



---

**Directora**

*Lic. Beatriz Orłowski de Amadeo*

**Director Adjunto**

*Lic. Juan Peña*

**Coordinadores:**

**Area Sistemas**

*Lic. Ana Sanguinetti*

**Area Desarrollo de las Organizaciones**

*Juan Carrera*

**Area Desarrollo del Sector**

*Ing. Eduardo Sanguinetti*

**Area Control de Gestión**

*Dra. Blanca Iglesias*

**Area Diagnóstico y Capacitación**

*Pfra. Elizabeth Iñiguez*

---

## **Entidades Autoras de Contenidos**

---

•

*Gestión Asociada y Apoyo al Desarrollo • GESTAS*  
*Autor: Mario Robirosa*

•

*Servicio Habitacional y de Acción Social • SEHAS*  
*Autores: José Scavuzzo y Graciela Maiztegui*

•

*Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal • CECOPAL*  
*Autor: Judith Gerbaldo*

•

*Servicio en Promoción Humana • SERVIPROH*  
*Autores: Eduardo Ortega y Cristina Montiel*

•

*Instituto para el Desarrollo Educativo y la Acción Social • IDEAS*  
*Autores: Eduardo Disandro y Hugo Almiron Bassetti*

•

*Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE*  
*Centro de Management Social*  
*Misión Residente del Banco Mundial en Argentina*  
*Autores: Luis Ulla, Fernando Frydman y Sandra Cesilini*

•

*Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE*  
*Autor: Claudio Giomi*

---



**COORDINACION ACADEMICA Y ADMINISTRACION**

Lic. Hugo Almirón Bassetti  
Lic. Patricia Romero

**COORDINACION EN COMUNICACION  
Y SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA**

Lic. Elizabeth Vidal

**COORDINACION PEDAGOGICA**

Lic. Elisa Cragolino

**REDACTORA**

Lic. María Inés Loyola

**PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

Lic. Alberto Taborda  
Lic. Claudio Díaz

**DISEÑO, DIAGRAMACION Y COMPOSICION**

Guillermo Quinteros  
Lorena Bettio Menegaz

**DISEÑO DE TAPAS E ILUSTRACIONES**

Miguel Sablich

**CORRECCION Y ESTILO**

Lic. Gabriela Cecchetto

La formulación del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias y la producción de materiales educativos ha sido realizado por el Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social (IDEAS). Las opiniones expresadas por los autores no son necesariamente las de las Instituciones que financian, promueven y producen estos materiales.

Abril 1997, Argentina.



Instituto de  
Desarrollo Educativo  
y de Acción Social.

**C**apacitación a distancia en gestión  
de organizaciones comunitarias

# gestión económica

---

Administración en las organizaciones  
comunitarias.

autores:

*Eduardo Ortega*  
*Cristina Montiel*

a

# Índice

• <b>Introducción.</b> .....	9
• <b>Cuadro conceptual general.</b> .....	11
<b>1</b> <b>Nociones Generales de administración para las entidades</b> .....	13
1.1. El concepto de administración. Su importancia en todo proceso de trabajo. ....	15
1.2. Organización del sistema administrativo: las actividades, las funciones y los responsables. ....	16
1.3. La organización en las oficinas de trabajo. ....	22
1.4. Optimización del funcionamiento interno. ....	24
1.5. Organización administrativa de una oficina. ....	26
<b>2</b> <b>Las organizaciones formales y las normas generales que las rigen</b> .....	31
2.1. Tipos de sociedades. Marco Jurídico de las Organizaciones Comunitarias. ....	33
2.2. El papel del Estado. ....	39
2.3. Normativas y órganos de gobierno. ....	40
<b>3</b> <b>La gerencia administrativa de una sociedad.</b> .....	51
3.1. El responsable administrativo: roles y funciones. ....	53
3.2. El responsable administrativo: la toma de decisiones. ....	64
3.3. La organización de un área administrativa. ....	65
3.4. Las normas administrativas. ....	69
3.5. El Manual de Procedimientos. ....	70
3.6. El desarrollo de habilidades para optimizar la labor administrativa. ....	71

<b>4</b>	La contabilidad de una entidad. ....	81
4.1.	Concepto de contabilidad: su sentido y conformación. ....	83
4.2.	Definición y representación de las cuentas. ....	94
4.3.	Registros contables: la partida doble. ....	101
4.4.	La planilla de caja. ....	102
4.5.	El arqueo de caja. ....	105
4.6.	Los registros contables auxiliares. ....	107
4.7.	Los libros de registro obligatorio: El libro Diario y el libro Inventarios y Balance. ....	111
4.8.	El Programa Contable de computación. ....	118
<b>5</b>	La contabilidad de proyectos administrativos por una entidad. ....	121
5.1.	La contabilidad por fondos: requisitos básicos. Ventajas y desventajas. ....	123
5.2.	Implementación de la contabilidad por fondos: El plan de cuentas y el tratamiento de cuentas especiales. ....	127
5.3.	La asimilación de la contabilidad por fondos a la contabilidad general: estados consolidados. ....	134
5.4.	La auditoría externa. ....	135
<b>6</b>	El manejo del dinero y las fuentes de financiamiento. ....	139
6.1.	La seguridad en el manejo de dinero. La cuenta corriente y la caja de ahorro. Los resúmenes de cuenta. ....	141
6.2.	El interés bancario. ¿Cómo se calcula? ....	143
6.3.	Operaciones e inversiones financieras confiables: el plazo fijo y la moneda extranjera. ....	145
6.4.	Elementos a tener en cuenta para elegir una entidad bancaria. ...	146
6.5.	La caja de seguridad bancaria y en la entidad. ....	147
6.6.	Noción de crédito: el negocio de los bancos. ....	148
6.7.	Noción de subsidio: su naturaleza. ....	154
6.8.	Entidades públicas y privadas que los otorgan. ....	156
<b>7</b>	Cierre. Glosario. ....	159

# Introducción

Este módulo temático permitirá **introducir y capacitar a los miembros responsables** de las organizaciones comunitarias, **en el manejo de algunas herramientas necesarias para optimizar el desempeño de sus funciones en las delicadas e importantes tareas de la conducción y administración de sus entidades.**

A lo largo del mismo, se plantea la importancia de que estas entidades cuenten con elementos que les permitan mejorar su labor y hacer más eficiente y eficaz la tarea que llevan adelante.

Los temas que se ofrecen para su estudio y discusión se encuentran desarrollados en seis unidades temáticas. La primera aborda las **“Nociones generales de administración para las entidades”**, donde se explican el concepto de administración y su importancia en todo proceso de trabajo, las actividades y las funciones de los responsables del sistema administrativo; también incluye nociones acerca de cómo organizar el sistema administrativo y las oficinas de trabajo, y la necesidad de incorporar sistemas de control que **optimicen** (mejoren) el funcionamiento del área administrativa.

La segunda unidad se titula **“Las Organizaciones Formales y las normas generales que las rigen”**. En ella se distinguen los distintos tipos de sociedades; se hace especial hincapié en las instituciones privadas sin fines de lucro, explicando sus características y el marco jurídico que ordena su funcionamiento. Este capítulo también incluye elementos sobre los órganos de gobierno de las instituciones y sus normas propias (estatutos, reglamentos internos).

La unidad 3 aborda el tema **“La gerencia administrativa de una entidad”**. Aquí se explican los roles y funciones del responsable administrativo, el proceso de toma de decisiones y cómo se organiza un área administrativa.

En la unidad 4: **“La contabilidad en una entidad”**, se abordan temas más técnicos, relacionados con el concepto de contabilidad y su importancia en cualquier institución; se explica de qué manera se pueden definir y representar las cuentas de una entidad, cómo se realiza un plan de cuentas, de qué manera se registran las operaciones que se realizan, y cuáles son los libros obligatorios y los accesorios que debe llevar una institución.

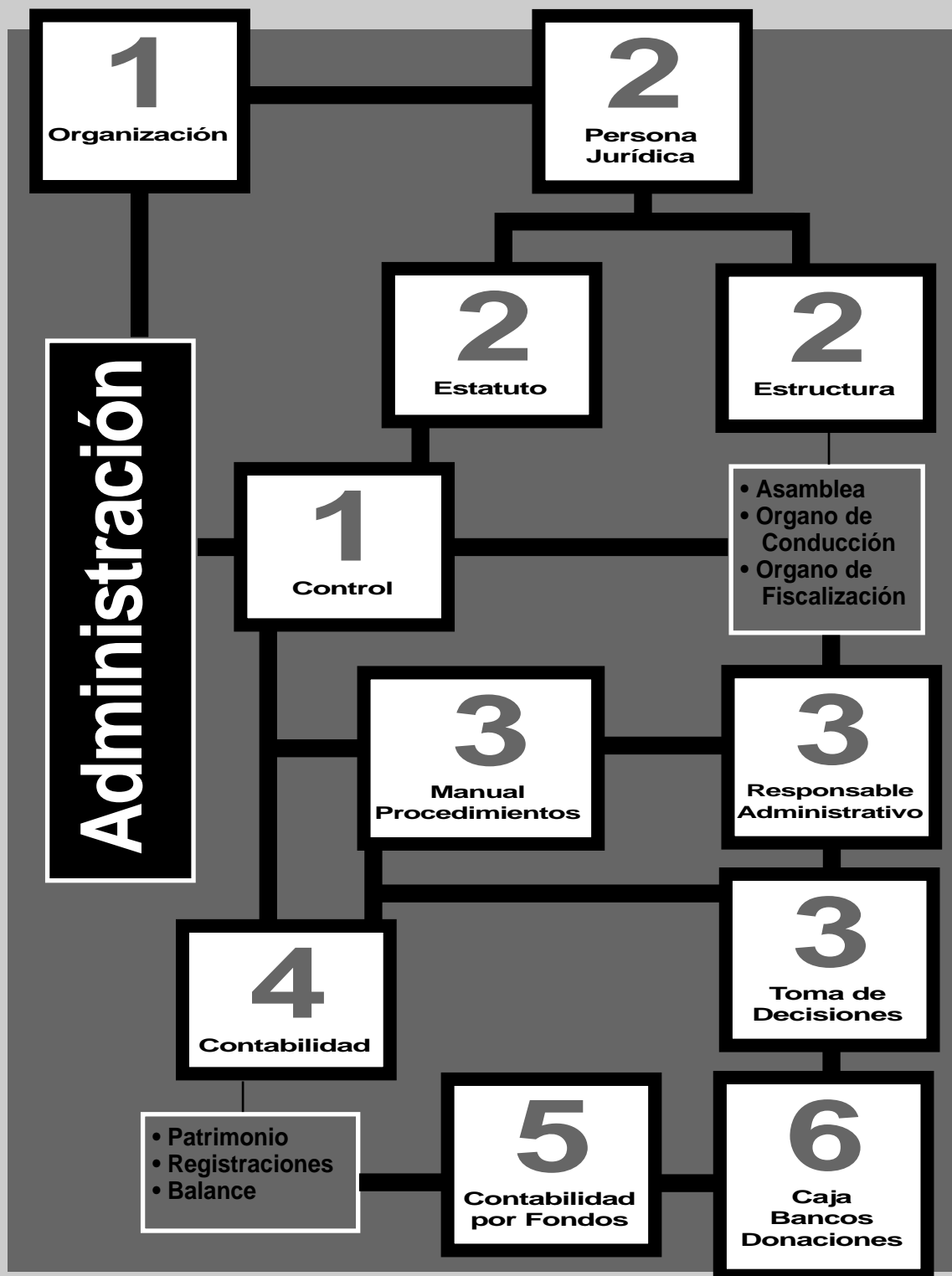
La unidad 5: **“La contabilidad de proyectos administrados por la entidad”**, explica qué es la contabilidad por fondos y sus requisitos básicos, de qué manera se implementa la contabilidad por fondos (es decir la realización de un plan de cuentas y el tratamiento de cuentas especiales), qué son los estados consolidados y cuál es la importancia de las auditorías externas.

