

COMISIÓN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO  
SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO  
SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN

#### Coordinación

Lic. Beatriz Orlowski de Amadeo  
Lic. Roberto Candiano

#### Responsable del Proyecto

Pfra. Elizabeth Iñiguez  
AREA DE DIAGNOSTICO Y CAPACITACION  
CENOC

#### Entidades Autoras de Contenidos Teóricos

Cuaderno de Trabajo N° 1 • Organización,  
SEAP - Gabriela Rotondi

Cuaderno de Trabajo N° 2 • Planificación,  
SEHAS - Lic. G. Maiztegui, Lic. J. Scabuzo,  
Lic. A. Vieytes

Cuaderno de Trabajo N° 3 • Comunicación,  
CECOPAL - Lic. Judith Gerbaldo

Cuaderno de Trabajo N° 4 • Administración,  
SERVIPROH - Lic. Eduardo Ortega

Cuaderno de Trabajo N° 5 • Gestión,  
MUTUAL MUGICA - Lic. Mónica Brizuela

Coordinación Contenidos:  
Fundación IDEAS - Lic. Patricia Acevedo

#### Diseño y Producción de Tecnología Educativa (PAD)

Lic. Elizabeth Vidal  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Coordinación Pedagógica:  
Lic. Elisa Cragnolino  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

#### Redactores

Lic. María Inés Loyola  
Lic. Roberto Von Sprecher

Diseño de Tapas e Ilustraciones  
Miguel Sablich

Diagramación e Interiores  
Lorena Bettio

#### Corrección

Lic. Gabriela Ceccheto

Argentina, Abril 1999

## PRESENTACION

*Estos cuadernos de trabajo integran  
el Paquete Audiovisual Didáctico  
destinado a los miembros de las  
Organizaciones de Base  
y grupos comunitarios.*

*El objetivo de éste material es desarrollar  
las capacidades y habilidades relativas  
a la gestión institucional,  
para que las Organizaciones Comunitarias  
puedan mejorar su funcionamiento  
y cumplir sus objetivos.*

*Esperamos que esta propuesta sea de  
utilidad para todas aquellas personas que  
creen en la **Organización social**  
y en la **Participación comunitaria**  
como herramientas imprescindibles  
para encontrar alternativas de solución  
a los problemas y necesidades  
de nuestras comunidades.*

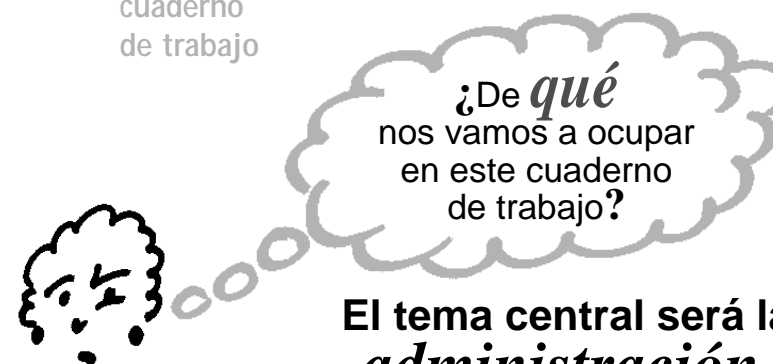
Beatriz Orlowski de Amadeo  
DIRECTORA  
CENOC

# administración

capacitación para  
organizaciones de base

cuaderno  
de trabajo

# 3



El tema central será la  
**administración.**

En relación a la administración nos  
ocuparemos de tres aspectos:

# 1

El cálculo de  
recursos  
y costos

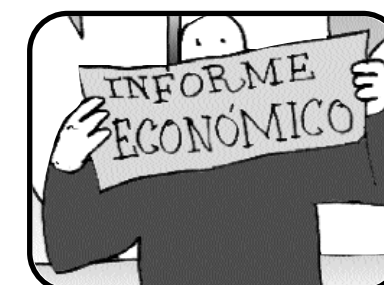


# 2

El registro de los ingresos y  
gastos que tiene la  
Organización Comunitaria y  
los Comprobantes que se  
usan más frecuentemente

# 3

El informe  
económico  
¿Qué es, para qué sirve  
y cómo hacerlo?



