bakoitzeko abenduaren 31n), ekitaldia ixten da eta epealdi ekonomikoko azken dokumentuetan erregistratutako informazio guztia finkatu aurretik egin beharreko doitze-operazioak eta erregularizazioak egiten dira. **Urteko kontuak** eta **aurrekontu-txostena** dira kontabilitateko prozesuko emaitzak edo azken produktuak eta erakundearen ekonomiaren eta finantzen epealdi horretako errealitatea adierazten duten dokumentuez osatuta daude.

Urteko kontuak eta aurrekontu-informazioa osatzen dituzten kontabilitate-dokumentuak.

Kontabilitateko Plan Orokor Berriak (1514/2007 Errege Dekretua) hemendik aurrera KPOB bildutakoaren arabera, **urteko kontuen** barruan daude **balantzea, galdu-irabazien kontua edo emaitzen kontua** eta kontabilitate-erreformaren ondorioz erantsitako beste bi dokumentu: **ondare garbiko aldaketen egoera eta esku-diruaren fluxuaren egoera**, aurreko dokumentuetan bildutako informazioa osatzen duen memoria jada ezagunarekin batera.

Balantzean erakundearen ondareko elementuak jasotzen dira, aktiboan, pasiboan eta ondare garbian ⁵ sailkatuta egon behar dutenak, KPOBk jasotzen duen bezala.

Ekitaldiko sarrerak eta **gastuak galdu-irabazien kontuari** ⁶ erantsiko zaizkio eta emaitzaren zati izango dira, zuzenean ondare garbiari egotzi behar zaizkionean izan ezik; kasu horretan, ondare garbiko aldaketen egoeran azalduko dira, KPOBk aurreikusitakoaren arabera.

Ondare garbiko aldaketen egoeran, ondare garbian gertatutako aldaketa guztiak jasotzen dira eta horiei buruz informatzen da.

Esku-diruaren fluxuaren egoerak esku-dirua edo esku-diruaren baliokideak sortzeko gaitasuna eta likidezia-beharrak erakustea du helburu. Kontabilitate-dokumentu hori ez da derrigorrezkoa izango balantzea, emaitzen kontua, ondare garbiko aldaketen egoera eta eredu laburtuan egin-dako memoria egin dezaketen erakundeentzat.

Aurrekontu-txostenak, egokitzapen sektorialean adierazitakoaren arabera, erakundeak epealdi jakin batean aurreikusitako aurrekontu-gastuak jasotzen ditu, bai eta gastu horiei aurre egiteko izatea espero duen aurrekontu-sarrerak ere.

5 Azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuak, zeinen bidez Kontabilitateko Plan Orokorra onartuko baita, ondorengo balantzerako elementuak ezarriko ditu:

- Aktiboak: enpresak modu ekonomikoan kontrolatutako ondasunak, eskubideak eta beste baliabide batzuek, iraganeko ekintzetatik eratorritakoak, zeinetatik enpresak etorkizunean ekonomia onurak ala errendimenduak eskuratzea espero baita.
- Pasiboak: iraganeko ekintzen ondorioz eratorritako egungo betebeharrak, zeinen iraungipenerako enpresak etorkizunean onura ala errendimendu ekonomikoak ekoiztu ahal ekarriko dituzten baliabideak alde batera uztea espero baitu. Xede horietarako, hornidurak barne hartzen direla ulertuko da..
- Ondare garbia: enpresaren aktiboen hondakin-atala eratuko du, bere pasibo guztiak kendutakoan. Bere kide ala jabeen aldetik eginiko ekarpenak, bere eraketaren unean ala ondorengo beste batzuetan, pasiboen kontsiderazioa izango ez luketenak, hala nola hura eragingo luketen metaturiko emaitzak edota beste aldaketa batzuek hartuko ditu barne.

6 Azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuak, zeinen bidez Kontabilitateko Plan Orokorra onartuko baita, galeren eta irabazien kontuaren elementuak ondorengoak direla ezarriko du:

- Diru-sarrerak: ekitaldian zehar gertatutako ondare garbiaren areagotzeak, aktiboen balioaren sarrera edota areagotze moduan, ala pasiboen murrizketa moduan, betiere bere jatorria kideen ala jabeen ekarpenetan, diruzkoa izan ala ez, izaten ez dutenean.
- Gastuak: ekitaldian zehar gertatutako ondare garbiaren kalteak, aktiboen balioaren irteera ala murrizketa moduan, edota pasiboen balioaren onarpen ala areagotze moduan, betiere bere jatorria kide ala jabeentzako banaketetan, diruzkoa izan ala ez, bere egoeraren arabera, izaten ez dutenean.

Esandakoaz gain, ekitaldiko sarreren eta gastuen aurrekontuak, erakundearen jardueren deskribapen bat egin beharko du, hau da, **programetan oinarritutako aurrekontu** bat.

Azken kontabilitate-txosten edo -dokumentu horiek guztiak, bakoitzak beste txostenen bestelako informazioa ematen duen arren, euren artean zuzenean lotuta daude eta, normalean, horietako batek ez du berak bakarrik asmo bakar bat lortzeko balioko edo ez du interes-taldeentzako beharrezko informazio guztia izango.