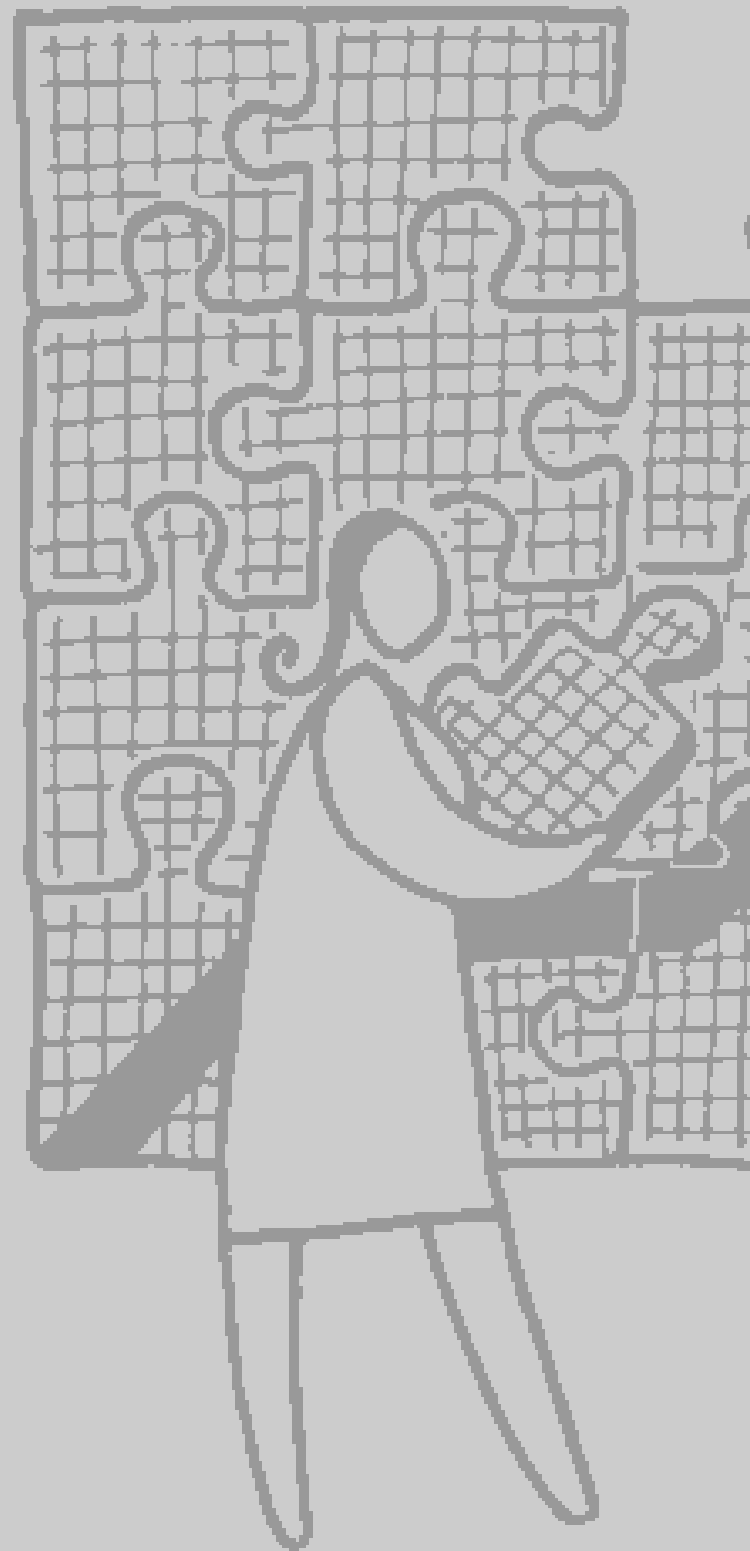
Finalmente, en la unidad 6, se trabaja el tema “**El manejo del dinero y las fuentes de financiamiento**”, donde se explica cómo manejar el dinero de las entidades, la cuenta corriente, la caja de ahorro, los resúmenes de cuenta, cómo se calcula el interés bancario y cuáles son las características de las operaciones rentables, tales como el plazo fijo y las inversiones en moneda extranjera; del mismo modo, se dan algunas recomendaciones sobre los elementos a tener en cuenta a la hora de elegir una entidad bancaria.

Este módulo pretende ser una aproximación a los temas contables que resultan fundamentales para el trabajo administrativo. En algunos párrafos nos encontraremos con temas difíciles y a veces hasta excesivamente técnicos, pero que incluyen ejemplos y actividades que los harán más comprensibles y dejarán una puerta abierta para la discusión y la ejercitación en el espacio de la tutoría. Sin lugar a dudas, en la interacción entre participantes y docentes se logrará el aprendizaje mutuo y podremos comprender y aplicar estos conceptos tan útiles para el trabajo administrativo de una institución.

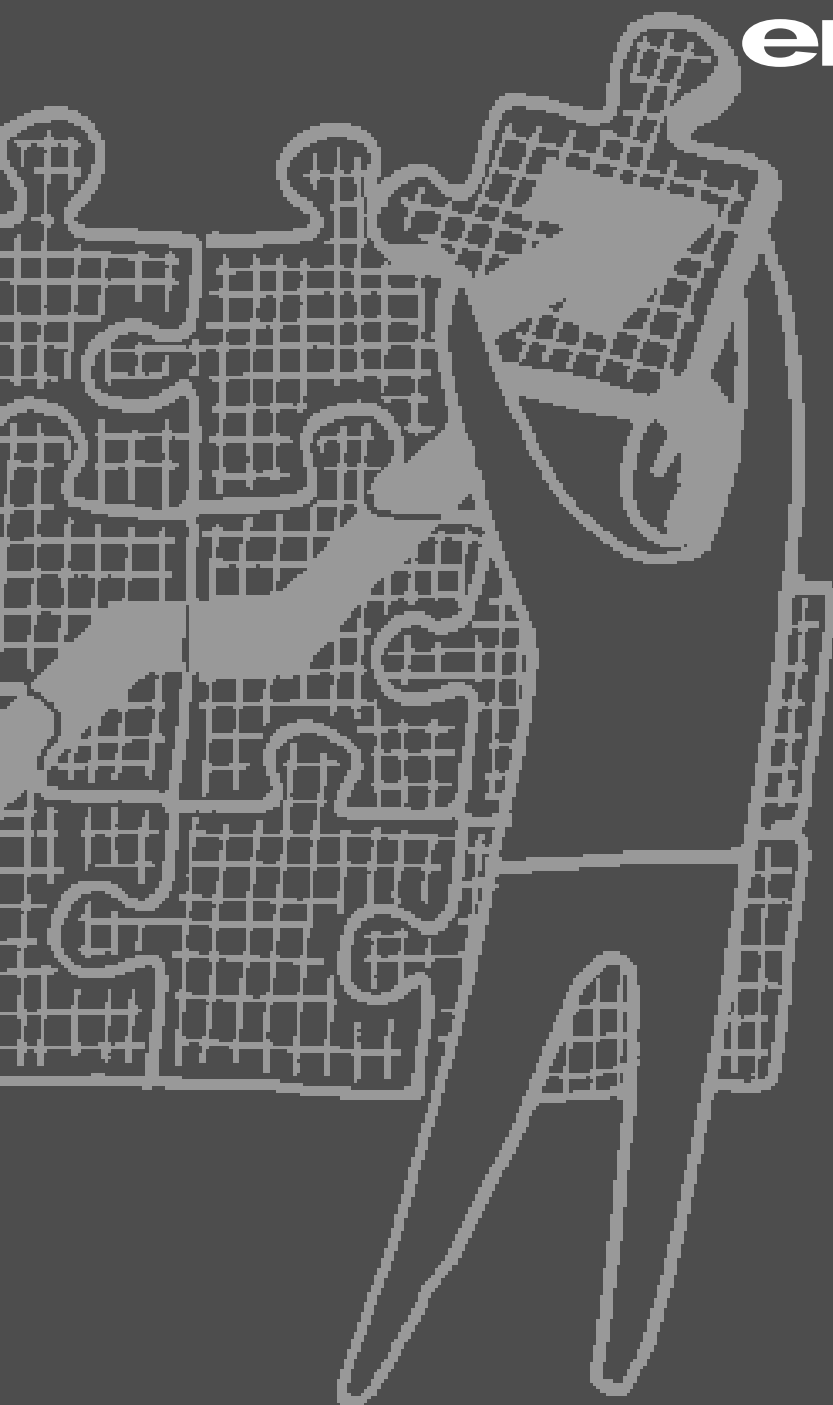


# Esquema conceptual general



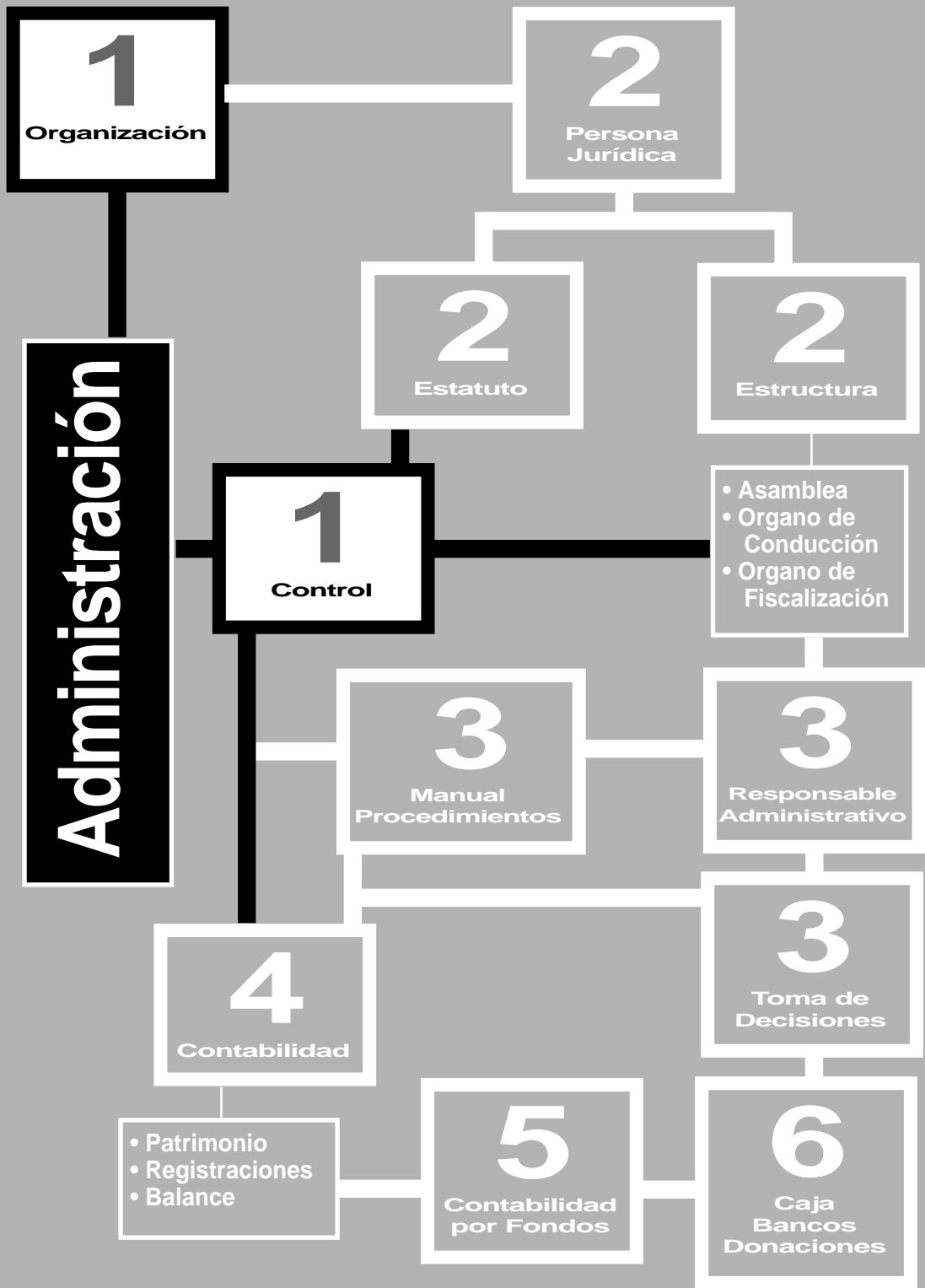


# Nociones generales de administración para las entidades



capítulo

# 1



# 1.1.

## EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION

### SU IMPORTANCIA EN TODO PROCESO DE TRABAJO

La gestión administrativa es parte de una disciplina que se llama administración, y constituye una dimensión muy especial en la vida de las organizaciones.



**Administrar significa organizar, racionalizar y distribuir los recursos disponibles, con un criterio determinado (método), de manera tal de poder alcanzar eficazmente los objetivos propuestos.**

Las instituciones privadas sin fines de lucro (OCs) tienen recursos que necesitan ser administrados. Pero, ¿para qué administrar?

La administración, como herramienta de trabajo, dará la oportunidad de conocer anticipada y ordenadamente cuáles son los recursos disponibles (financieros, técnicos, humanos, etc.) y de qué manera -mediante qué método de trabajo- éstos intervendrán en el tiempo para lograr la meta propuesta.

Es decir, existen dos elementos principales que intervienen en la administración:

- LOS RECURSOS
- EL MÉTODO DE TRABAJO.



Por **recursos** se entiende todo elemento material, capacidad intelectual, fuerza motriz, dinero, etc., necesario -como insumo- para alcanzar el fin u objetivo propuesto en un determinado proyecto de trabajo, cualquiera sea su naturaleza.

**Los recursos son todos los elementos necesarios para alcanzar un fin u objetivo.**



Por **método de trabajo** se entiende un conjunto de procedimientos y actividades organizados lógicamente (es decir, tienen un criterio determinado

que responde a un orden), y que son llevados a cabo por distintas personas, que optimizan el uso y aplicación de los recursos, de manera tal de alcanzar la meta propuesta en el mejor tiempo y con el mayor rendimiento (eficiencia y eficacia).



**El método de trabajo es un conjunto de procedimientos y actividades organizados según un criterio lógico, que mejoran el uso y la aplicación de los recursos.**

## **1.2. ORGANIZACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO:**

### **LAS ACTIVIDADES, LAS FUNCIONES Y LOS RESPONSABLES**

Todas las organizaciones comunitarias han nacido como respuesta a necesidades humanas concretas, a través del agrupamiento o la organización de personas que buscan ayudarse mutuamente (organizaciones de base), o ayudar a otras (organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etc.).