1

índice

## Administración

CALCULO DE RECURSOS  
Y COSTOS

REGISTRO

INFORME ECONOMICO

*Las cuentas claras*

Bueno ... podemos empezar repasando lo trabajado en los dos primeros cuadernos.

Volvamos a nuestro ejemplo ...

¿Recuerdan la organización que lograron los vecinos ... los del barrio Nuevo Sol?



Tienen necesidades e intereses en común y se dieron cuenta de que, para alcanzar objetivos compartidos, es mejor trabajar juntos.



*administración*

ALGO EN  
COMUN

DARSE  
CUENTA

ORGANIZARSE

*Trabajar  
Juntos*

Poco a poco las personas que forman la organización van teniendo más en claro **quiénes son** y qué es lo que pasa en el **contexto** de su organización.

Se han planteado **objetivos**, se relacionan con otras organizaciones, instituciones y personas.

Haciendo camino se han dado cuenta de que actuando *colectivamente* tienen **fortalezas**, pero también descubren sus **puntos débiles**.

Los miembros de la Organización han **planificado estratégicamente** sus acciones. Han imaginado el futuro que desean y elegido caminos para poder alcanzar ese futuro. Tendrán en cuenta no sólo lo que pasa dentro de la organización sino también lo que ocurre a su alrededor, considerando las oportunidades y los riesgos que ese escenario les ofrece...

*administración*

Sí ... Organización ...  
Planificación estratégica ...  
De esas cuestiones nos hemos  
ocupado en cuadernos anteriores ...  
¿Y ahora?



Bien... Hay una actividad en las  
organizaciones que no puede ser  
dejada de lado: la administración.

**Básicamente se trata de llevar las cuentas,  
y de llevarlas de manera muy clara.**

De tener las cuentas claras.

Cuáles son los recursos y  
cómo se utilizan,  
con qué dinero se cuenta,  
cuánto hay que pedir,  
cómo se gastó ....

Ya sabemos que para  
llevar adelante nuestra organización  
debemos aprender a planificar,  
a presupuestar y a rendir cuentas.

Vamos a dividir el análisis de la  
administración en tres partes:

1º CALCULO DE COSTOS  
Y RECURSOS.

2º LOS REGISTROS  
Y LOS COMPROBANTES.

3º EL INFORME ECONOMICO.

*administración*

Antes que nada recordemos qué es  
un presupuesto.....

*¿Qué es un presupuesto?*

Es una técnica que nos permite  
saber qué y cuántos RECURSOS  
vamos a necesitar para cumplir con una actividad o  
con un proyecto.

Asimismo nos permite conocer cuál  
será el COSTO de dichos recursos.

Establecido el presupuesto consideramos  
la forma en que vamos a obtener los  
recursos necesarios.

PRESUPUESTO

RECURSOS

COSTO  
DE LOS  
RECURSOS

*Forma de  
obtener los  
recursos*

¿Para qué podemos necesitar  
un presupuesto?

Para realizar una actividad determinada. Por ejemplo,  
una fiesta o una peña en el barrio para juntar plata.  
Para cumplir con proyectos como tener instalada la Posta  
de Salud o construir el Salón Comunitario. Para el  
funcionamiento mismo de la organización.

*administración*

Para realizar cualquier actividad, para cumplir con cualquier proyecto, para hacer las cosas bien, tenemos que saber qué recursos necesitamos.



¿A ver? Si, por ejemplo, tienen que construir el techo del salón comunitario ¿cómo sabrán qué hace falta para el techo?

Y...

Se hace el cálculo...  
¿Cuántas viguetas hacen falta?  
¿Cuántos ladrillos?  
¿Cuánta cal? ¿Cuánto cemento?

¡Ah, claro! Se debe hacer un listado de los materiales y los recursos que se necesitan para techar.

Con ese listado en mano pueden calcular cuánto cuesta el material, establecer si pueden comprarlo o si necesitan gestionar una donación.

Tienen que saber lo que necesitan para solicitar la colaboración.

*administración*



Pero me parece que en los recursos falta algo...

¿Qué podrá ser?



¿El techo se hizo solo?  
**Falta tener en cuenta la mano de obra.**

Pero veamos. Hay distintos tipos de RECURSOS.