Txosten horiek informazio-bide gisa balioko digute eta, beraz, baita **kontuak emateko bide gisa** ere. Hori esanda, lortutako informazio ekonomiko finantzarioa zuzenduko zaie, alde batetik, organo erabakitzaileei, bazkideei eta erabiltzaileei... eta, bestetik, kanpoko agenteei, hala nola instituzio edo entitate finantzatzaileei.

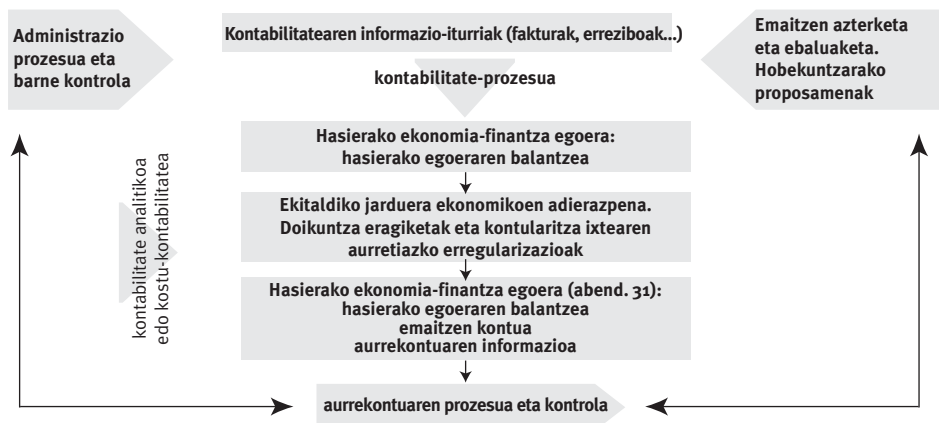
Kostu-kontabilitatea

Azkenik eta kontabilitaterako eta kontabilitateko prozesurako ekarpen gisa, IAGEek, prozesu horren arduradunen bidez eta zuzendaritza-taldearekin batera, **kostu-kontabilitateko** beren sistema diseinatu beharko lukete, kontabilitateak ematen duen informazio ekonomiko finantzarioa abarasteko.

Kostu-kontabilitatea, kontabilitate analitiko gisa ere ezagutzen dena, kostuak jasotzeko eta tratatzeko tresna bat da eta, besteak beste, gure IAGEren proiektu, zerbitzu edo programa bakoitzaren kostu ekonomikoa balioztatzeko eta horiek finantzazio-iturrien artean nola banatu kalkulatzeko balio du.

Kontabilitate analitikoaren abantailen artean azpimarratuko genuke, hari esker jakin dezakegula gure erakundearen proiektu, programa edo zerbitzu bat errentagarria den ala ez. Gure kontabilitateak kontuan hartzen dituen proiektuak, programak edo zerbitzuak bereizten ez baditu, gerta lekiguke ekitaldiaren amaieran galerak izatea eta, kasu horretan, ezin izango dugu jakin galera horiek, “bidezko merkataritzako produktuen salmentak” edo “tutoretzapeko etxebizitzek”, adibidez, sortzen dituzten. Hortaz, ezinezkoa izango litzateke zentzuzko erabakirik hartzea.

6. grafikoa. Kudeaketa ekonomiko finantzarioaren barneko kontabilitateko prozesua.



Kontabilitateko prozesu bakar eta integratu horrek guztiak erakundeari lagunduko dio:

- Edozein unetan erakundeak ekonomia- eta finantza-arloetan duen moldaerari buruzko informazio ekonomiko ordenatua eskura izateko.
- Informazio-iturri fidagarri eta hirugarrenen aurrean konparagarri gisa erabiltzeko eta kontuak ematea errazteko.
- Erakundearen kostuak aztertu eta analizatzeko.
- Proiektu, zerbitzu eta programa bakoitzaren kostu ekonomikoa balioztatzeko eta kostua finantzatzaileen artean zein portzentajetan banatu kalkulatzeko.
- Erabakiak hartzea errazteko, izan ere, ez du oraingo egoera bakarrik ezagutzen laguntzen, etorkizuneko egoerak aurreikusten laguntzen du ere bai, hala nola proiektuen eta erakundearen etorkizuna eta bideragarritasuna kaltetu dezaketen diruzaintza-arazoak.

7.3. Plangintzako eta finantzen kontroleko prozesua.

Plangintzako eta finantzen kontroleko prozesua IAGEren plangintza orokorreko prozesuaren barnean dago eta haren helburuak dira, alde batetik, erakundearen epe ertain edo luzeko finantza-estrategia lantzea eta, bestetik, epe motzeko aurrekontua egitea.

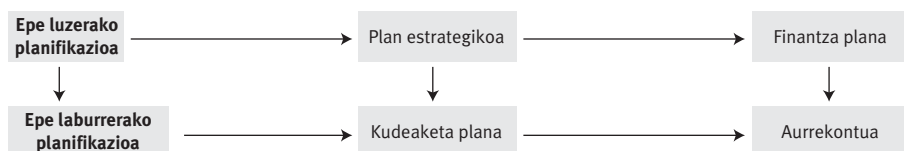
Plangintza finantzarioa definitu beharko bagenu, erakundearen plangintza orokorraren barnean finantza-arloari arreta berezia ematen dion zatia dela esango genuke eta **aurrekontua** litzateke plangintza finantzarioaren adierazpen kuantitatiboa, dirutan hitz eginda.