Estas entidades se han organizado –generalmente– bajo la forma de instituciones, en la mayoría de los casos constituídas legalmente, es decir que cuentan con una personería jurídica otorgada por algún organismo estatal y han dictado para sí un estatuto social que constituye el marco particular de funcionamiento de la institución.

Todo estatuto contiene diversas normas que contemplan aspectos vinculados directamente con la administración de la entidad y con las funciones que hay que cumplir para llevar a la institución por el camino adecuado. Es decir, se debe pensar en la creación de un sistema administrativo apropiado para el funcionamiento de la entidad.



#### **ACTIVIDAD**

Averigüe si su institución cuenta con un estatuto. Si lo tiene léalo detenidamente; si no lo tiene, busque el de alguna otra institución con la que esté vinculado o que tenga objetivos similares a los de la suya.

Trate de determinar aquellas recomendaciones o reglas que se refieran específicamente a aspectos que tengan que ver con la administración de la institución.

Haga un listado de esas normas que establecen la manera en que debe funcionar la institución.

En el espacio de la tutoría podrá comentar, intercambiar opiniones y comparar esas recomendaciones con las de estatutos de otras instituciones .

Cada entidad debe crear su propio sistema administrativo según sus necesidades, pero existen normativas generales que permiten orientar la creación de un sistema administrativo para las OCs.

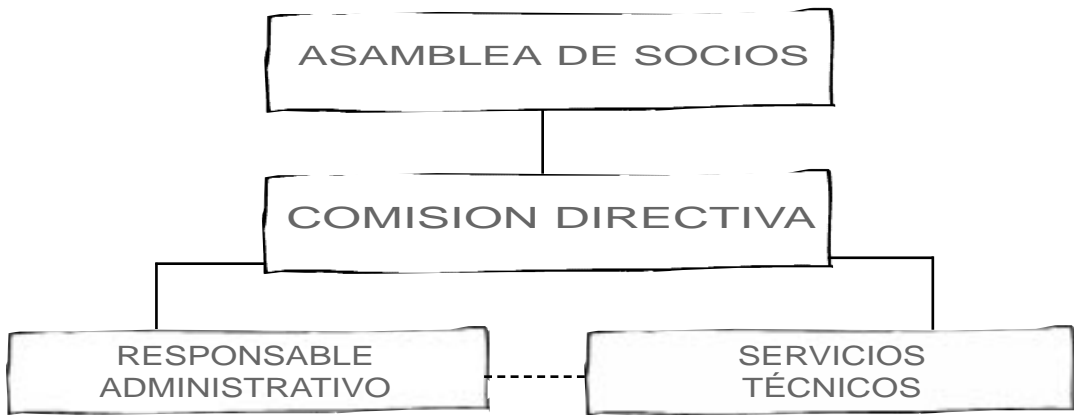
¿Cuáles son esas normas generales?

El sistema administrativo está determinado por:

- EL OBJETIVO SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD,
- LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE CADA NIVEL DE LA ESTRUCTURA DEBE CUMPLIR SEGÚN LO INDICA EL ESTATUTO

La primera radiografía del sistema administrativo es lo que indica el estatuto social.

El estatuto señala la existencia de un **órgano de conducción** y de un **órgano de fiscalización**. Ambos dependen de la **Asamblea de Socios**, que es el órgano supremo de la entidad. Pero este órgano supremo de la entidad, que se reúne al menos una vez al año, delega las funciones administrativas en el órgano de conducción.



Aquí ya se tiene la **primera clave**:



**El órgano de conducción es el responsable de administrar la entidad**

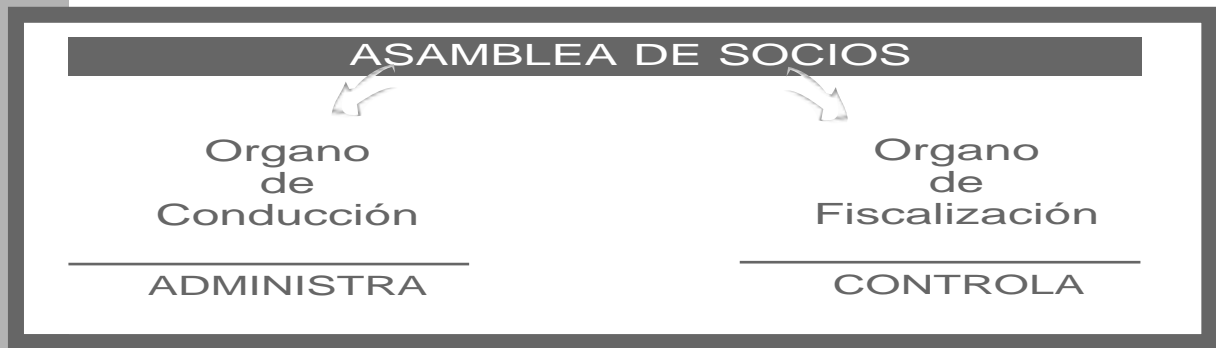
En segundo lugar, el órgano de fiscalización es el responsable de controlar lo que el órgano de conducción realiza, y de velar para que el objeto social de la entidad se cumpla. Aquí ya se tiene la **segunda clave**:

**El órgano de fiscalización es el responsable de controlar el correcto funcionamiento de la entidad**



# capítulo 1

Hasta aquí podemos sintetizar:



Ahora bien, ¿quiénes son los encargados de ejecutar las tareas que señala el estatuto? ¿Qué habilidades deben tener para poder llevar adelante las responsabilidades encargadas?

Estas personas deben contar con una preparación mínima y suficiente para poder ejercer las funciones que indica un determinado cargo. Este es un factor muy importante y se convierte en la **tercera clave** del sistema administrativo.



**Las personas encargadas de la administración y del control en la entidad deben estar preparadas para cumplir estas funciones.**

Pero también se debe tener en cuenta que algunas tareas más complejas pueden demandar cierta especialización. Por ejemplo, para hacer un balance económico generalmente se requiere de los servicios de un profesional en ciencias económicas (contador). Lo mismo sucede cuando se quiere edificar una casa, se debe contar con el asesoramiento de un profesional de la construcción (arquitecto, ingeniero, albañil especializado).

Esto conduce a la **cuarta clave** del sistema administrativo: **para el desarrollo de tareas especiales, es necesario dividir a la entidad en departamentos o áreas específicas** de acuerdo a la complejidad de los objetivos, tareas o propósitos a lograr.

**Para el desarrollo de tareas especiales, es necesario dividir a la entidad en departamentos o áreas específicas.**



Aquí cabe una aclaración. Tanto el órgano de conducción como el de fiscalización tienen, además de una función administrativa, una función polí-

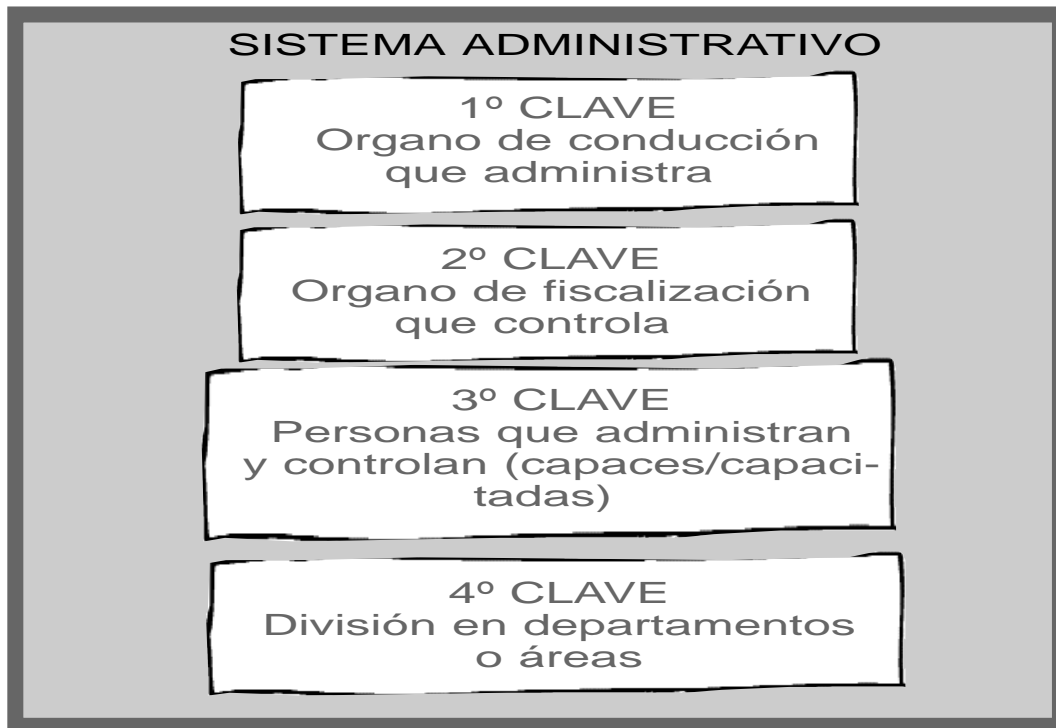


tica; esto significa que deben fijar las pautas y objetivos operacionales, tal como se trabajó en el Módulo N° 3, para direccionar la actividad de la entidad.

Esta tarea demanda una gran cantidad de tiempo. Por esta razón es muy importante que las personas que conforman los órganos de conducción y fiscalización puedan integrarse plenamente a la vida institucional con cargos rentados, ya que esto garantiza su compromiso con los objetivos institucionales.

En la medida de lo posible no es conveniente que quien se ocupa de estas tareas utilice únicamente su tiempo libre. Es una tarea ardua, las personas se cansan y se corre el riesgo de que se alejen de la institución.

Se puede sintetizar lo expresado hasta aquí en el siguiente cuadro:



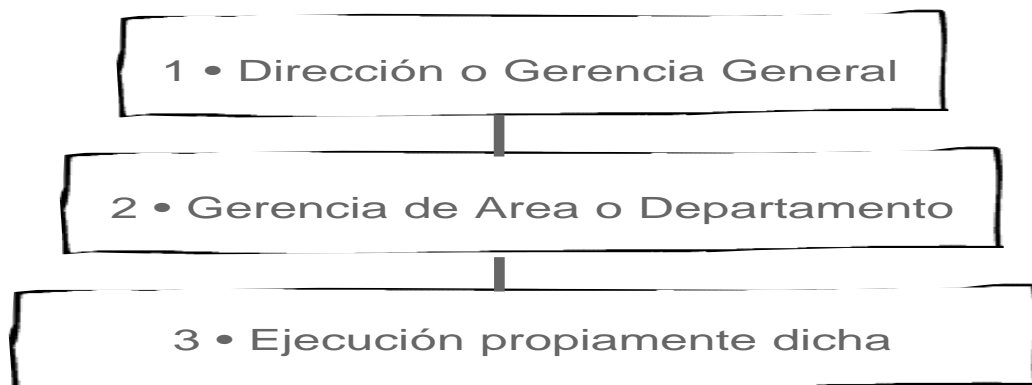
## ¿Cómo se debe organizar un sistema administrativo?

Se ha dicho anteriormente que el sistema administrativo es un conjunto de procedimientos. Para aplicarlo es necesario que la organización comunitaria identifique cuáles son las tareas o funciones que le son propias. Por ejemplo, si la entidad se va a dedicar a atender los problemas de salud de la comunidad, es necesario crear un grupo específico de trabajo para esta

temática. Aquí es justamente donde se aplica la cuarta clave: **la división en departamentos o áreas.**

Todas las instituciones necesitan tener un sistema administrativo. Este será más o menos complejo de acuerdo a la **magnitud** de la entidad y a la cantidad de tareas que pretenda ejecutar.

En términos generales se puede afirmar que es posible identificar en las entidades tres niveles o estamentos dentro de un sistema administrativo, los cuales responden a funciones diferenciadas. Estos son:



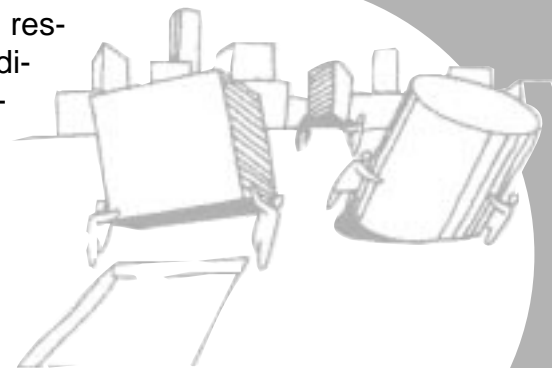
Pero antes de explicar cada uno de los niveles, es necesario hacer una aclaración. Es probable que este tipo de estructura corresponda a las entidades que tienen un cierto grado de complejidad y tamaño, pero aún en las organizaciones pequeñas existe un sistema organizativo con división de tareas de conducción, ejecución y control. Estas tareas pueden residir en una o más personas, pero en todos los casos se advierte la necesidad de separar la responsabilidad de quien decide o ejecuta una tarea, de la de aquella persona responsable de controlar el desempeño de la misma. Por ejemplo, en una cooperativa hay un presidente, un tesorero, un auditor, responsables de la producción, etc.

Aclarado este punto, se explicarán los distintos niveles del sistema administrativo.

✓ **Dirección o Gerencia General:** es el primer nivel del sistema administrativo. En este tipo de entidades (OCs), puede desdoblarse en dos:

- Conducción política institucional, ejercida por el órgano de conducción, que tiene la responsabilidad máxima sobre los destinos institucionales,
- Dirección técnica y de servicios, responsable de la correcta ejecución de las tareas y programas encargados por el órgano de conducción.