*Recursos Humanos*

*Recursos Materiales*

*Recursos Técnicos*

*Recursos Financieros*

### ***Recursos Humanos:***

Personas que pueden trabajar, hacer cosas. Las cosas que pueden hacer varían según las posibilidades o conocimientos de esas personas: saber revocar, cocinar empanadas, ser capaces de realizar un presupuesto

### ***Recursos Materiales:***

Una pala, una cuchara, un salón, el combustible, la energía eléctrica, etc.

### ***Recursos Técnicos:***

Una máquina para hacer bloques, una máquina para hacer pan, una máquina para envasar miel, etc.

### ***Recursos Financieros:***

el dinero que necesitamos invertir.

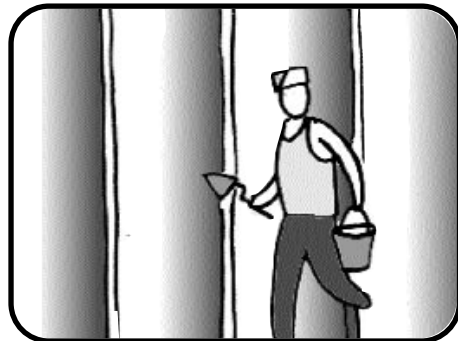
*administración*



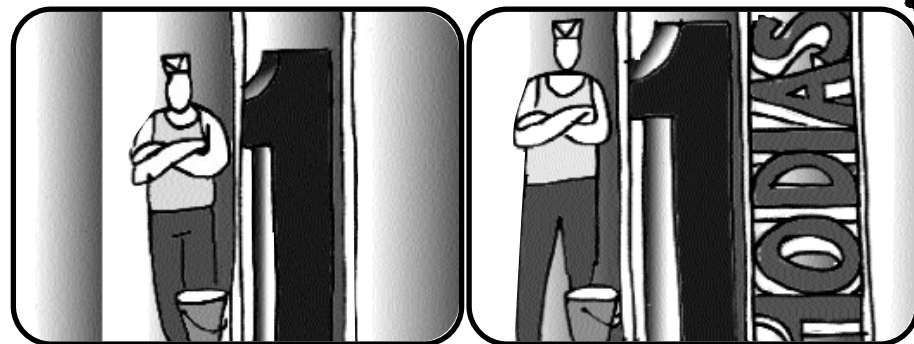
Entonces... conocer los costos nos permite saber cuánta plata vamos a necesitar.

**Y conocerlos nos va a permitir tomar decisiones razonables sobre qué podemos gastar y qué no, nos permite controlar mejor la plata de nuestra organización. Nos ayuda a no gastar más de lo que queremos.**

Ajá... Si realizamos una actividad para recaudar fondos, conocer los costos también nos puede permitir calcular las posibles ganancias.



Yo me quedé pensando en la mano de obra del techo del salón... Cuando sabemos cuánto cobra un oficial albañil por hora, esa cifra la multiplicamos por la cantidad de horas que serán necesarias para realizar el trabajo...



administración

Esos números los podemos poner en una planilla...

recurso	cantidad	tiempovalor	total unitario	
medio oficial albañil	uno	10 días	\$ 25.-	\$ 250.-



En toda actividad podemos diferenciar los **COSTOS DIRECTOS** de los **INDIRECTOS**.

**Los COSTOS DIRECTOS son los recursos que se usan en una actividad o proyecto específico. Por ejemplo los ladrillos y la mano de obra que se usan para la construcción de un salón comunitario. O la comida o los premios si organizamos una fiesta para recaudar fondos.**

Los **costos indirectos** se refieren a gastos, a elementos que se usan para varios proyectos.

Por ejemplo, un Salón Comunitario tiene costos de mantenimiento y es un lugar que se utiliza para llevar a cabo distintos proyectos.

administración

Son **COSTOS INDIRECTOS**, por ejemplo: el teléfono, la luz, fotocopias, los traslados, impuestos, intereses bancarios o los gastos de un trámite.

Hemos identificado los recursos que necesitamos, les pusimos precio, o sea obtuvimos el costo. También necesitamos establecer cómo vamos a obtener esos recursos.