Prozesu horretan IAGEek arreta berezia jarri behar dute:

- **epe ertain eta luzean planifikatzean**, erakundearen norabidea zehazteko, jarraitu beharreko estrategiak edo ibilbideak ezartzeko eta hiru eta bost urte bitarteko batez besteko epe batean lortu beharreko helburuak finkatzeko (**plan estrategikoa** eta **plan finantzarioa**).
- **epe motzean planifikatzean**; horrek esan nahi du, aurrera eraman beharreko programak, proiektuak edo jarduerak zehaztea, urtebete eta bi urte bitarteko batez besteko epe batean zein baliabide beharko diren eta nola lortu daitezkeen erabakitzea (**plan operatiboa edo kudeaketa-plana**) eta **aurrekontu bat** egitea, hau da, proiektuen, zerbitzuen edo programen ondorio ekonomikoak dirutan adieraztea, urteko aurrekontua eginez.
- **aurrekontuko desbideratzeak edo orekarik ezak kontrolatzea**, aurrekontuak aurreikusitakoaren eta benetan gertatutakoaren arteko aldakuntzak edo desbideratzeak etengabe konparatzeko eta analizatzeko prozesu baten bidez, orokorrean, hileroko, hiruhileroko edo seiheroko kontrolen bidez.

Plan estrategikoa eta plan finantzarioa, beraz, epe luzearen barruan daude eta, kudeaketa-plana eta aurrekontua, motzean.

7. grafikoa. IAGEetako plangintza-prozesuko faseak.



Aurrekontua **finantza-plangintzako tresna bat** da, epe jakin batean lortzea aurreikusten dena dirutan kuantifikatzen duena. Hala eta guztiz ere, aurrekontua ez da soilik plangintza-tresna gisa erabili behar, planifikatutakoaren **kontrola eta segimendua egiteko tresna gisa** ere erabili behar da.

Aurrekontuko prozesua eta kontrola

Aurrekontuko prozesuak ez du inolako zentzurik, planifikatu dena benetan gertatutakoarekin alderatuz kontrolatzen eta ebaluatzen ez bada, hau da, aurrekontuko kontrol bat egiten ez bada. Beraz, bi fase bereiz ditzakegu: aurrekontua lantzeko prozesua eta aurrekontuko kontrola.

Aurrekontuko prozesua

Nola landu behar dugu gure urteko aurrekontua? Ondoren, erakundearen aurrekontua lantzeko prozesuan kontuan hartu beharreko pauso eta alderdi nagusiak aurkeztuko ditugu:

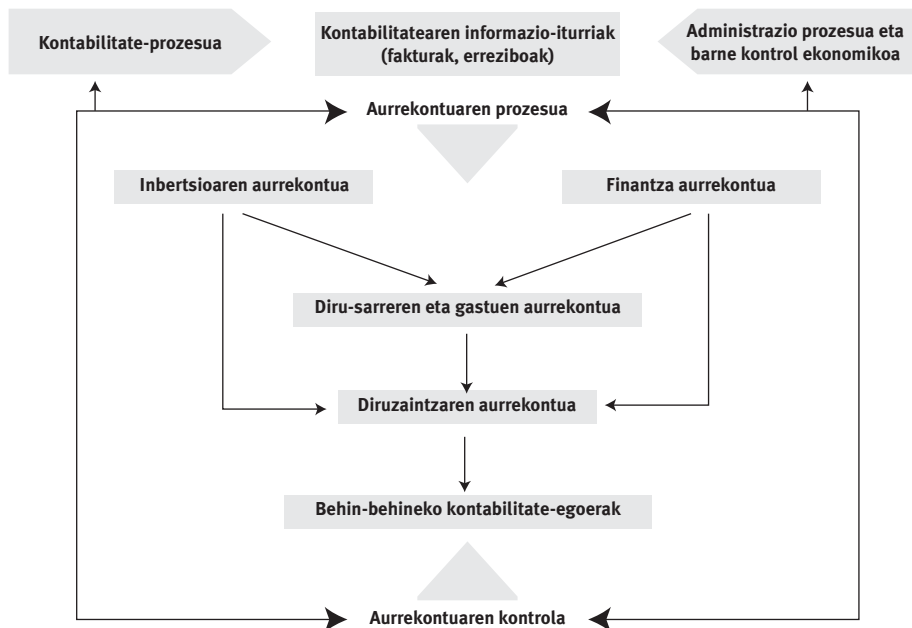
- Lehenik eta behin eta aurrekontua landu aurretik, jadanik adierazi den bezala, **plan operatiboa edo kudeaketa-plana diseinatu** behar dira eta bertan zehaztu beharko dira eskuratu nahi diren helburuak edo emaitzak, horiek lortzeko beharrezko ekintzak eta horiek behar bezala aurrera eramateaz arduratuko diren pertsonak.
- Behin helburuak eta ekintzak finkatuta, **plan operatiboa behar bezala gauzatzeko beharrezko gastuak zenbatetsiko ditugu**, bai eta **behar izan daitezkeen inbertsioak ere**, bai lokal berriak erostea edo egokitzea bai jadanik ditugunak mantentzea edo hobetzea eta altzariak, makineria, ekipamendu informatikoak eta abar erostea.