✓ **Gerencia de Área o Departamento:** es el segundo nivel en el sistema administrativo. Se identifica con los Gerentes o responsables de áreas. Esta división de áreas responde a diversos criterios: en algunos casos se identifica con la temática o línea de trabajo que se aborda (por ejemplo área de Hábitat, área de Organizaciones de Base, área de Mujer, etc.), pero en otros obedece a una división metodológica del trabajo, entendida como pasos o etapas a abordar (por ejemplo: área de Grupos Incipientes, área de Asistencia Técnica, área de Evaluación de Proyectos, etc.). Los Gerentes o Responsables de área son aquellas personas que tienen una determinada especialidad profesional y conducen y coordinan los recursos asignados a la ejecución de los programas de su área. Responden al Director General y tienen a su cargo técnicos o personas que trabajan en ese tema.




✓ **Ejecución:** corresponde al tercer nivel. Está integrado por los miembros de la organización que ejercen sus tareas en las distintas áreas y que tienen –desde el punto de vista funcional– el grado más bajo de responsabilidad, pero –desde el punto de vista de la imagen institucional– son los que mantienen el contacto directo con la gente con la que se trabaja, por lo que la imagen que tenga la entidad ante los beneficiarios de sus programas depende en buena medida de ellos.

De acuerdo a este esquema de niveles, los miembros que ejecutan tareas están en el tercer nivel, los responsables de tareas en un segundo nivel y quien conduce la institución en el primer nivel.

Es importante tener en cuenta que para que una entidad opere correctamente, su sistema administrativo debe funcionar adecuada y acertadamente; debe haber un entendimiento mutuo entre cada una de sus partes y una comprensión acabada de las tareas que cada área o departamento ejecuta.

Es cierto que muchas instituciones pequeñas no necesitan tener una estructura con director general o responsables de áreas; solamente basta con las cuatro o cinco personas que dedican su tiempo –la mayoría de las veces gratuitamente– a realizar los trabajos institucionales. En estos casos es preciso que la definición del sistema administrativo sea clara y evite la superposición de tareas entre las personas responsables, señalando las fun-



## ACTIVIDAD 2

Revise en su institución cuáles son los niveles o estamentos que existen dentro del sistema administrativo. También haga una lista de las funciones que le corresponden a cada nivel. ¿Se corresponden con las que están enunciadas más arriba o son distintas?

Respecto de otras instituciones del sector (OCs), ¿qué diferencias advierte? Comparta los resultados de su indagación en la tutoría.

ciones que se deben cumplir.



**Muchas entidades pequeñas no necesitan tener un complejo sistema administrativo, pero sí es necesaria la claridad respecto de las funciones que cada uno cumple, para evitar la superposición de tareas y asegurar la transparencia de las acciones que se llevan a cabo.**

**1.3.**

## **LA ORGANIZACION EN LAS OFICINAS DE TRABAJO**

Toda entidad necesita de un espacio propio de trabajo que le permita desarrollar su actividad en forma adecuada.

La sede institucional o las oficinas de trabajo constituyen un elemento fundamental de identidad de la institución. Es muy importante contar con una sede para su funcionamiento, ya sea propia, alquilada o prestada, o incluso compartida con otras.

Esto da vida a la institución, predispone mejor a las personas que en ella trabajan y se constituye en un símbolo de identidad y referencia para los usuarios y los asociados de la institución.

Hay ocasiones en que las circunstancias determinan que –por un tiempo prolongado– la sede institucional deba funcionar en la casa de algún socio. Esta situación suele traer algunos problemas, ya que se identifica al dirigente que presta el local con la institución en sí misma, lo que contribuye a generar personalismos en la conducción de la entidad. Cuando se da esta situación es muy importante que, desde el principio, se discutan y aclaren los límites entre lo personal y lo institucional, tratando de no fomentar liderazgos dañinos tales como los paternalismos o autoritarismos, que a la larga resultan perjudiciales para la vida institucional (recordemos lo desarrollado en módulos anteriores).

Dicho esto, nos centremos en la organización de los lugares de trabajo.

# capítulo 1

## ¿Cómo deben estar organizados?

No hay recetas únicas. El único requisito que deben cumplir es estar organizados de manera tal que permitan desarrollar funcional y cómodamente las tareas previstas. Sin embargo, la organización del espacio muchas veces está condicionado por el lugar disponible, que a veces no permite planear una división adecuada. Aún así, es útil sugerir algunas consideraciones para orientar la organización del trabajo.

✓ • **Un espacio de recepción:** allí se recibirá a la gente que llega; sirve de “filtro” para que las personas puedan ser atendidas como corresponde y para que puedan esperar cómodamente. No es necesario que este espacio sea muy grande, pero sí que muestre lo que la entidad realiza y como se llevan adelante sus actividades (un avisador o periódico mural donde se colocan las noticias más sobresalientes de la actividad institucional). Obviamente también debe haber sillas o sillones para que las personas se puedan sentar mientras dure la espera.

✓ • **Un espacio destinado al Área o Departamento Administrativo.** Todo aquello referido a la papelería y documentación institucional debe contar con un lugar seguro y resguardo para su conservación y confidencialidad. Es muy importante que este espacio tenga por lo menos un armario y lugar suficiente para que los papeles, archivos, documentación propia de los asociados, libros sociales, papelería y documentación contable sean conservados en perfectas condiciones. De esta manera se facilita la disponibilidad de la información documentada.



✓ • **Una sala o espacio de reunión para el Consejo Directivo** y para la realización de reuniones con las personas usuarias de los programas institucionales o con los asociados de la entidad. Por supuesto debe contar con sillas y mesas para que las reuniones se puedan efectuar.

✓ • **Un lugar para el trabajo de las comisiones o áreas temáticas.** Este espacio debería ser suficiente en cantidad para las comisiones o áreas permanentes (no sería necesario si se conformara una comisión que sólo funcionará dos meses). Este requerimiento se justifica si pensamos que la producción de materiales de trabajo y los archivos propios deben estar resguardados y al alcance de las personas para su utilización.

De no contarse con varios lugares para distintas actividades, es conveniente distribuir el uso del único lugar disponible en horas o días distintos para cada tarea.

Este espacio de trabajo es suficiente. De ser posible, puede agregarse una oficina para la Dirección General.

Es necesario tener en cuenta que el director es el responsable máximo

de la institución y necesita contar con un espacio físico tranquilo y adecuado para desarrollar sus funciones, entre ellas:

- RECIBIR A LAS PERSONAS QUE VIENEN A LA ENTIDAD SOLICITANDO SU ATENCIÓN;
- MANTENER REUNIONES PARTICULARES CON CADA UNO DE LOS GERENTES O JEFES DE ÁREA;
- MANTENER REUNIONES GENERALES CON TODOS LOS GERENTES JEFES DE ÁREAS;
- MANTENER REUNIONES CON LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN;
- PLANIFICAR, SUPERVISAR SU EJECUCIÓN Y EVALUAR LAS TAREAS QUE ESTÁN BAJO SU RESPONSABILIDAD.

Obviamente, estas necesidades no son solamente válidas para el Director General, sino también para cada una de las áreas temáticas de trabajo.

1.4.

## OPTIMIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO SISTEMAS DE CONTROL INTERNO CRUZADO

Para que un sistema administrativo funcione a la perfección (o casi) es necesario que los tres niveles señalados más arriba (Dirección o Gerencia General, Gerencia de área y Ejecución propiamente dicha), cumplan funciones de dirección y ejecución y de evaluación y supervisión.

Quienes ocupan lugares ubicados en el primer y segundo nivel son responsables por velar que estas funciones estén comprendidas en la planificación de la tarea institucional.

Sin embargo aquí juega un papel fundamental el órgano de fiscalización de toda entidad, responsable –por el estatuto social– de velar para que los objetivos institucionales se cumplan y supervisar el accionar del órgano de conducción.

Para que estas funciones se realicen, el sistema administrativo cuenta con lo que se denomina: **sistema de control interno cruzado**.

En este sistema, las **funciones de control son ejercidas por todas las**

**áreas o departamentos**, de manera tal que las actividades que realizan tienen un control mutuo, y la responsabilidad de esta función no es ejercida desde un solo lugar (órgano de fiscalización o dirección general), sino que todos son co-responsables por la marcha de los programas institucionales. Este sistema está montado sobre una base de control interno, supervisado entre todas las áreas (cruzado).

**El sistema de control interno cruzado permite que las funciones de contralor sean ejercidas por todas las áreas o departamentos.**



Entre los **mecanismos** que se proponen se pueden mencionar los siguientes:

✓ **Registro de las horas de trabajo** en una planilla de horario, en la que se deben consignar las tareas realizadas.

✓ **Realización de informes escritos por parte de los involucrados en cada tema** para un período determinado (no menor a dos meses y no mayor a cuatro), en los que se efectúe una reseña de las tareas realizadas y una evaluación sobre los resultados alcanzados de acuerdo a los objetivos propuestos para la etapa.

✓ **Control de la efectividad en la tarea**, evitando que las personas que trabajan tiendan a dispersarse o malgastar su tiempo. Esta tarea está a cargo del responsable de área, quien deberá realizar a tiempo los señalamientos y correcciones necesarias.

✓ **Reunión semanal entre el director general y los responsables de área**, para comentar los distintos problemas que presentan las tareas, evaluar logros y planificar operativamente para el corto plazo. De esta manera, los responsables de área podrán visualizar adecuadamente los avances y las dificultades de cada área y en consecuencia realizar las modificaciones necesarias.

Mucho de lo que aquí se ha dicho puede parecer innecesario o sólo apropiado para las grandes instituciones. Pero si queremos que una organización trabaje mejor, hay que saber qué es lo óptimo, para poder decidir correctamente qué cosas pueden ser dejadas de lado.

Lo que de ningún modo puede hacerse es dejar de controlar que las tareas comprometidas se cumplan, e ignorar que ese control, para que funcione, debe ser cruzado.

**El ordenamiento de la  
información y la necesidad  
de su documentación**

Para que el área administrativa funcione adecuadamente, es necesario que exista un ordenamiento mínimo, no sólo de la información documentada sino también del espacio físico de la oficina.

En el mundo de hoy, la información se ha constituido en un instrumento de poder. Con la información es posible tomar decisiones frente a las distintas situaciones que se plantean a diario. Pero como la información es mucha y es prácticamente imposible registrarla toda en la memoria, es necesario documentarla.

La documentación es –en consecuencia– la puesta por escrito y de manera probada, de una determinada información. Esto quiere decir que cuando las distintas personas, en sus puestos de trabajo, elaboran y producen información –sea cual fuere–, es importante que la escriban. Su documentación permite, precisamente, probarla.

El dinero se gasta, los insumos se consumen, el tiempo transcurre y las condiciones de vida cambian. Registrar y documentar estos movimientos es muy importante. Nos permite saber y que se sepa -probar- qué pasó y cómo estamos.

En la vida de las instituciones, cuando las autoridades institucionales tienen información, sus decisiones son más acertadas.

Por ejemplo, ¿cómo puede un órgano de conducción decidir si se puede invertir en la construcción de un salón de usos múltiples, sin saber previamente con cuánto dinero se cuenta?

Casos como éstos hay muchos. Lo peor es que en numerosas instituciones se toman decisiones sin saber, sin tener la información adecuada en el momento preciso.

Por estas razones, es sumamente importante que toda la información



que posea la institución esté documentada por escrito. La misma legislación exige libros para documentar las decisiones que toma el órgano de conducción (Libro de Actas) o para registrar los movimientos contables (Libros Diario, Inventario y Balance). Es necesario –especialmente cuando se trata de dinero– probar los gastos mediante comprobantes (facturas) debidamente conformadas, bien hechas, o probar los ingresos mediante la confección de recibos oficiales por parte de la institución. Todos estos documentos certifican el valor de lo que contienen y es la manera de probar que lo que se ha hecho es cierto.

**Estar en condiciones de probar cuánto dinero se recibió, y en qué se gastó, es un síntoma de transparencia en toda la organización.**



## **La organización de una oficina**

### **administrativa**

Para cumplir con los requisitos arriba mencionados, también conviene tener en cuenta que este espacio debe estar mínimamente ordenado y contar con una serie de elementos técnicos imprescindibles para su funcionamiento.

Por ejemplo, el espacio destinado a la tarea administrativa, que requiere concentración y atención, debe estar más apartado del resto, en un lugar tranquilo, que favorezca las condiciones de trabajo.

Con respecto a la distribución espacial de muebles y máquinas, se debe contar –por lo menos– con un escritorio y una silla. También debe haber armarios suficientes para guardar la papelería, carpetas, biblioratos y documentación general.

Si la organización es pequeña, aún cuando la persona que realiza esta tarea utilice la mesa de la cocina y un cuaderno para las anotaciones, deberá registrar todos los documentos y asegurar que los cuadernos de registros estén en perfecto orden y sumamente prolijos.

Esta documentación debe estar dispuesta de tal manera que sea clara y esté disponible para todos. Toda forma que se implemente para identificar carpetas, biblioratos, cajones, etc., es importante. Hay que recordar

que, por lo general, en la oficina administrativa se realizan diferentes tareas, como por ejemplo, secretaría, archivo, correspondencia, contabilidad, etc., y es necesario que toda la documentación esté debidamente clasificada y ordenada.