Por ejemplo, los vecinos del Barrio pueden solicitar el apoyo de la comunidad para poder techar el salón. Una ferretería puede donar materiales.

No siempre resulta necesario tener fondos para comprar o pagar todo. Es seguro que en la organización existen recursos disponibles. Por ejemplo, para terminar el salón, seguramente algunas personas se ofrecieron para realizar gratis las tareas de albañilería. También es probable que algún vecino haya donado la arena que le sobra o alguna bolsa de cemento.

A partir del presupuesto podemos establecer lo que ya tenemos y lo que hace falta conseguir, ya sea por donación, compra o préstamo.



Ya hemos hablado mucho del tema.

Consideren alguna actividad que su organización haya realizado, o si no imaginen una por realizar.

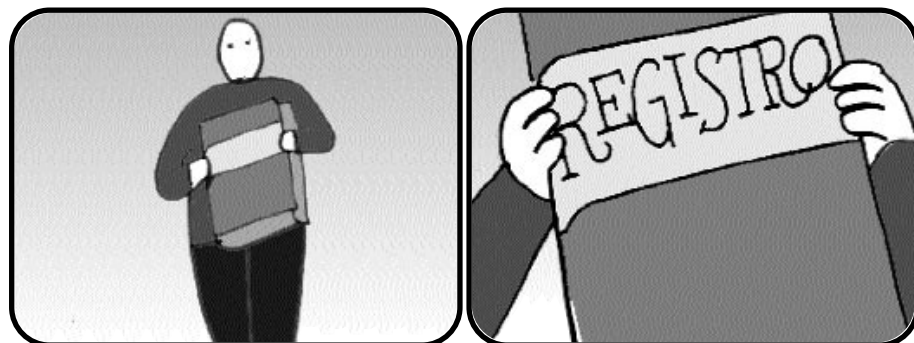
Diferencien los costos directos y los costos indirectos que intervienen en esa actividad.

A large rectangular area with a decorative border on the left side and horizontal lines for writing.



Ahora vamos al segundo tema de este cuaderno:

## Registro de Comprobantes



En nuestras organizaciones, para hacer las cosas bien y mantener las cuentas claras, es necesario hacer un REGISTRO de todas las operaciones económicas que realicemos.

Dónde?

En planillas o libros especiales.

**Los libros son los libros contables y las planillas son hojas especialmente preparadas para volcar los datos de los comprobantes.**

El registro nos permite identificar:

- La fecha de la operación;
- El detalle, es decir, de qué se trata la operación;
- El proveedor o agente que facilitó la operación;
- El tipo de comprobante y su identificación;
- El monto de la operación.

También permite establecer si la operación registrada es un ingreso (algo que entra) o egreso (algo que sale) de recursos institucionales.

Para finalmente conocer el saldo (la diferencia entre ingreso y egreso) o resultado económico de una actividad.

Cómo se usan?

Anotamos todo aquello que implique movimiento de dinero, pero también lo que se refiera a objetos (por ejemplo ladrillos, comida, medicamentos, papeles, etc.) o servicios (de plomería, de flete, asesoramiento contable, etc.) que puedan tener un valor en dinero. Todo lo que anotamos figura en los comprobantes.

ACTIVIDAD O PROYECTO: KERMESE DEL 25 DE MAYO

Fecha	Detalle	Proveedor	Comprobante	Debe	Haber	Saldo
24/05	Decoración	Bazar "BB"	Fact. N°0311	\$ 20		
24/05	Bebidas	Almacén	Ticket N° 05	\$ 90		
25/05	Pan	Panadería	Ticket N° 26	\$ 40		
25/05	Chorizos	"La Vaca"	Fact. N° 034	\$ 200		
25/05	Música	Daniel	Recibo N° 15	\$150		
25/05	Entradas	Vecinos	Talonario de entradas		\$700	\$200



## ¿Qué son los comprobantes?

Los comprobantes son documentos que hacemos para cada operación importante.

¿Operaciones?

Compras... ventas... créditos...  
Mmm... para verlo más claro vamos a ocuparnos primero de los comprobantes. Los comprobantes son los que nos van a permitir llevar un registro de las operaciones que se realizan en la organización.