Inbertsio horiek, batzuetan, beren finantziazio-plana egitea eskatzen dute, behar izaten dituzten finantziazioen tamaina dela eta. Adibidez, lokal bat erostean, beharrezkoa da horrek izan ditzakeen finantziazio-aukera guztiak baloratzea: baliabide propioak, epe luzeko mailegu bat eskatzea, etab.

- Gastuak eta beharrezko inbertsioak zenbatetsi ondoren, **funtsak bilatzeko estrategia** ezarri beharko dugu, azken aurrekontua orekatu ahal izateko. Horretarako, finantza-aukerak identifikatu eta finantza-beharretara gehien egokitzen diren finantziazio-bideak aukeratu ditugu: finantziazio propioa (bazkideen kuota, zerbitzuak emateagatik kuota, dohaintzak, etab.) edo kanpoko finantziazioa, publikoa edo beste erakunde pribaturen batekoa (diru-laguntza publikoak, aurrezki-kutxetako gizarte-ekintza, laguntza ekonomikoak ematen dituzten bestelako elkarteak edo fundazioak, etab.)

- **Diruzaintza-aurrekontua** lantzea. Hau da, aurreko alderdiek epealdi jakin batean suposa dezagun urtekoa erakundearen diruzaintzan izandako ondorioak aztertzea. Bertan, ko-brantzak edo ordainketak gauzatzea espero den unea azaldu beharko da, diruzaintzan gerta litezkeen tentsioak aurreikusi ahal izateko.
- Bankuko finantziazioaren beharra baloratzea, bai lortutako laguntzak a posteriori jasotze-agatik detektatutako diruzaintzako tentsio txikiak konpontzeko, bai ibilgetuko inbertsio-beharrak finantzatzeko, hala nola lokalak, altzariak, ekipamendu informatikoak, etab. erostea.
- Landutako azken aurrekontua ondorengo hauetaz egongo da osatuta: inbertsioen aurrekontua, sarreraren eta gastuen aurreikuspena eta diruzaintzako aurrekontua; eta gure urteko kontuetan eragina izango duenez, ikusi beharko da aurreikusitako azken aurrekontuak zein eragin duen ondare-egoeran eta kontabilitate-emaizan.

8. grafikoa. Aurrekontuko prozesua eta kontrola.



Horrela, aurrekontuko prozesuaren bidez, ondorengo dokumentu partzialak eskuratuko ditugu eta horiek osatuko dute enpresaren aurrekontua plan operatibo zehatz baterako:

- **Inbertsioen aurrekontuaren** barruan biltzen dira ibilgetuko inbertsio berriak (kapitaleko inbertsioak) zein horiek finantzatzeko finantza-aukera egokiena (epe luzeko mailegua,...).

2. koadroa. Aurreikusitako inbertsioen aurrekontu baten adibidea.

	Data		Prezioa		Amortizazioa	Finantziazio-plana	
Azalpena	Erosketaren aurreikusitako data	Erosketaren benetako data	Aurreikusitako prezioa	Benetako prezioa	Urteko amortizazioa	Aurreikusitako finantziazioa	Benetako finantziazioa
Lokala erostea							
Makineria							
Ekipamendu informatikoa							
Altzariak							
.....							

- **Sarrerren eta gastuen aurrekontuak** ekitaldiko sarrera eta gastu guztiak zenbatestea ahalbidetuko digu.

3. koadroa. Urteko sarrerren eta gastuen aurrekontu baten adibidea.

Sarrerren eta gastuen aurrekontua	
Sarrerak: Bazkideen kuotak Zerbitzuak emateagatiko kuotak Baliabideak eskuratzeko promozioak Babesleengandik eta lankidetzetatik lortutako sarrerak Diru-laguntzak Dohaintzak Bestelakoak	
Gastuak: Bulegoko materiala, publizitatea Mantentze- eta konponketa-lanetako gastuak: Alokairuak Hornidurak Pertsonal-gastuak Aurreikusi gabeko aparteko gastuak Bestelakoak	
Emaita: sarrerren eta gastuen arteko aldea	

- **Diruzaintzako aurrekontua.** Bai sarrerren eta gastuen aurrekontuak bai inbertsioen aurrekontuak zuzeneko eragina izango dute erakundearen diruzaintzan. Diruzaintzako aurrekontua funtsezkoa da erakundearentzat, epealdirako likidezia-maila zenbatestea ahalbidetzen baitu eta, horrela, jarduteko oinarri bat eduki daiteke, diruzaintzan arazoak (defizita) egon daitezkeela aurreikusten bada. Kasu horretan, erakundeak epe laburreko finantza-aukerak bilatu beharko ditu aldez aurretik, bere likidezia-beharrak asetzeko, adibidez kreditu-kontu edo -linea bat eskatzea, egoera horiek konpontzeko.

4. koadroa. Diruzaintzako hileko aurrekontu baten adibidea.