Aunque la oficina cuente sólo con un armario, es bueno que posea una caja con llave en su interior, para que allí se pueda guardar el dinero que corresponde a la caja chica (más adelante se desarrollará este tema).

Si se cuenta con la ayuda de un computador personal cargado con programas adecuados, la tarea de documentación se simplifica.

La ventaja que tiene informatizar la información es la rapidez con la que se accede a la misma, y la facilidad para mantener dicha información actualizada. Sin embargo, para acceder a esa tecnología es necesario contar con los fondos y el personal capacitado para utilizarla. De nada sirve tener un computador en una esquina de la oficina si nadie sabe usarlo.



Pero a pesar de contar con una computadora no hay que prescindir de las tradicionales calculadora y máquina de escribir, ya que son dos herramientas aún hoy muy utilizadas, especialmente cuando se trata de realizar tareas sencillas o se necesita contar con una información al instante: es más fácil efectuar una operación de suma o resta en una calculadora, que encender la computadora, ingresar a un programa y efectuar la operación; la máquina de escribir sigue siendo todavía muy necesaria para llenar formularios.

Si la institución cuenta con una computadora, hay dos programas muy útiles: el procesador de texto y la planilla de cálculo.

## **El procesador de texto y la planilla de cálculo.**

El procesador de texto es un programa que sirve para escribir cualquier tipo de documento, el cual debe ser ingresado al computador desde el teclado, o a través de un archivo que se ha elaborado previamente (aquí se entiende archivo como la unidad de almacenamiento informático) y que

# capítulo 1

puede ser impreso en cualquier momento.

Existen diversos tipos de procesador de texto, ya que su diversidad varía de acuerdo a sus fabricantes.

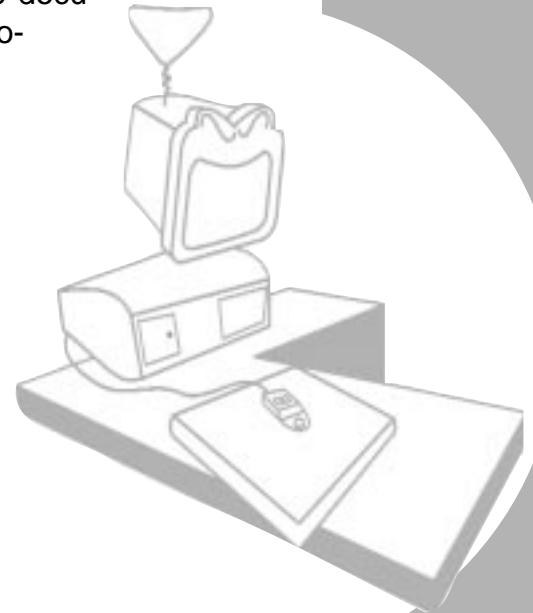
Un procesador de texto permite “tratar” un texto, es decir transformar el texto en distintos tipos de letras; espaciar los renglones; dar márgenes arriba, abajo, derecha e izquierda; subrayar y/o resaltar un texto; crear tablas con datos; colocar el texto en columnas; ilustrar el texto con gráficos e imágenes; borrar y rehacer algo escrito sin necesidad de tipearlo nuevamente; introducir en un documento un texto proveniente de otro documento; corregir automáticamente errores de ortografía; mover de un lugar a otro un texto, y muchas otras tareas que facilitan la labor y logran un resultado final óptimo.

La planilla de cálculo sirve principalmente para procesar datos numéricos, a fin de obtener resultados automáticos, y permite construir tablas de números con cálculos automáticos.

Con la planilla se puede sumar, restar, multiplicar, dividir, y muchas otras operaciones matemáticas y científicas, lo que facilita la labor.

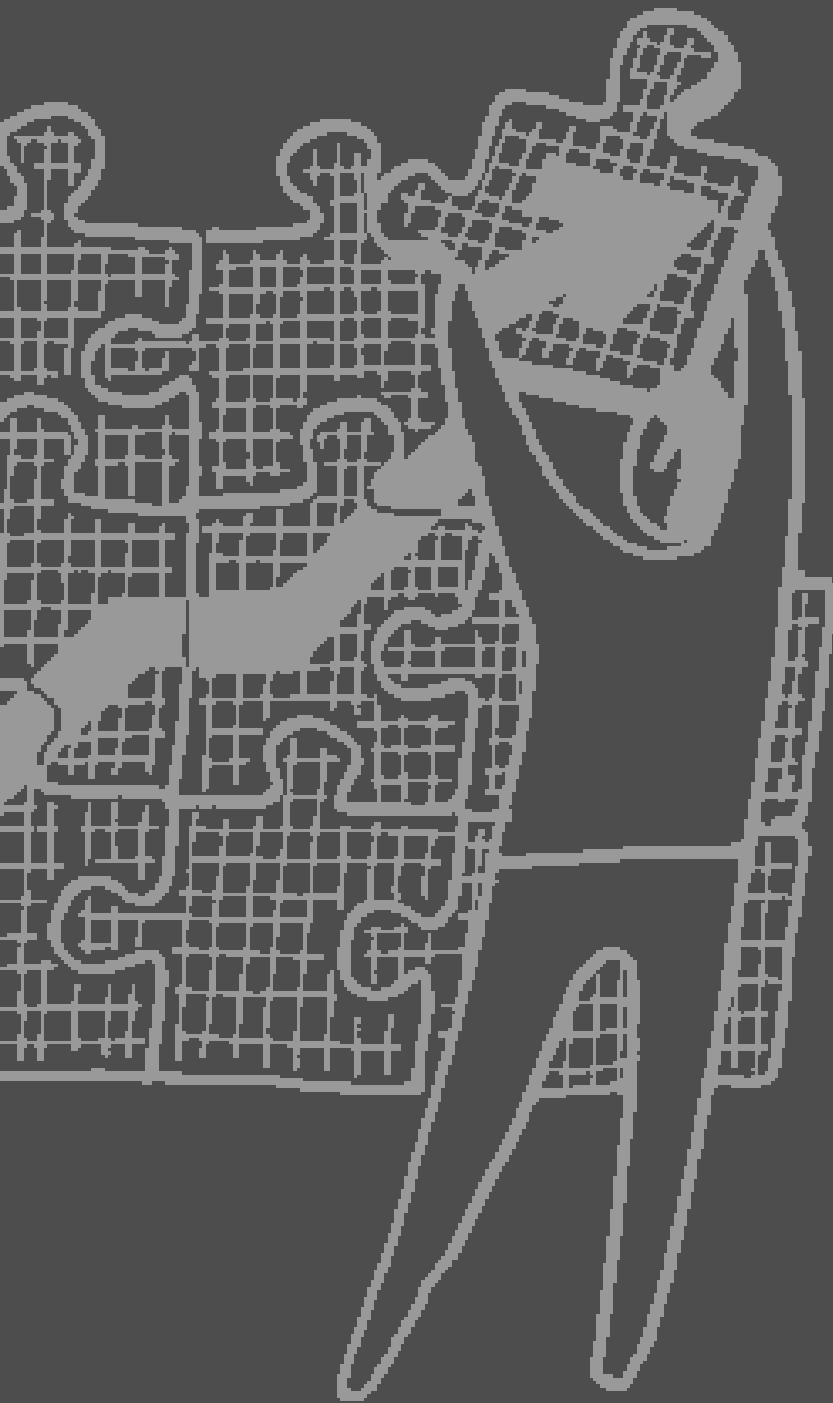
La computadora y estos programas –el procesador de texto y la planilla de cálculo– permiten agilizar y facilitar la tarea de una oficina administrativa y son muy útiles para organizar la documentación y el archivo de la institución.

En la unidad 4 retomaremos este tema al hablar de los programas contables de computación más adecuados para el uso en las organizaciones comunitarias.



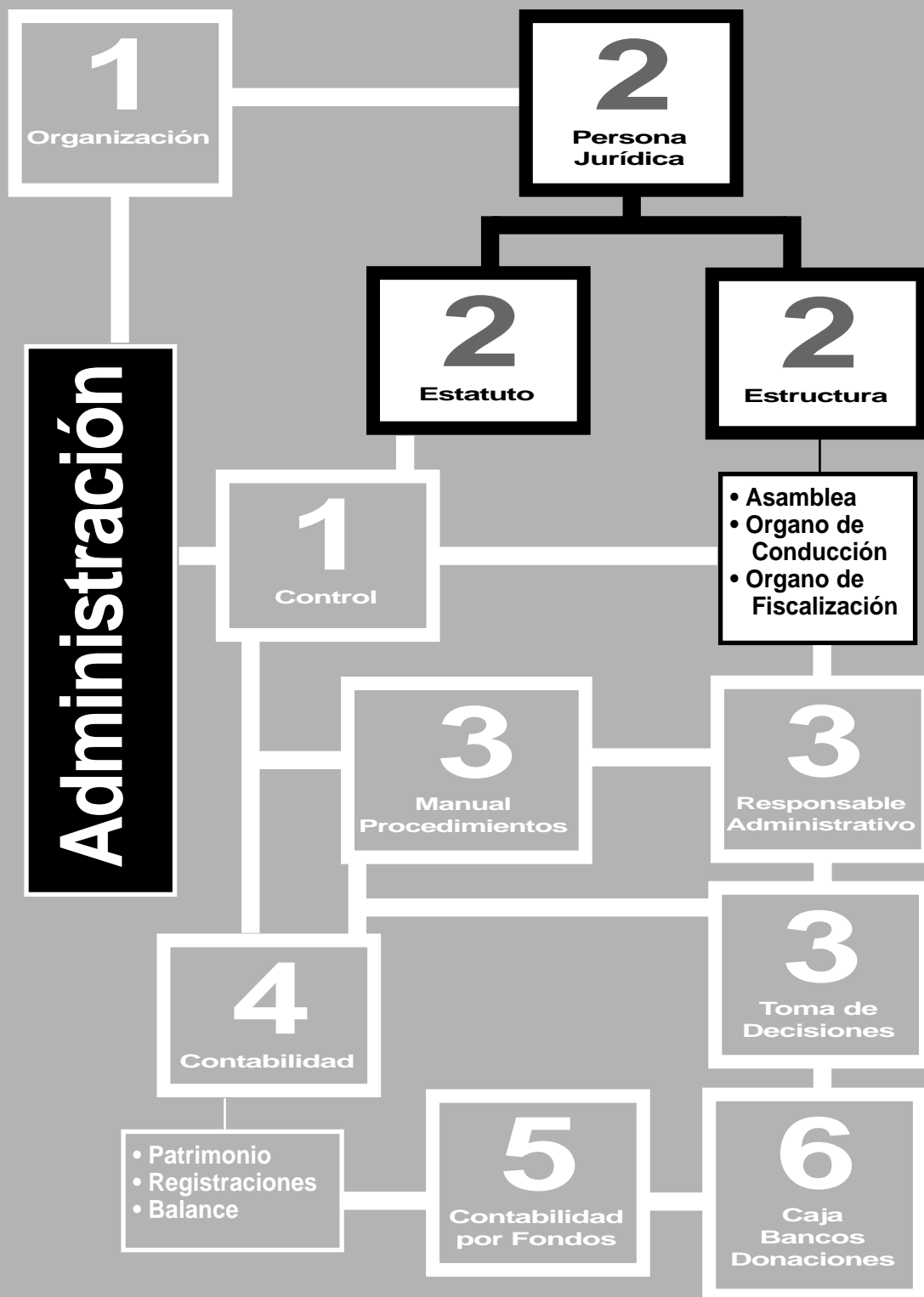


# Las organizaciones formales y las normas generales que las rigen



capítulo

# 2



## 2.1.

# TIPOS DE SOCIEDADES MARCO JURÍDICO DE LAS OCs

## Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro

(OCs)

El hombre, para satisfacer sus necesidades, necesita organizarse social y económicamente con otros seres humanos. Por naturaleza el hombre se desarrolla en sociedad, en unión con sus semejantes, es así que constituye diferentes tipos de sociedades o asociaciones.

Estas dos palabras tienen, sin embargo, acepciones distintas. **Sociedad es la constitución de un ente jurídico por parte de personas que buscan como fin la obtención de un lucro.** Como contrapartida, **una asociación tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades de sus asociados basándose en la ayuda mutua y el esfuerzo propio, aunque no obtenga de la actividad una ganancia monetaria.**



**Se entiende por sociedad al ente jurídico constituido por personas que buscan como fin la obtención de un lucro.**

**Las asociaciones tienen como finalidad la satisfacción de las necesidades de sus asociados, basándose en la ayuda mutua y el esfuerzo propio, aunque no obtengan de la actividad una ganancia monetaria**



Uno de los aspectos que más llama la atención es que cuando se intenta definir este tipo de entidades o asociaciones que no persiguen ganancia monetaria, no se encuentra otra respuesta que hacerlo por la negativa: **asociaciones civiles sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales**

**mentales.** Es como si no existiera algo distintivo y claro que las diferenciara del resto de los entes sociales; por el contrario, para hacer referencia a ellas es necesario afirmar lo que no son. Definir a las organizaciones comunitarias lleva a efectuar una serie de consideraciones, de manera tal de precisar qué son exactamente y desde dónde se las puede estudiar.