Por ejemplo: si la organización hace un festival o una peña para ganar dinero, tienen que guardar las boletas de todo lo que se compra: los chorizos, el pan, el vino, la gaseosa...

¡Ajá! La prueba de que la compra fue realizada... Es necesario reunir los comprobantes de los gastos efectuados para tener un control de los recursos, y para que todos sepan en qué se utilizó el dinero.

***Esto es realizar una correcta y transparente administración.***

Cuáles son los comprobantes más comunes?

- FACTURA DE VENTA
- NOTA DE CREDITO
- NOTA DE DEBITO
- RECIBO
- PAGARE
- BOLETAS DE DEPOSITO BANCARIO
- CHEQUE

## FACTURA

La Factura es un comprobante que hace el vendedor y se lo entrega al comprador. Allí indica qué vendió y a qué precio. Puede estar escrita a mano sobre un formulario, puede ser hecha por computadora o tener la forma de un ticket.

¿Qué requisitos debe tener la factura?

- El membrete de la empresa.
- El número de comprobante.
- La fecha de emisión.
- Número de inscripción para impuestos.
- Nombre y Domicilio del Comprador.
- Tipo de mercadería comprada, cantidad y precio.
- Condiciones de pago (contado o cuenta corriente).
- Condición frente al IVA.
- Importe total a pagar.

El membrete de la empresa

El número de comprobante

La fecha de emisión

Número de inscripción para impuestos

Nombre y domicilio del comprador

Condición frente al IVA

Condiciones de pago

Tipo de mercadería comprada, cantidad y precio

Importe total a pagar

Formulario de factura de venta con anotaciones explicativas. Incluye campos para nombre y domicilio del comprador, condiciones de venta, tipo de mercadería comprada, cantidad y precio, y el importe total a pagar.

### OTROS COMPROBANTES

#### Nota de Crédito:

Se utiliza cuando se ha facturado de más al comprador, o cuando el mismo ha devuelto mercadería. Tiene los mismos datos que la factura e indica un crédito a favor del comprador.

#### Nota de Débito:

Al contrario de la anterior indica una suma que adeuda el comprador.

**La factura y las notas de crédito o de débito se hacen con original y copia.**

Original para el comprador • Duplicado para el vendedor

### RECIBO

Es uno de los comprobantes más frecuentes. En este documento consta que se recibió una suma de dinero, algún bien material o servicio, explicando además el motivo por el cual se recibió.

Fecha: ..... / ..... / .....

Recibí de .....  
la cantidad de pesos .....  
en concepto de .....

Total \$ [ ] firma

Formulario de recibo con campos para fecha, descripción y firma.

### PAGARE

Es una promesa escrita de que pagaré -o pagaremos-, como lo dice el nombre. A través de este documento nos comprometemos a pagar una suma determinada en un tiempo determinado. Lo hace el deudor y es quien debe firmarlo.

SELLADOS

VENCIBLE 4 DE noviembre DE 19 97

Por \$ 1.000,00

03 de marzo de 19 97

pagado al día por el deudor (ART. 300 LEY 200001)

a Señor Organización Comunitaria El Progreso a su orden

la cantidad de pesos mil

por igual valor recibido en materiales de construcción a entera satisfacción

pagadero en

Nombre Pedro Gonzalez

Calle 54

Cantidad

Teléfono

Firma


Dato

Ejemplo de un pagaré con detalles de monto y destinatario.

El deudor puede ser una organización. Supongamos que la Organización del Barrio de Nuevo Sol compra material para la Posta de Salud y se le permite pagar a los treinta días. Puede extender un pagaré.


## DOCUMENTOS Y COMPROBANTES BANCARIOS

Cuando en nuestras organizaciones manejamos dinero, fondos, no podemos tenerlo guardado en una latita o abajo del colchón.




Claro, lo depositamos en un Banco. Existen distintos tipos de depósitos. Los más comunes son la Caja de Ahorro, la Cuenta Corriente y el Plazo Fijo.

Cuando ponemos el dinero en el banco nos entregan un comprobante del depósito: es la Boleta de Depósito y/o **Nota de Crédito Bancaria**.

