

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.*

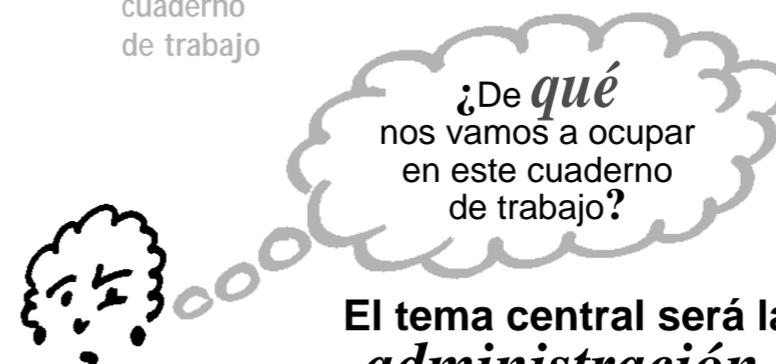
Beatriz Orlowski de Amadeo
DIRECTORA
CENOC

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:

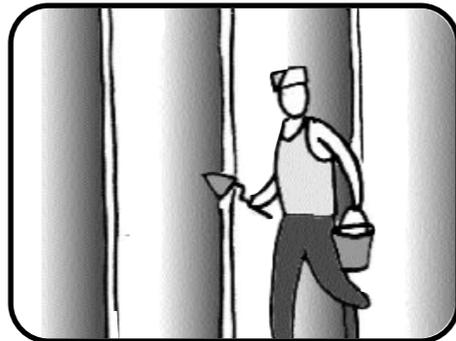
el dinero que necesitamos invertir.

administración

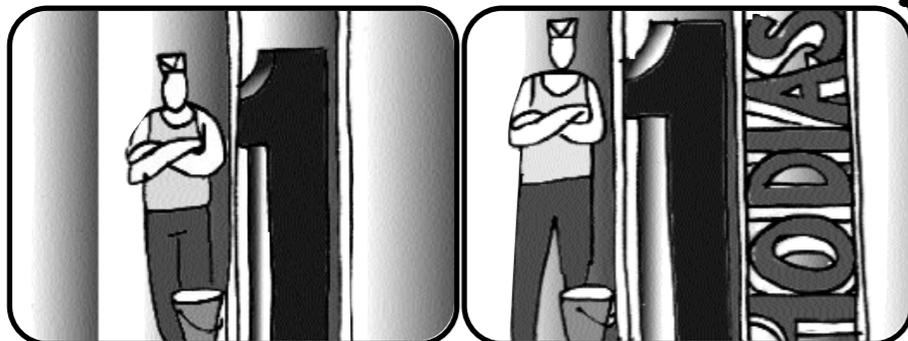
Entonces... conocer los costos nos permite saber cuánta plata vamos a necesitar.

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.

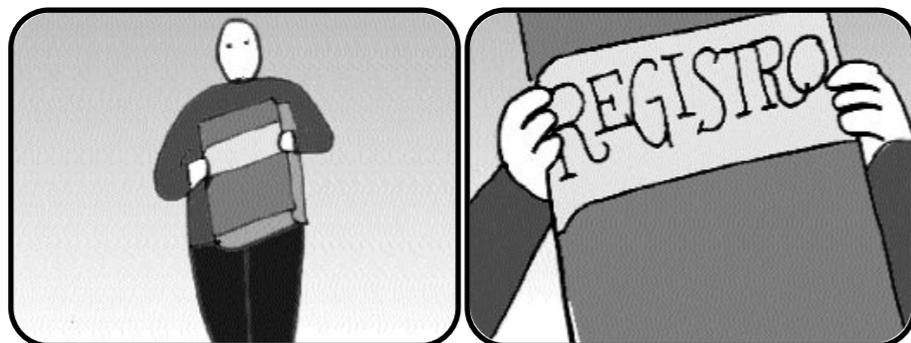
Consideren alguna actividad que su organización haya realizado, o si no imaginen una por realizar.