- En primer lugar, este tipo de entidades **excluye a los entes gubernamentales y a las sociedades lucrativas.** El objetivo de estas últimas es el de comercializar bienes y productos con el fin de obtener un lucro que luego se distribuya entre sus dueños o accionistas.

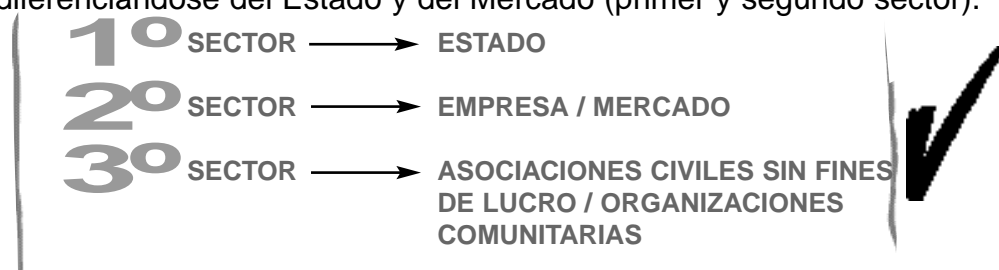
- Otra de sus características se refiere al tipo de objetivo que las mueve y orienta: se trata de nuclear intereses diversos con el objeto de alcanzar la satisfacción de una determinada necesidad humana, propia o ajena.

Es posible entonces afirmar que las organizaciones comunitarias son entidades que **se orientan a la promoción del ser humano** en diversos aspectos: sociales, culturales, educativos, recreativos, económicos, etc.

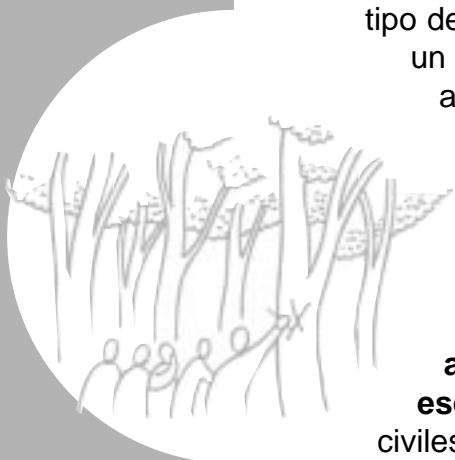
Si la implementación de las actividades que se proponen produce algún tipo de ganancia económica, ésta no se destina a una sola persona o un grupo reducido, sino que el beneficio es compartido por todos aquellos que integran esa sociedad, y se invierte en mejoras para la entidad. La excepción son las cooperativas, en las que se permite un "retorno" a sus asociados; en el resto esto está terminantemente prohibido.

Dentro de estas sociedades se encuentran: las **asociaciones civiles sin fines de lucro, las sociedades cooperativas, las asociaciones mutuales, las fundaciones, las cooperadoras escolares y de hospitales** (que jurídicamente son asociaciones civiles), **los colegios profesionales, los sindicatos,** etc.

Es el denominado **tercer sector**, término ya más difundido en este ámbito y que justamente quiere señalar su ubicación dentro de la sociedad civil, diferenciándose del Estado y del Mercado (primer y segundo sector).



En el Sector privado o Mercado encontramos las sociedades comerciales que, como ya se afirmó más arriba, son entidades cuya conformación





tiene como objeto el emprendimiento de una actividad comercial –que satisface alguna necesidad humana– para ganar un beneficio (ganancia), el cual se reparte entre la o las personas que son sus dueñas. Aquí se ubican las empresas: sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.), las sociedades anónimas (S.A.), etc.

La diferencia fundamental entre este tipo de sociedad y las organizaciones comunitarias radica, entonces, en el destino que se dá a la ganancia que genera el desarrollo de su actividad. En el caso de las organizaciones comunitarias se distribuye entre todos, a través de la reinversión en las actividades propias de la entidad; en el otro, queda en las manos de los propietarios de la sociedad para lucro personal.

Dentro de esta clasificación, **en este trabajo sólo se hará referencia a las organizaciones comunitarias**, para comprender mejor cómo es su lógico funcionamiento.

## Marco jurídico de las OCs

Desde el punto de vista jurídico, las organizaciones comunitarias se constituyen como entidades, con personería jurídica. Para ser sujetos de derecho (es decir operar legalmente en la sociedad) es necesario que esta personería jurídica sea otorgada por algún organismo estatal designado a tal fin por ley.

Existen distintos tipos de entidades autorizadas a funcionar por ley:

**a**

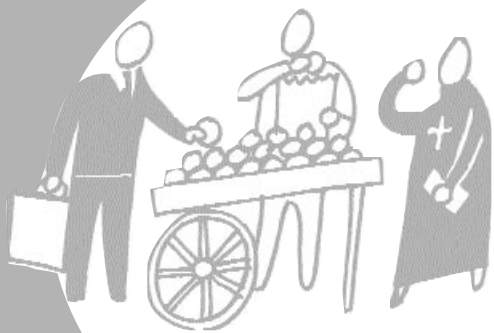
**Las asociaciones civiles:** son entidades que se conforman con una finalidad determinada, para beneficio de las personas que se asocian, o para realizar tareas que beneficien a otras personas que no sean socias.

La característica fundamental es que su finalidad no es comercial. Las asociaciones civiles pueden incluir en su objeto social finalidades que las constituyen en sociedades, las que pueden adoptar variadas formas. La norma jurídica que rige este tipo de entidades es el Código Civil –en sus artículos 30 al 50– y, a nivel nacional (o sea en la jurisdicción federal) –a los efectos del control por parte del Estado–, la ley 22.315 del año 1980 y su decreto reglamentario 1493 del año 1982.

En el caso de las provincias, cada una cuenta con su propia ley para el

control de este tipo de asociaciones.

Algunas de las asociaciones civiles más conocidas son:



✓ **las asociaciones sectoriales:** defienden los intereses de un determinado sector de la sociedad: cámaras empresarias, asociaciones de profesionales que no tienen una ley que las haya creado, un grupo de vecinos de un determinado barrio, etc.

✓ **las cooperadoras escolares y de hospitales:** tienen como finalidad recaudar fondos para colaborar con la manutención de una escuela u hospital determinado.

✓ **las escuelas privadas:** hay muchas escuelas que no persiguen una finalidad lucrativa y eligen esta forma jurídica para constituirse legalmente.

✓ **las asociaciones religiosas:** aquí se incluyen todas las órdenes religiosas que no integran –jurisdiccionalmente– los Obispos u Arzobispos, ya que la estructura oficial de la Iglesia Católica es reconocida legalmente por la Constitución Nacional y el Código Civil. Dentro de estas asociaciones, se encuentran también las entidades que no pertenecen al culto católico. Para que estas entidades puedan tener personería jurídica, primero deben estar reconocidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

✓ **las asociaciones de bomberos voluntarios:** también estas entidades adoptan esta forma jurídica.

✓ **las entidades de bien público:** Son las más conocidas en este ámbito, son los Organismos No-Gubernamentales, las asociaciones de ayuda a enfermos de diversas dolencias, las asociaciones que atienden a la mujer, a los discapacitados, al medio ambiente, promoción y asistencia social, etc.

**b** **Las sociedades cooperativas:** tienen un carácter un poco diferente del resto de las asociaciones sin fines de lucro.

Si bien están ubicadas dentro de este grupo, el objeto principal de estas entidades es realizar algún tipo de actividad –por lo general productiva– que satisfaga exclusivamente necesidades de sus asociados (salvo algunas excepciones), pero con la finalidad de obtener un lucro que luego es distribuido entre ellos mismos.

Se podría decir que prácticamente son empresas ya que para su constitución sus socios efectúan un aporte de capital. De hecho, hay varias empresas que funcionan bajo la forma jurídica de cooperativa; el ejemplo más

## capítulo 2

típico son las cooperativas de tamberos productores de leche y derivados. Sin embargo, se distinguen de una empresa porque en su concepción prima el concepto de solidaridad, planteado como un valor muy importante. El principio del cooperativismo es que el trabajo individual es puesto al servicio de todos los asociados, y todos deben aportar para que se logre el fin perseguido.

Estas entidades se rigen por una **ley propia, la N° 20.337** del año 1973, que da el carácter jurídico que aquí se expone. Debido a que su finalidad es solidaria, la ley prevé que estas sociedades puedan dedicarse a actividades (la ley las llama secciones) que contribuyan primordialmente a alcanzar la satisfacción de necesidades básicas.

Es por ello que existen cooperativas de vivienda, de crédito, de consumo, de obras y servicios públicos, de trabajo, de bancos, etc.

Esta forma jurídica está muy difundida en nuestro país, y es adoptada por numerosos grupos de vecinos para organizarse y alcanzar un objetivo común. En el caso de los bancos, es un poco diferente el tratamiento legal, ya que estas cooperativas tienen una normativa anexa que las rige y que está a cargo del Banco Central de la República Argentina.

**C** **Las asociaciones mutuales:** tienen su origen en sociedades similares que existen en Europa, y que fueron “importadas” por los inmigrantes a principios de este siglo.

En nuestro país, las primeras fueron las denominadas “sociedades de socorros mutuos”, las que se organizaban en torno a la defensa de las necesidades primordiales de los inmigrantes (especialmente orientadas a los servicios de salud). Con el correr de los años, y debido a la gran importancia que adoptaron, también obtuvieron **su propia ley, la N° 20.321**, en el año 1973.

La concepción fundamental que subyace en este tipo de entidades es la de un principio similar al de la solidaridad: la “ayuda mutua”. Los asociados a estas entidades –a través de la contribución de una cuota mensual– se benefician con los servicios que le brinda su mutual, por ejemplo, accediendo a ellos a costos más bajos que en el mercado.

**d** **Las fundaciones:** se basan en un principio diferente al de las otras sociedades vistas hasta aquí. Es la constitución de una entidad con un aporte de patrimonio inicial –por parte de sus fundadores–, que tiene como finalidad servir a una determinada causa de bien común, ya sea de ayuda social, de investigación, de educación y otros fines humanitarios.

Dicho aporte debe ser suficiente para alcanzar los fines perseguidos. En

estas entidades tampoco hay fines de lucro. **La ley** que las rige fue sancionada en el año 1972, bajo el número **19.386**, y se basa en lo que establece el artículo 45 del Código Civil.

A diferencia de las otras entidades, no cuenta con socios sino con fundadores, que constituyen un Consejo de Administración que administra y dirige a la entidad.

Su contenido esencial es el patrimonio, que le permite cumplir una finalidad de bien común, por lo tanto aquí no hay asambleas de socios y son cerradas al ingreso de personas.

**e Las asociaciones profesionales y los sindicatos:** estas entidades –si bien sostienen una finalidad similar a la de las otras– difieren jurídicamente de las asociaciones civiles.

Por ejemplo, en el caso de las asociaciones profesionales, colegios profesionales o consejos profesionales, están autorizadas a funcionar por una ley provincial específica que determina su marco propio, por ejemplo el colegio de médicos se rige por una ley diferente que la del colegio de trabajadores sociales o el de contadores. Sin embargo, ya que estas sociedades necesitan una ley especial para funcionar, hay casos en los que no es factible obtener una sanción rápida de las mismas y por lo tanto –mientras se espera esta instancia legal– estas asociaciones suelen funcionar de hecho, o regirse por la ley de asociaciones sindicales.

Para el caso de los sindicatos existen **leyes** que los autorizan a funcionar: la **Nº 23.551** del año 1988 y su decreto reglamentario Nº 467/88, y la Nº 23.071 de 1984 y su decreto reglamentario Nº 2504/84. En la primera se permite a los trabajadores a constituir, sin autorización previa del Estado, asociaciones sindicales (art. 4, inc. A), pero en el artículo 21, se establece que deben inscribirse y que recién hecho esto podrán adquirir personería jurídica (art. 23).

El organismo estatal asignado como autoridad de aplicación es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación (art. 56), o el Ministerio de Trabajo Provincial, según el caso, ya que existen sindicatos con jurisdicción nacional (las Uniones Obreras o Asociaciones Obreras) y sindicatos con jurisdicción provincial (los Sindicatos), que a su vez constituyen federaciones para articularse a nivel nacional.



## ACTIVIDAD

# 3

Teniendo en cuenta los distintos tipos de asociaciones civiles existentes:

Elabore un cuadro donde figuren las principales características de su organización.

Trate de conseguir la legislación que rige su organización y revise si hay alguna contradicción entre las características de su organización y la ley.

Lleve los resultados de su trabajo a la tutoría.

## 2.2.

# EL PAPEL DEL ESTADO

Como se había señalado, el Estado es el encargado de autorizar el funcionamiento y de ejercer el control de las distintas entidades.

Para las **asociaciones civiles** –en sus diversos tipos– y las **fundaciones**, el órgano estatal encargado de otorgar su autorización y posterior control es –para la jurisdicción nacional o federal– la Inspección General de Justicia, dependiente del Ministerio de Justicia.

Como la potestad para otorgar personerías jurídicas pertenece a las provincias, cada una cuenta con su respectiva Dirección de Inspección de Sociedades Jurídicas (su nombre varía de acuerdo a la provincia), que generalmente depende de los Ministerios de Gobierno provinciales. También existe la posibilidad de que la Municipalidad local otorgue un reconocimiento oficial de funcionamiento. Si bien esta figura no es equivalente a una personería jurídica, esta autorización puede servir para legalizar las acciones de la organización bajo la tutoría del ente municipal.