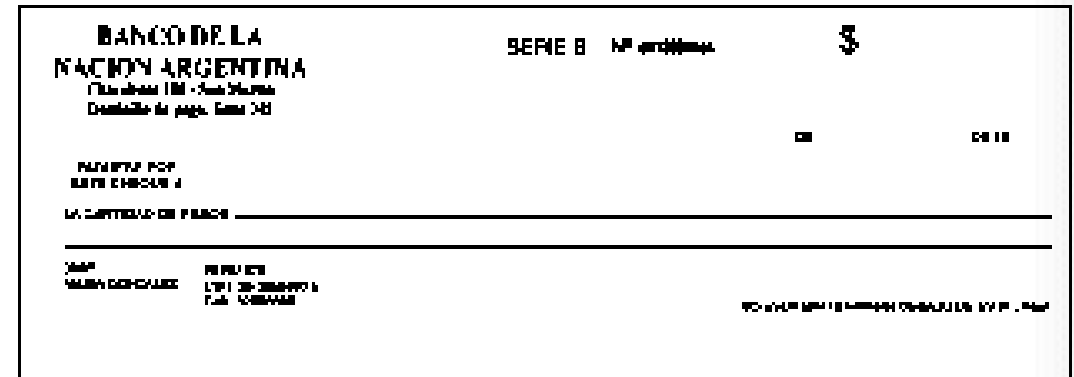


Si tenemos una cuenta corriente, y tenemos fondos en ella, podemos pagar con un cheque en vez de utilizar dinero en efectivo. El banco pagará al ser presentado el cheque.

¿Y cómo es un cheque?




20



• Lugar y fecha

- Nombre de la persona a la cual entregamos el cheque.
- Cantidad de dinero que queremos que se pague. En números y en letras.
- La firma del titular de la cuenta corriente.



Si no figura ningún nombre de persona a quien se debe pagar, el cheque se considera **al portador**. Eso quiere decir que lo puede cobrar cualquier persona que lo presente al Banco.

Tener todos los comprobantes de las actividades realizadas por nuestra organización, de los movimientos de dinero, nos permite tener las cuentas claras, llevar un registro de las operaciones realizadas. Por otra parte, contar con los comprobantes y los registros nos permite realizar los informes económicos. Ese será nuestro próximo tema.

21



Ahora realicemos una ACTIVIDAD.

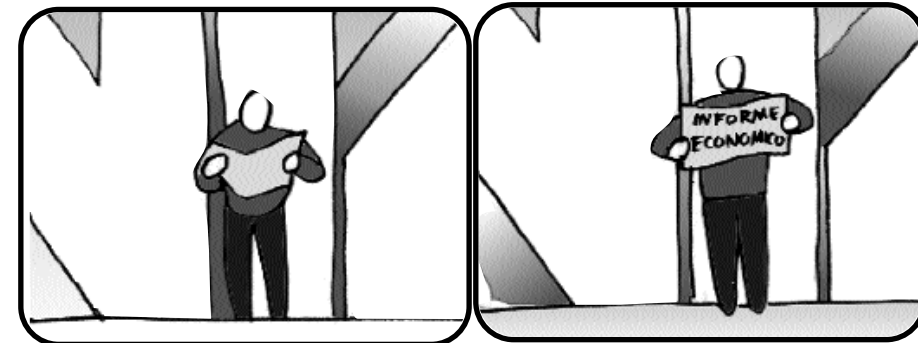
¿En su organización utilizan algunos de los comprobantes que hemos mencionado? ¿Cuáles?

Busquen todos los que tengan guardados. Léanlos atentamente.

Revisen si están bien confeccionados, si tienen todos los datos. Anoten si descubren ausencias o errores.

Lined writing area for notes.

### Informe Económico



Ya habíamos dicho que

**RENDIR CUENTAS...  
Y LAS CUENTAS CLARAS.**  
Eso es fundamental para que una Organización Comunitaria funcione bien...