Azalpena	Urtarrila	Otsaila		Abendua
Hasiera saldoa:				
Kobrantzak:				
Bazkideen kuoten kobrantzak				
Zerbitzuak emateagatik kobrantzak				
Diru-laguntzen kobrantzak				
Dohaintzen kobrantzak				
...				
Ordainketak:				
Hornidurak erosteagatik				
Alokairuengatik				
Konponketa- eta mantentze-lanengatik				
Hornikuntzengatik				
Soldatengatik				
Inbertsioengatik: makineria, ekipamendu informatikoak, altzariak				
Hileko kobrantzen eta ordainketen saldoa:				
Azken saldoa (hasierako saldoa – kobrantzen eta ordainketen saldoa)				

Aurrekontuko kontrola

Komentatu dugu jadanik aurrekontua ez dela plangintza-tresna bat soilik, **kontrol-tresna gisa** ere erabili behar baita. Hartara, behin aurrekontua eginda, ezinbestekoa da horren segimendu egokia egitea eta izan ditzakeen desbideratzeei arreta ematea. Ez dezagun ahaztu aurrekontua aurreikuspen bat dela.

Erakundea aurrekontuko kontrolaz eta segimenduaz baliatu ahal izango da, aurreikusitakoaren desbideratzeak edo orekarik ezak ezagutzeko eta neurri edo ekintza zuzentzaile egokiak hartzeko.

Orduan, zein dira eman beharreko pausoak aurrekontuko kontrol eta segimendu egokia bermatzeko? Oinarrian hiru dira:

- **1. pausoa:** benetan gertatutakoa eta planifikatutakoa alderatzea, benetan gertatutako desbideratzea kalkulatzeko, hau da, aurrekontua likidatzeko.
- **2. pausoa:** desbideratzeak aztertzea, hau da, desbideratzea kalkulatzear gain, horren arrazoiak identifikatzen eta erakundean izan ditzakeen eraginak eta ondorioak ezagutzen saiatu behar dugu. Garrantzitsua da kontuan hartzea balitekeela desbideratze horien arrazoiak aurreikusi gabeko alderdiek eraginak izatea, ekonomia eta finantzako kudeaketaren arduradunak edo arduradunek kontrolatu ezin dituztenak.
- **3. pausoa:** ekonomia eta finantzako kudeaketa hobetzea ahalbidetu dezaketen neurri zuzentzaileei buruzko erabakiak hartzea. Aurrekontuko segimendu eta kontrolaren azken helburua, neurri zuzentzaileak eta prebentiboak abian jarri ahal izatea da, kudeaketan hobetzen jarraitu ahal izateko eta erakundea sortu izanaren helburuak lortzen jarraitzeko.

5 koadroa. Aurrekontuko kontrola eta desbideratzeen segimendua.

	Aurrekontuko kontrola eta desbideratzeen segimendua.				
	Aurre-ikuspena	Gauzatzea	Desbideratzea		
			Zenbatekoa	Arrazoia	Neurri zuzentzailea
Sarrerak: Bazkideen kuotak Zerbitzuak emateagatiko kuotak Baliabideak eskuratzeko promozioak Babesleengandik eta lankidetzetatik lortutako sarrerak Diru-laguntzak Dohaintzak Bestelakoak					
Gastuak: Bulegoko materiala, publizitatea Mantentze- eta konponketa-lanetako gastuak Alokairuak Hornidurak Pertsonal-gastuak Aurreikusitako gabeko aparteko gastuak Bestelakoak					
Emitza: sarreraren eta gastuen arteko aldea					

7.4. Emaizten azterketa, segimendua eta ebaluazioa.

Administrazio eta barne-kontrolako prozesuei, kontabilitateko prozesuari eta aurrekontuko prozesuari esker, erakundearen iraganeko zein uneko egoera ekonomiko finantzarioari buruzko informazio finantzarioa lortzen dugu, baita gertueneko etorkizunerako aurreikus daitekeen egoerari buruzkoa ere. Informazio finantzario horren **azterketa, segimendua eta ebaluazioa funtsezkoak** dira ekonomia eta finantzako kudeaketaren barnean:

- erakunde barruko barne-kontrolako mekanismoak gainbegiratzeko.
- benetan gertatutakoa eta planifikatutakoa alderatzeko eta aurrekontuko desbideratzeak antzemateko.
- baliabideen erabileraren ekonomia eta efizientzia ebaluatzeko eta planteatutako gizarte-helburuak eraginkortasunez betetzen direla egiaztatzeko.
- erakundearen baliabideen kudeaketan hobekuntza-ildoak ezartzeko.

Kontabilitate-azterketa edo **ekonomia eta finantzako azterketa** egokia eta erabilgarria gertatzen da irabazizko erakundearen kudeaketa aztertze eta ebaluatze; izan ere, horietan, **kontabilitate-emaizta** (onura ekonomikoak maximizatzea) erakundearen kudeaketa onaren edo txarraren adierazle ona da. IAGEetan, berriz, adierazle hori ez da nahikoa, onura ekonomikorik ez dagoelako eta sortutako gastuen eta lortutako sarreraren arteko lotura oso txikia delako.

IAGEen kudeaketa ebaluatzeko eta aztertzeke garaian, beharrezkoa dirudi, kontabilitate-azterketan jasotzen diren alderdiez gain, haien idiosinkrasiarekin hobeto bat datozen beste zenbait kontzeptu gehigarri kontuan hartzea. Horrela, IAGEen kudeaketaren barnean aztertu beharreko hainbat alderdi dauden arren, garrantzitsua da, erakundeen **egoera ekonomiko finantzarioa** ebaluatzeaz gain, haien **jardueraren kudeaketaren efizientzia**-maila eta haien **helburuak lortzeko efikazia**-maila ere ebaluatzea.