Las **sociedades cooperativas y las asociaciones mutuales** cuentan con un único organismo estatal que las autoriza a funcionar y las controla: el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutuales, creado en mayo de 1996 (durante 23 años existieron dos institutos: uno para cooperativas y otro para mutuales) y que depende de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación.

En este caso, tanto la ley de cooperativas como la de mutuales señalan que la facultad de otorgar el funcionamiento de estas entidades la tiene el Estado Nacional, pero contemplan en cada provincia el funcionamiento de un órgano de Aplicación, es decir un organismo encargado de receptor y vehicular los trámites administrativos.

Para el caso de los **sindicatos**, el organismo estatal es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación (Ley 23.551). Para los sindicatos de jurisdicción provincial, son los Ministerios de Trabajo Provinciales los que deben aplicar la ley.

Las **asociaciones profesionales o colegios profesionales o consejos profesionales** no tienen específicamente un organismo de control estatal, salvo que decidan voluntariamente someterse a la órbita de la Inspección General de Justicia (u organismo provincial equivalente). La ley que las crea no especifica un organismo al cual rendir cuentas.

Tipo de Sociedad	Organismo del que dependen
ASOCIACIONES CIVILES Y PROFESIONALES. FUNDACIONES	NACIÓN: Inspección General de Justicia PROVINCIA: Dirección de Inspección de Sociedades Jurídicas
SOCIEDADES COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES MUTUALES	Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutuales
SINDICATOS	NACIÓN: Ministerio de Trabajo de la Nación PROVINCIA: Ministerios de Trabajos Provinciales

## 2.3. **NORMATIVAS Y ORGANOS DE GOBIERNO**

### **Estatuto Social**

Se dijo anteriormente que todas las entidades deben pedir su autorización para funcionar. Esto se hace mediante una solicitud por escrito que contenga un acta constitutiva en la que sus asociados aprueban un **estatuto social**.

El estatuto social es la norma que rige la vida institucional de las entidades y es complementaria de la ley respectiva, ya que ésta fija la normativa general y el estatuto la adecua al tipo de entidad de que se trate, pero además, permite que los asociados definan algunos aspectos.



**El estatuto social es la norma que rige la vida institucional de las entidades.**

Las leyes rigen los estatutos sociales de cada uno de los distintos tipos de entidades. Determinan qué aspectos pueden definir los asociados y qué aspectos no pueden ser modificados.

# capítulo 2

Por ejemplo, los estatutos sociales de las asociaciones civiles, las cooperativas y las asociaciones mutuales, que son las entidades más comunes, contienen artículos (al igual que una ley) agrupados y ordenados lógicamente bajo el nombre de **títulos**. Entre los títulos que prevé el estatuto se encuentran los siguientes:

✓ **Constitución, denominación, domicilio, duración y objeto social:** aquí se indica el nombre de la entidad, su domicilio completo, la duración que tendrá (puede ser un período determinado de tiempo o sin límite alguno) y, por sobre todo, el objeto social, a qué cosas se dedica, que es lo que la define en esencia.

✓ **Los Asociados:** aquí se explica quiénes pueden ser asociados de la entidad, qué requisitos deben reunir, qué impedimento existe para adquirir la condición de socio, cuáles son sus deberes y derechos.

✓ **El Capital Social o Patrimonio:** bajo este título se agrupan los artículos referidos a los recursos con los que los socios comienzan la entidad y con los que ésta se mantendrá en el futuro, es decir, las fuentes de recursos (generalmente el capital social se integra con las cuotas de los asociados, con donaciones, subsidios o créditos que reciba en el futuro, etc.).

Para las entidades cooperativas, al ser sociedades de capitales, este título se denomina Capital Social, ya que obligatoriamente los asociados deben suscribir (capital suscrito) una cuota que deben pagar, integrar (capital integrado) en un plazo determinado para adquirir la condición de asociado. Posteriormente –en las cooperativas– los asociados deben pagar una cuota mensual, la que adquiere el mismo sentido que en los otros dos tipos de entidades.

En las asociaciones civiles y en las mutuales esta cuota se llama “cuota social”, y en las cooperativas se denomina según el destino que tenga. Por ejemplo, si la cuota es para mantener a la entidad, se llama “cuota de mantenimiento”; si es para la edificación de una vivienda, se llama “cuota de vivienda”, etc.

En las cooperativas la denominada “cuota social” se corresponde con la primera cuota aportada por el asociado, es decir la del capital suscrito.

✓ **Las Asambleas:** en este apartado se fijan los tipos de Asambleas que existen, es decir la Asamblea General Ordinaria y la Asamblea General Extraordinaria, y los requisitos que hay que tener en cuenta para su convocatoria.

El órgano de conducción es el responsable del llamado a **Asamblea**.

A esta asamblea se la define como el órgano mayor de conducción de la entidad, ya que es **soberana** y sus decisiones deben ser acatadas obligatoriamente por todos los asociados.

La **Asamblea General Ordinaria** debe realizarse necesariamente una vez al año, y en ella se deben tratar como temas obligatorios la rendición de balances económicos y la memoria del último ejercicio social, que deben ir acompañados por un informe del Organismo de Fiscalización, que aconseje a los socios la aprobación o no de la Memoria y Balance. También, cuando corresponda por vencimiento de mandato, la Asamblea debe tratar la renovación del órgano de conducción y del órgano de fiscalización.

Las **Asambleas Generales Extraordinarias** se pueden realizar cuantas veces sea necesario. En ellas se tratan los temas que requieren la aprobación de los asociados (generalmente cuando hay que adquirir algún bien inmueble o para reformar los estatutos).

En este apartado también se incluye la anticipación con la que se deben convocar las asambleas y si deben publicarse o no en el Boletín Oficial o de qué manera deben hacerse pública su convocatoria..

✓ **La Contabilidad y el Ejercicio Social:** bajo este título se consigna el mes de cierre del ejercicio y los libros contables y sociales que la entidad debe llevar como obligatorios. En este sentido, se exigen los del Artículo 44 del Código de Comercio (Libro Diario y Libro Inventario y Balance), los libros de Actas –de asambleas y del órgano de conducción– y el libro de registro de asociados.

A las cooperativas se les agrega el Libro de Informe de Auditoría, ya que la ley señala que deben contar con un servicio de auditoría externa a cargo de un contador público nacional, y también el Libro de Asistencia a Asambleas.

✓ **La Administración y Representación:** aquí se estipula cuál es el órgano que estará a cargo de administrar y representar a la entidad, quiénes y cuántos lo componen, cuáles son los requisitos para acceder a un cargo y qué impedimentos existen, cuáles son los derechos y deberes de cada uno de los miembros, cuánto tiempo dura su mandato y cuáles son las obligaciones del órgano en su conjunto.

Este órgano de conducción se llama Consejo de Administración (en las cooperativas y fundaciones), Comisión Directiva (en las asociaciones civiles sin fines de lucro) y Consejo Directivo (en las asociaciones mutuales).

También en este apartado se señalan los modos de reemplazo de los miembros que dejen su cargo vacante, y se afirma que el Presidente de la





entidad es el representante legal de la misma y que su firma obliga jurídicamente a la institución en cualquier acto.

✓ **La Fiscalización:** de igual modo que en el título anterior, aquí se consignan los mismos detalles, pero para el órgano de fiscalización. Este se denomina: Sindicatura (en el caso de las cooperativas), Junta Fiscalizadora (en las asociaciones mutuales), Comisión Revisora de Cuentas (en las asociaciones civiles sin fines de lucro).

Las fundaciones no cuentan con órgano de fiscalización.

✓ **La Disolución y la Liquidación:** en este título se especifica cuáles son los mecanismos que se deben seguir en caso de que la entidad desee finalizar su actividad (disolución), y cómo deben repartirse los bienes que posea una vez pagadas todas las deudas (liquidación).

La decisión de disolver la entidad debe ser resuelta por la mayoría de los socios (en general se exige el voto de los dos tercios).

Una vez aprobada, se comunica al organismo estatal de control; si lo prevé el estatuto, se designa a los liquidadores (de lo contrario los designa el organismo estatal de control), quienes tendrán un plazo perentorio para liquidar la entidad.



Haga un listado de los títulos que comprenda el estatuto de su organización (en caso de no contar con él, recurra al estatuto de alguna organización similar), y escriba los aspectos fundamentales que menciona cada uno de ellos.

Lleve su trabajo a la tutoría y compárelo con otros.

Establezca qué aspectos resultan comunes a todos los estatutos y cuáles han sido definidos por los asociados

## Los Reglamentos

### Internos

**Los Reglamentos internos son normativas muy específicas dictadas al interior de las asociaciones con el objeto de definir cuestiones de funcionamiento.** Generalmente fijan procedimientos internos que deben ser cumplidos obligatoriamente por los asociados. En el caso de las cooperativas y las mutuales, los reglamentos internos deben ser aprobados por Asamblea de Socios y luego autorizados por el organismo estatal de control.

**Los Reglamentos Internos son normativas muy específicas dictadas al interior de las asociaciones con el objeto de definir cuestiones de funcionamiento.**





## ACTIVIDAD

# 5

Lea detenidamente el reglamento interno de su institución. Trate de hacer un listado con las normas que obligatoriamente deben cumplir todos los asociados. También tenga en cuenta el tipo de reglamento de que se trata (funcionamiento de oficinas, normas de trabajo para el personal, etc.) y quién lo ha confeccionado. En el espacio de la tutoría, compare su reglamento interno con el de otras entidades similares y/o diferentes.

Puede ocurrir que su organización no cuente todavía con un reglamento interno. En ese caso, trate de realizar una lista de aspectos que debería incluir un reglamento interno. Para ello, consulte a los otros miembros de la organización, tenga en cuenta las opiniones de las personas que trabajan en el área administrativa, y también los reglamentos internos de las organizaciones similares a la suya.

Recuerde que el conocimiento de la forma en que funcionan otras entidades sin fines de lucro, puede aportar ideas para el mejoramiento de su propia organización.

Para el resto de las asociaciones el estatuto prevé si el órgano de conducción puede dictaminar (o no) reglamentos internos sin necesidad de aprobación de la Asamblea. Hay casos que el estatuto autoriza a dictar solamente reglamentos de funcionamiento de las oficinas, pero otro tipo de reglamentos (como por ejemplo, normas de trabajo para el personal) necesitan ser aprobados por Asamblea de Socios. En estos casos, cuando el acta de Asamblea es presentada ante el organismo estatal de control, éste puede observar dicho reglamento interno, si es que viola alguna norma legal vigente o perjudica derechos de los asociados.

## Asamblea de Socios



**La Asamblea de Socios es el órgano mayor de la entidad**

Es la instancia donde se reúnen los asociados para decidir aspectos relativos a la vida institucional, aprobar una gestión determinada o nombrar nuevas autoridades cuando lo fije el estatuto.

Así también, el estatuto prevé los casos en los que el órgano de conducción debe solicitar aprobación a la Asamblea de Socios para obrar en consecuencia.

Su funcionamiento está estipulado en el punto “De las Asambleas” del Estatuto y debe reunirse obligatoriamente una vez al año, convocada por el órgano de conducción (o el de fiscalización cuando lo estipule el estatuto), o reunirse extraordinariamente a instancias del órgano de conducción o cuando un número determinado de socios lo soliciten (el estatuto fija las condiciones).

# capítulo 2

## El Organó de Conducción

Como se señaló anteriormente, el Organó de Conducción es el responsable de administrar y representar jurídicamente a la entidad por un período de tiempo determinado.

**El Organó de Conducción es el responsable de administrar y representar jurídicamente a la entidad por un período de tiempo determinado.**



Es elegido en Asamblea General de Socios por el tiempo que le fija el Estatuto Social, y sus funciones principales son:

Fijar las políticas generales rectoras del funcionamiento de la Institución.

Nombrar, contratar, fiscalizar o destituir, fijar sueldos, retribuciones, honorarios y condiciones de trabajo, para el personal que se encargará de la dirección (Gerente) y ejecución de la actividad de la entidad, otorgando al mismo las facultades que crea conveniente para el mejor desempeño de la entidad.

- ✓ Velar por el cumplimiento del objeto de la entidad.
- ✓ Autorizar la solicitud de préstamos, aceptar subsidios y donaciones y autorizar los gastos.
- ✓ Aceptar nuevos asociados, aplicar sanciones cuando corresponda y excluir cuando se cometa una falta grave, de acuerdo al estatuto.
- ✓ Autorizar la participación de la entidad en cualquier acto jurídico (firmar convenios con entes públicos y privados, la compra y venta de bienes muebles e inmuebles, integración a federaciones o redes de instituciones, etc.).
- ✓ Convocar a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, según corresponda.
- ✓ Redactar anualmente la Memoria y encargar la confección del Balance General e Inventario.

Si bien la conformación del órgano de conducción depende de lo que fija el estatuto social, **nunca debe ser inferior a tres miembros**. Cada uno

de sus integrantes ocupa un determinado cargo, que tiene un nombre y determinadas funciones. Por ejemplo:

## **PRESIDENTE** ✓

- Ejerce la representación legal de la Asociación y es el encargado de hacer ejecutar las resoluciones del órgano de conducción.
- Preside las reuniones del órgano de conducción y las Asambleas de Socios.
- Convoca a la Comisión Directiva cuando lo cree conveniente.
- Resuelve inmediatamente ante cuestiones urgentes, dando cuenta de las decisiones ante la primer reunión del órgano de conducción.
- Convoca a la Asamblea Anual Ordinaria o Extraordinaria, previo acuerdo de la Comisión Directiva.
- Cumple y hace cumplir el Estatuto.
- Prepara, junto a la Comisión Directiva, la memoria anual que debe ser presentada a consideración de la Asamblea.
- Firma la documentación de la entidad (correspondencia, convenios, contratos, documentación bancaria, etc.) junto al secretario y tesorero, de acuerdo a lo que fije el estatuto.