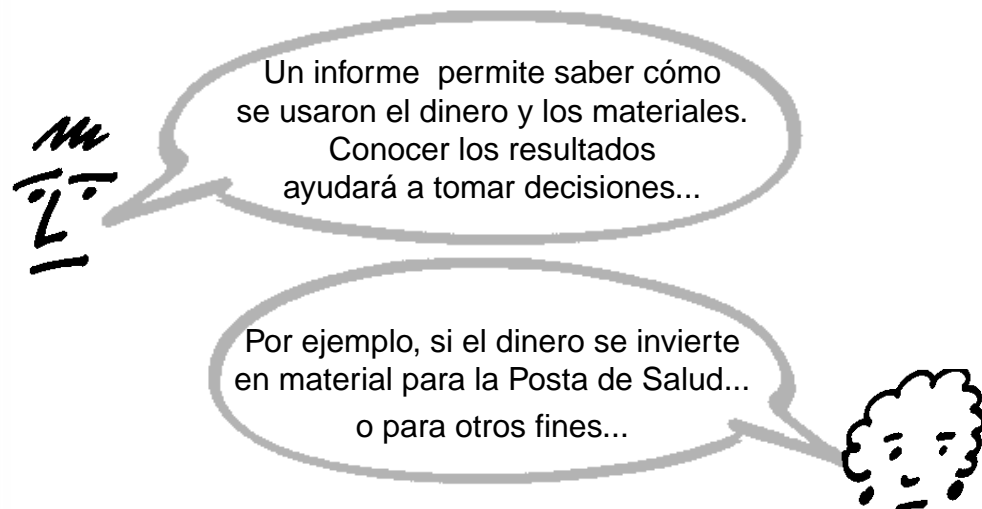


Los dirigentes saben que es muy importante que las cuestiones económicas de la organización estén claritas como el agua...

Eso evita malos entendidos y permite que todos conozcan lo que se hace y que se comprometan con la organización.

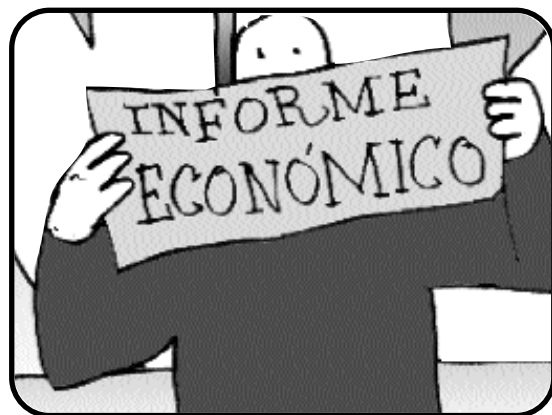


Los dirigentes saben que deben hacer **INFORMES ECONOMICOS.**  
En los mismos figurarán los ingresos, los saldos, las cuentas a cobrar, las cuentas a pagar, etc.



Los informes económicos pueden ser hechos para los propios dirigentes de la organización, para la comunidad en general o para los organismos donantes (aquellas instituciones o personas que donan dinero o bienes a la organización).

En cualquiera de esos casos el informe es **un resumen de la situación de la organización en un momento dado.**

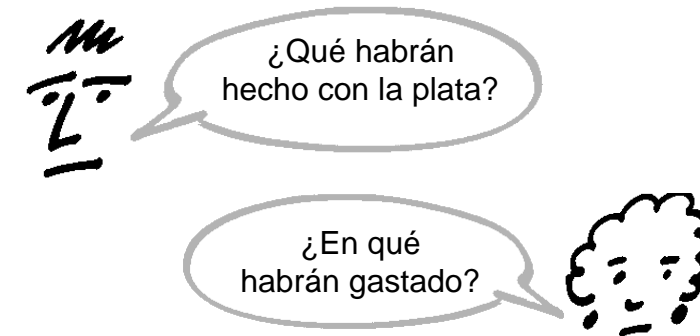


Todo informe económico debe estar basado en los registros contables que la organización tenga.

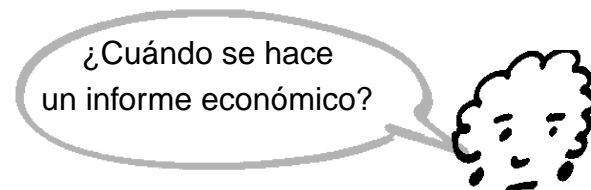
## BALANCE ANUAL

Además, una vez al año, toda organización debe hacer un **balance** que informa de los ingresos y los gastos de ese período, las cuentas a cobrar y a pagar, y en general cuál es el patrimonio con el que cuenta una Organización.