Gida osoan zehar aipatu dugun bezala, oso garrantzitsua da gure baliabideak ahalik eta hobekien kudeatzea, ekonomia-, efizientzia- eta efikazia-irizpideak erabilita. Izan ere, irizpide horiek dira, gardentasunaren eta iraunkortasun ekonomikoaren printzipioekin batera, baliabideen kudeaketa ebaluatzeko eta kontrolatzeko abiaburuko irizpideak. Baina, nola aztertu eta ebaluatuko dugu baliabideen kudeaketa?

Kontabilitate-azterketako tekniketatik abiatuko gara eta, azterketa hori, beste zenbait kudeaketa-adierazlerekin sostengatuko dugu batzuetan geuk sortutakoak. Horien bidez, erakundearen egoera ekonomiko finantzarioa (zorpetze-maila, likidezia, kontabilitate-emaiza, etab.) aztertzeaz gain, haren jarduera eta lorpenak ebaluatzeko eta aurrekontuaren likidazioarekin lotutako informazio esanguratsua lortzeko gai izan beharko dugu ere bai.

Adierazleak, ez dira, berez, erakundearen helburu gisa ulertu behar, aitzitik emaitzak ebaluatzeko eta erabakiak hartzeko tresnatzat hartu behar dira.

Hori dela eta, erakundearen beharretara eta neurtu beharreko helburuetara hobekien egokitzen diren adierazleak aukeratu behar ditugu. Zehazki:

- Urteko kontuek emandako informazio ekonomiko finantzarioa aztertu eta ebaluatzeko, **izaera ekonomikoko ratio** edo adierazleak erabiliko ditugu, horiek, oinarrian, erakundearen kaudimena, likidezia, zorra eta errentagarritasuna aztertzea ahalbidetzen baitigute.
- **Aurrekontuaren likidazio-egoera** aztertzeke eta ebaluatzeko, aurrekontuan adierazitakoa eta benetan gertatutakoa alderatuko ditugu, proiektu, zerbitzu edo programa bakoitzean, eta aurrekontuko desbideratzeen arrazoiak aztertuko ditugu.
- Jarduera eta haren lorpenak aztertzeke eta ebaluatzeko, **jarduera ebaluatzeko adierazleak** erabiliko ditugu eta, horien bidez, jarduera garatzeko eta erakundearen helburuak betetzeko garaian dugun ekonomia-, efizientzia- eta efikazia-mailak neurtzeko gai izan beharko dugu. Azterketa horrek urteko kontuek emandako informazioa osatuko dute.

8. Arrakastarako eragile erabakigarriak IAGEetako ekonomia eta finantzako kudeaketan

Gida honen helburu nagusia, hasieran esan bezala, irakurleengan beren erakundearen ekonomia eta finantzako kudeaketa-ereduari buruzko hausnarketa bat eragitea da, eta baita erabilgarri izan dakizkien alderdi batzuk biltzea ere, erakundearen kudeaketan gardentasuna, iraunkortasun ekonomikoa eta efizientzia eta efikaziaren mesedegarri izango diren neurrian.

Laburbilduz, jarraian, IAGEetan ekonomia eta finantzako kudeaketa on baterako oinarri batzuk adierazten dizkizugu:

1. IAGERen **gobernu-organoaren eta trebetasun eta gaitasun egokiak** dituzten pertsona arduradunen **laguntza eta apustua izatea**.
2. **Ekonomia eta finantzako baliabideen kudeaketan hobekuntza etengabearen jarrera hartzea**, pixkanaka aurreikuspen, eta plangintza finantzarioa, antolaketa eta kontrolerako dinamiketara eta baita emaitza ekonomikoen azterketa eta ebaluaziora hurbilduz eta horiek bere gain hartuz, **ahalik eta modurik hoberenean**, proposatutako helburu sozialak lortzeari begira.
3. **Kudeaketa-eredu iraunkor bat bermatzea**, bai beren dimentsio ekonomikoa, sozialean, eta baita ingurumen-dimentsioan ere.
4. Ekonomia eta finantzako kudeaketarekin lotutako prozesu guztiak **gardentasun printzipiopean** kudeatzea, eta baita lortutako finantza-informazioa ere, emaitza ekonomiko eta sozialak era **zabal, argi eta zehatzean** erakutsiz.
5. Dauden ekonomia eta finantzako baliabideak **ekonomia-irizpideekin** (gauzak ahalik eta kostu txikienarekin egitea), **efikazia** (ahalik eta emaitza altuenak lortzea, ahalik eta kostu txikienarekin).
6. Erakundearen barnean **administrazioan eta barneko kontrol ekonomikoa beharrezko pauso minimo batzuk** eta izaera ekonomikoa duten dokumentuen zentralizazioa eta beren erregistroa era sistematiko eta ordenatuan, eta beren ondorengo ordena eta artxibatzeari **bermatzea**.
7. **Erakundearen irudi zehatza erakustea**, egite ekonomikoen kontabilitateko erregistroaren bidez, orokorrean onartutako kontabilitateko arau eta printzipioetan oinarrituz.
8. **Kontabilitate-kostuen sistema bat edo kontabilitate analitikoaren sistema propioa eta zehatza izatea, eta beharrezkoa balitz diseinatzea**, kontabilitateak eta bere kontabilitate-prozesuak emandako informazioa osatuko duena, eta kostu bakoitza, hau sortu zuen proiektu, zerbitzu edo programari esleitzera laguntzea, eta baita finantzari ezberdinen artean kostuaren portzentajezko banaketa kalkulatzeari.
9. Diseinatutako kudeaketa-plana, plana ondo joan dadin beharrezko gastu eta inbertsioak, funtsen bilaketa-estrategia eta diruzaintzaren ondorioak kontuan hartuz **urteko aurrekontua egitea**.