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 de la empresa "Farmacia Anain". Incluye datos de la empresa, número de comprobante (N° 0000-00062368), fecha de emisión, nombre y domicilio del comprador (Dpto. Comas, Calle Comercio 1542B), condiciones de venta (Ej. Crédito, Efectivo), y un detalle de ventas con una línea de "Pago por cheque" por 10.-. El total a pagar es de 10.-.

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

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 la suscrita

a Señor Organización Comunitaria El Progreso

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

D. V. P.

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.



Ahora realicemos una ACTIVIDAD.

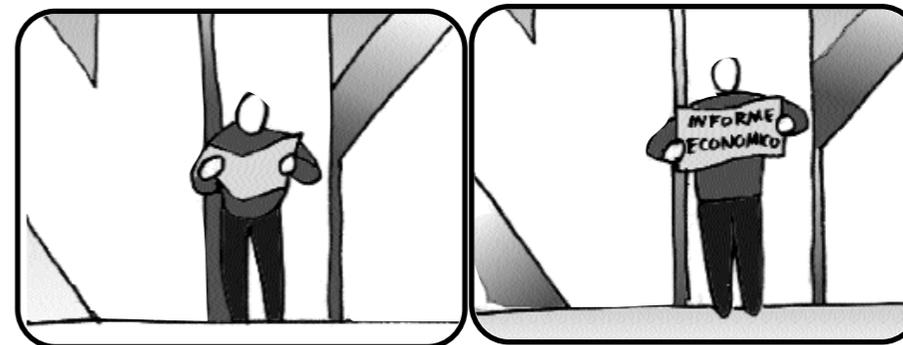
¿En su organización utilizan algunos de los comprobantes que hemos mencionado? ¿Cuáles?

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...



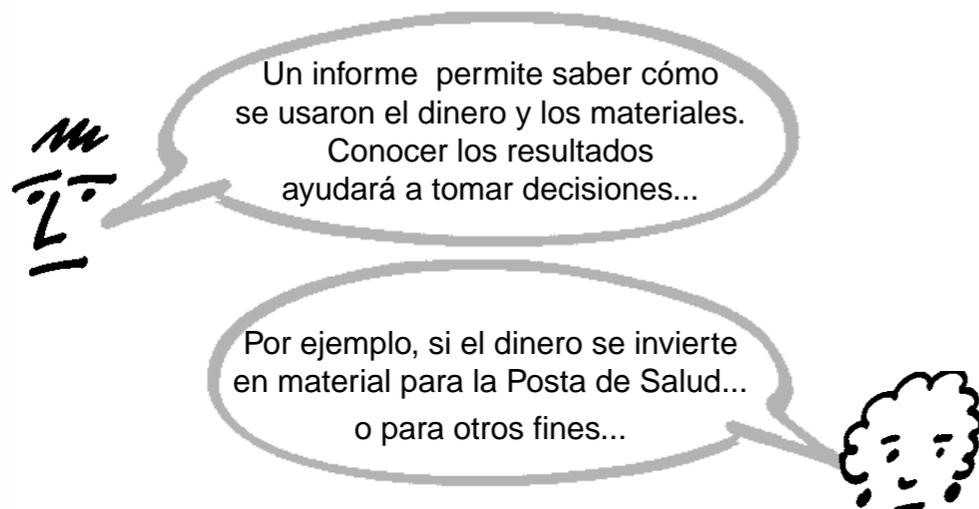
Los dirigentes saben que es muy importante que las cuestiones económicas de la organización estén claritas como el agua...

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.

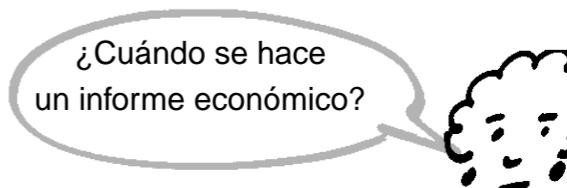
BALANCE ANUAL

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...

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