Los asociados, o los miembros de la comunidad, suelen preguntarse:



Las dudas se pueden aclarar fácilmente si se acostumbra a informar sobre los ingresos y los gastos con total transparencia...



Por ejemplo, una vez al mes, o después de una actividad importante...

INFORME ECONOMICO DE LA ORGANIZACION "EL NUEVO SOL"  
Período 01/04 al 30/06

Actividad	Ingresos	Egresos	Saldo
Saldo anterior			\$ 0.-
• Donación de materiales	\$ 5.800		
• Recaudación cuota mensual	\$ 1.000		
• Fiesta del 25 de mayo	\$ 700		
<b>TOTAL INGRESOS</b>			\$ 7.500
• Construcción salón comunitario		\$ 5.800	
• Instalación eléctrica		\$ 300	
• Mano de obra construcción		\$ 700	
• Gastos Kermese		\$ 500	
• Luz, Tel, trámites		\$ 150	
<b>TOTAL EGRESOS</b>			\$ 7.450
<b>SALDO</b>			\$ 50.-

**LAS CUENTAS CLARAS**

... son importantes para hacer más fuerte la organización.



1º ¿Hacen informes en sus organizaciones?  
Revisen los informes.  
Vean a quiénes están dirigidos y cómo están hechos.  
Discutan con los compañeros de su organización si están bien hechos, si faltan o sobran datos ...

2º Si nunca han hecho un informe, piensen: ¿A quién lo dirigirían?

¿Cómo lo harían? ¿Qué datos incluirían?  
**AHORA RESUMAMOS RAPIDAMENTE LOS**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TEMAS DE ESTE CUADERNO.

### *El Presupuesto*

**Es una técnica que nos permite saber qué y cuántos recursos vamos a necesitar para cumplir con una actividad o con un proyecto. Asimismo nos permite conocer cuál será el costo de dichos recursos.**

Establecido el presupuesto consideraremos la forma en que vamos a obtener los recursos necesarios.

Distintos tipos de RECURSOS:



*Recursos Humanos*

*Recursos Materiales*

*Recursos Técnicos*

*Recursos Financieros*

Una vez identificados los recursos tenemos que hacer el presupuesto propiamente dicho. Esto significa ponerle precio a las cosas que necesitamos para realizar un proyecto o una actividad, para conseguir un objetivo.

Esto nos permite establecer los **COSTOS**.

**El costo es el valor en dinero de los recursos que necesitamos. Hay costos directos y costos indirectos.**

En síntesis, en la preparación del presupuesto identificamos los recursos necesarios y calculamos su costo. También necesitamos establecer cómo vamos a obtener esos recursos.

**Registro y Comprobantes**



# REPASO

28

Para hacer las cosas bien y mantener las cuentas claras, es necesario realizar un **registro** de todas las operaciones realizadas. Anotamos todo aquello que implique movimiento de dinero, pero también lo que se refiera a bienes materiales o servicios que puedan tener un valor en dinero. Lo que anotemos debe constar en **comprobantes**. Los comprobantes son documentos que hacemos ante cada operación importante, son una prueba con los datos de dichas operaciones. Los comprobantes son los que nos van a permitir llevar un registro.



### *Informe Económico*

**TENER LAS CUENTAS CLARAS Y RENDIR CUENTAS SON ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA FUNCIONE BIEN.**

El informe es un resumen de la situación de la organización en un momento dado.

Los dirigentes deben hacer periódicamente **INFORMES ECONOMICOS**. En los mismos figura lo que ingresó, lo que se gastó, los saldos, las cuentas a pagar, las cuentas a cobrar, etc.

El informe va a

# REPASO

29



permitir saber cómo se usaron el dinero, los materiales y los servicios, incluyendo los donados. Conocer los resultados ayuda a tomar decisiones.



## *Balance*

Una vez al año toda organización debe hacer un balance que informa de los ingresos y los gastos de ese período, las cuentas a cobrar y a pagar, y cuáles son los bienes que poseen.

30

LAS CUENTAS  
CLARAS

Y  
RENDIR  
CUENTAS...

REPASO