10. Erakundeak kontuan izan beharreko helburu eta beharrei egokitzen zaien ebaluazio-adierazleen sistema ezartzea, eta beharrezkoa izanez gero diseinatzea. Horrela,

- erakundearen kaudimena, likidezia, zorrak eta errentagarritasuna **izaera ekonomikoa duten ratio edo adierazleen** bidez aztertuko da.
- **Aurrekontuaren likidazio-egoerari** esker, aurrekontua benetan egindakoarekin alderatu ahal izango da, eta baita aurrekontu-desbideratzeen zergatia eta izan litzaketen eraginak aztertu ere.
- Bere jardueraren efizientzia-maila eta bere helburuen lorpenean efizientzia-maila **jardueraren ebaluazio-mailaren bidez ebaluatuko da.**

Azkenik, garrantzitsua iruditzen zaigu erakundearen kudeaketan aldaketa hauen ezarpenaren eta ahalegin honen kostuaren (ekonomikoa baita ere) arteko oreka aurkitzea.

IAGE txikienentzako, ekonomia eta finantzako kudeaketa ezarri edo hobetzea, ahalegin handia izan daiteke, eta baliabideak erakundea erabiltzen duten pertsona eta pertsona onuradunengan-dik aldendu ditzake.

Era berean, epe ertaineko planteamendua da, eta beraz, denbora behar da lan egiten duen sisteman ekonomia eta finantzako **plangintza-dinamikak, antolaketa-dinamikak eta kontrol-dinamikak** sartu eta erakundearen **gardentasun, kontu emate** eta **iraunkortasunera** bideratutako kudeaketa eta pentsatzeko ereduak onartzeko.

Erreferentzia bibliografikoak

AECA. **Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos**. Madrid: AECA, 2003, 69. orr.

AECA. **El proceso presupuestario en la empresa**. Madrid: AECA, 1992, 119. orr.

AECA. **Principios de contabilidad de gestión. Nº 16. Indicadores de gestión para las entidades públicas**. Madrid: AECA, 1997, 125. orr.

AECA. **Principios de contabilidad de gestión. Nº 24. La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro**. Madrid: AECA, 2001, 129. orr.

AECA. **Marco conceptual para la información financiera de las administraciones públicas**. Madrid: AECA, 2001, 91. orr.

ARGUEDAS, R. **Introducción a la gestión económico-financiera de entidades sin ánimo de lucro**. Madrid: Economistas sin Fronteras/UNED, 2001, 168. orr.

BELTRÁN SANZ, J., CARMONA CALVO, M.A., CARRASCO PEREZ, R., RIVAS ZAPATA, M.A. y TEJEDOR PANCHON, F. **Guía para una gestión basada en procesos**. CAPV: Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, 141. orr.

CONSEJO DE LA JUVENTUD DE ESPAÑA. **Manual de gestión de entidades juveniles**. Madrid: Consejo de la Juventud de España, 128 p. PDF: <<http://www.cje.org/>> [consulta 08 de abril de 2008].

DE ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E. y CARO, A. **Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas**. Madrid: Fundación Luis Vives, 169. orr. PDF: <<http://www.fundacionluisvives.org/>> [consulta 08 de abril de 2008].

FUNDACION LEALTAD. **La transparencia de la solidaridad**. Madrid: Fundación Lealtad, 2001, 97. orr.

JIMÉNEZ ESCOBAR, J. y MORALES GUTIÉRREZ, A.C. **Dirección de entidades no lucrativas**. Pamplona: Aranzadi, 2006, 211. orr.

MASON, R. **Finanzas para no financieros**. Barcelona: Gestión 2000, 2001, 103. orr.

MORALES GUERRERO, A. **La realidad económica de las fundaciones. Información contable y gestión en las entidades no lucrativas**. Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de publicaciones e intercambio editorial, 2002, 387. orr.

MORENO ARAGONESES, J. **Introducción a la contabilidad de entidades no lucrativas**. Madrid: Economistas sin Fronteras/UNED, 2001, 132. orr.

Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General Contable a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades. **Boletín Oficial del Estado**, 14 de mayo de 1998, nº 115, 16039 orr.

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado, 20 de noviembre de 2007, suplemento del número 278, 19884orr.

SOCIAS SALVA, A. ***La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs.*** Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1999, 140. orr.

GEHIGARRIA: Autodiagnostikorako lanabesak.

Jarraian, zure erakundearen ekonomia eta finantzako baliabideen egungo kudeaketa aztertzeke lanabes bat aurkeztzen dizugu. Honekin ez dugu azterketa zehatza egin nahi, zure erakundearen ekonomia eta finantzako kudeaketaren alderdi nagusien autoebaluazioa eta ahal bezain beste hobetzeko bere praktikari buruz hausnarketa egin ahal izatea baizik.

Ez du asmorik, ezta ere, erakunde guztientzako baliozko “eredu” bat ezarri nahi, baizik eta jarraibide orokor batzuk ezartzea, ondoren erakunde bakoitzak bere ezaugarrietara egokitu ditzan. Erakunde bakoitzak bere ezaugarri eta ingurua dauzka, beraz, erakunde batentzat ona izan daitekeena, momentu jakin batean, ez da hain ona beste batentzako edo beste momentu batean.

Gainera, tresna hau bereziki erakunde txiki eta ertainenei laguntzeko diseinatu da, esan bezala, gida honen hartzaille nagusiak baitira.

Autodiagnostikorako lanabesak 16 alderdi aztertzen ditu eta alderdi hauek ekonomia eta finantzako kudeaketa egokiaren oinarri bezala ezarritako alderdi nagusiak kontuan hartuz adierazi dira.

Alderdi bakoitzari dagokionez, galdera bakoitzak 5 erantzun-aukera ditu, eta erantzun bakoitzak puntuazio ezberdina du.

Erantzun posibleak:

	Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
Puntuazioa	0	2	4	6	10

Azkeneko puntuazioa gero eta altuagoa izan, gero eta hurbilago egongo da ekonomia eta finantzako kudeaketa egokitik. Puntuazio maximoa 160 puntukoa da.

- 96 eta 160 arteko puntuazioak bide onetik doala adierazten du.
- 95 eta 64 arteko puntuazioak, erakundearen ekonomia eta finantzako kudeaketaren alderdi batzuk hobetu beharko liratekeela adierazten du.
- Puntuazioa 64 punturen azpitik badago, erakundearen ekonomia eta finantzako kudeaketaren berrikuspen sakona egitea egokia litzatekeela adierazten du.

AUTODIAGNOSTIKORAKO LANABESA.

1. IAGEko gobernu-organoak aktiboki inplikatu eta parte-hartzen al dute erakundearen ekonomia eta finantzako kudeaketan?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

2. Erakundeak bere proiektu, programa eta/edo programen ekonomia eta finantzako bidegarritasunaren azterketa egiten al du?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

3. IAGEk, bere proiektu,zerbitzu eta/edo programen iraunkortasun ekonomikoa laguntzeko, funtsak bildu eta/edo dibertsifikatzeko estrategiak ezartzen al ditu?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

4. IAGEren ekonomia eta finantzako informazioa publikoa eta eskuragarria al da erakundearekin lotutako talde interesgarri ezberdinentzako?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

5. IAGEk ekonomia-irizpideak (gauzak ahalik eta kostu txikienarekin egitea) eta efikazia (ahalik eta emaitza altuenak lortzea, ahalik eta kostu txikienarekin) ezartzen al ditu bere jardura, proiektu eta/edo programak garatzerakoan?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

6. IAGEk informazio ekonomikoaren barneko kontrol-sistema al dauka proiektua oinarritzat hartuz dokumentu ekonomikoak ordenatu, eta behin hauek artxibatu ostean modu arin eta errazean aurkitu ahal izateko?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

7. IAGEk bere mugimendu ekonomikoak erregistratzen al ditu kontabilitateko printzipio eta arau orokorrak oinarritzat hartuz?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

8. IAGEk amaierako finantza-egoeren informazioa kontuan hartzen al dute erabaki operatiiboak eta izaera estrategikoa duten erabakiak hartzerako orduan?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

9. Kontabilitate-prozesuaren ardura duten pertsonen proiektu, zerbitzu edo/eta programa bakoitzaren kostu ekonomikoa kalkulatu eta ezagutzen al dute?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

10. IAGEn ohikoa al da plangintza eta aurreikuspen finantzarioko tresnak kontuan izan eta erabiltzea?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

11. IAGEk ezagutzen al ditu bere finantzaketa beharrak eta bere finantza beharrekin bat da-tozen aukerak? edo finantzaketa bideak aztertzen al ditu?: finantzaketa propioa (bazki-deen kuota, zerbitzuak ematearen kuota, dohaintzak etab.) eta/edo besteen finantzaketa (diru-laguntzak eta/edo laguntza ekonomikoak, babesletza, mezenasgoa, enpresekin elkarlana etab.).

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

12. IAGEk aurrez bere inbertsio eta gastuak, eta diru-sarrerak kalkulatzu egiten al du urteko aurrekontua?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

13. IAGEk kobrantza eta ordainketen artean sortu litezkeen tentsioak aztertzen al ditu diru-zaintzako aurrekontuaren bidez?, aldi horretako likidezia-maila ezagutu eta bere diru-zaintzaren defizit edo superabita oinarritzat hartuz jarduten al du?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

14. IAGEk aurrekontuko eta benetan gertatutakoaren arteko desbideratze edo orekarik eza-ren zergatiak edo ondorioak aztertzen al ditu?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

15. IAGEk izaera ekonomikoa duten ratio edo adierazleak erabiltzen al ditu erakundearen ekonomia eta finantzako egoera aztertu eta ebaluatzeko?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10

16. IAGEk adierazleak erabiltzen al ditu bere jardueraren kudeaketan eraginkortasun-maila eta bere helburuen lorpenean efikazia-maila aztertu eta ebaluatzeko?

Inoiz ez	la inoiz ez	Batzuetan	Sarritan	Beti
0	2	4	6	10