## **VICE PRESIDENTE** ✓

El Vice-Presidente reemplaza al Presidente cuando éste se ausenta temporariamente, o lo reemplaza plenamente si el cargo queda vacante. En ambos casos lo hace con todos sus deberes y atribuciones.

## **SECRETARIO** ✓

- Cita a los miembros de la Comisión Directiva a sesión y a los asociados a Asamblea cuando corresponda según el Estatuto.
- Refrenda los documentos sociales autorizados por el Presidente (Refrendar significa que hace legal un documento por medio de una firma autorizada).
- Redacta las actas y memorias.
- Mantiene el archivo social.
- Lleva los Libros de Actas de sesiones de la Comisión Directiva y de la Asamblea.

## **TESORERO** ✓

- Firma los documentos que establece el Estatuto.
- Guarda los valores de la Institución.
- Lleva el registro de asociados y vela por el pago de las cuotas sociales.
- Percibe los valores (dinero, documentos, rentas) que por cualquier título ingresen a la Institución.
- Efectúa los pagos autorizados por la Comisión Directiva.
- Presenta a la Comisión Directiva informes periódicos del estado de la Tesorería.

# capítulo 2

# VOCAL TITULAR Y VOCAL SUPLENTE ✓

Estos cargos no tienen funciones propias. Su tarea es la de apoyar a los otros miembros en sus funciones específicas a fin de que éstos puedan cumplimentar mejor sus obligaciones. Participan de las reuniones del órgano de conducción (los titulares) y, en los casos que fija el estatuto, los suplentes reemplazan a los titulares.



## ACTIVIDAD

# 6

¿Cómo está conformado el ÓRGANO DE CONDUCCIÓN en su institución? ¿Cuáles son sus funciones? Seguramente ya hizo una aproximación al tema en la Actividades 4 y 5; si no fue lo suficientemente detallista, hágalo ahora. Compare la conformación y las funciones de su ÓRGANO DE CONDUCCIÓN con los de otras instituciones en el espacio de la tutoría.

## El Órgano de Fiscalización

Como la palabra lo indica, este órgano es responsable de fiscalizar (supervisar, controlar) la correcta marcha de la entidad, de acuerdo a lo que establece el estatuto social. Para lograr su propósito tiene amplias atribuciones y acceso a toda la documentación institucional.

**El Órgano de Fiscalización es el responsable de supervisar y controlar la correcta marcha de la enti-**



En el caso de las **asociaciones civiles**, este órgano se denomina Comisión Revisora de Cuentas y se conforma, al menos, con dos miembros titulares y dos suplentes (siempre debe haber la misma cantidad de titulares y suplentes). Se recomienda que el número sea impar, para no empatar en una decisión frente a un caso extremo.

En el caso de las **asociaciones mutuales**, se denomina Junta Fiscalizadora y se conforma de igual manera que en las asociaciones civiles.

En el caso de las **cooperativas**, la figura se denomina Sindicatura, y está integrada generalmente por dos personas (síndico titular y síndico su-

plente), aunque, según la cantidad de socios, puede haber más de un síndico, en cuyo caso debe conformarse una Comisión Fiscalizadora.

Las **fundaciones** no cuentan con un órgano de fiscalización privada; el órgano de control estatal es el único que las supervisa y controla.

Las leyes (tanto la de cooperativas como la de asociaciones mutuales y los estatutos de las asociaciones civiles) son muy estrictas en cuanto a la co-responsabilidad que le atribuyen a este órgano en caso de que la entidad sea mal administrada.

Las **atribuciones y obligaciones** del órgano Fiscalizador son:

- ✓ Fiscaliza la administración, a cuyo efecto examina los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
- ✓ Convoca, previo requerimiento al órgano de conducción, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, y a Asamblea Ordinaria cuando no lo haga dicho órgano, una vez vencido el plazo fijado por los Estatutos.
- ✓ Verifica periódicamente el estado de Caja y la existencia de valores y títulos de toda especie.
- ✓ Asiste con voz a las sesiones del órgano de conducción.
- ✓ Informa por escrito sobre los documentos que la Comisión Directiva presente a la Asamblea.
- ✓ Vigila las operaciones de liquidación.

Se puede decir que, en general, controla que el órgano de conducción cumpla la Ley, el Estatuto, los Reglamentos y las resoluciones asamblearias.

El órgano de fiscalización debe ejercer sus funciones de modo tal que no moleste la regularidad de la administración.

Es el órgano que responde por el incumplimiento de las obligaciones que le impone la ley y el Estatuto. Tiene el deber de documentar sus observaciones y requerimientos (debe llevar un libro de actas) y, agotada la gestión interna, informar de los hechos a la autoridad de aplicación. La constancia de su informe cubre la responsabilidad del órgano de fiscalización.

En los casos previstos en los estatutos, puede designar miembros del órgano de conducción, de manera temporaria, en el caso de acefalía, y convocar inmediatamente a Asamblea de Socios.

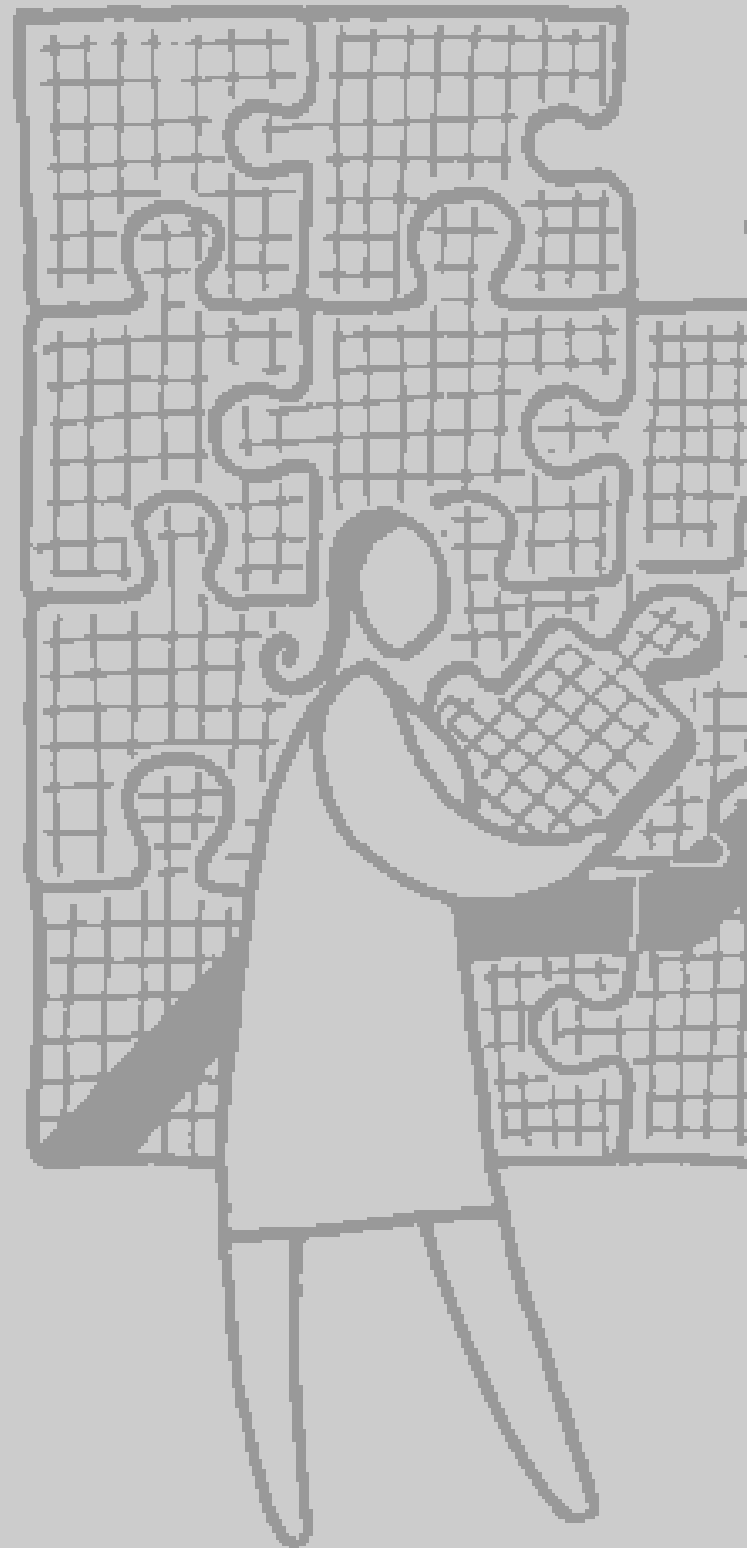
En suma, debe velar por el respeto de los derechos de los socios.



## ACTIVIDAD

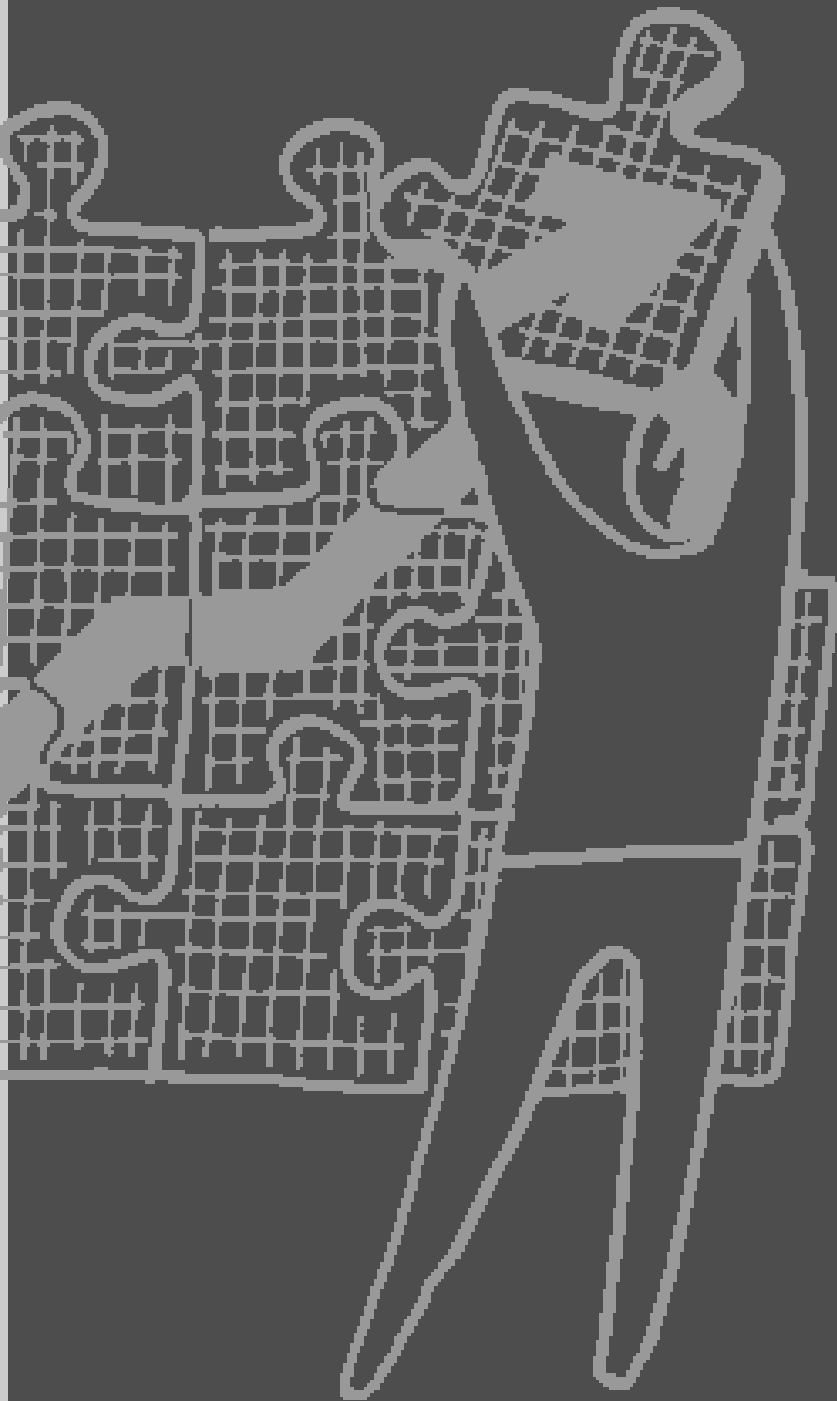
# 7

¿Cómo está conformado el **ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN** en su institución? ¿Cómo se denomina y cuántos miembros lo integran? ¿Cuáles son sus funciones? Seguramente ya hizo una aproximación al tema en las Actividades 5 y 6; si no fue lo suficientemente detallista, hágalo ahora. Compare la conformación y las funciones de su **ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN** con los de otras instituciones, ésto en el espacio de la tutoría.



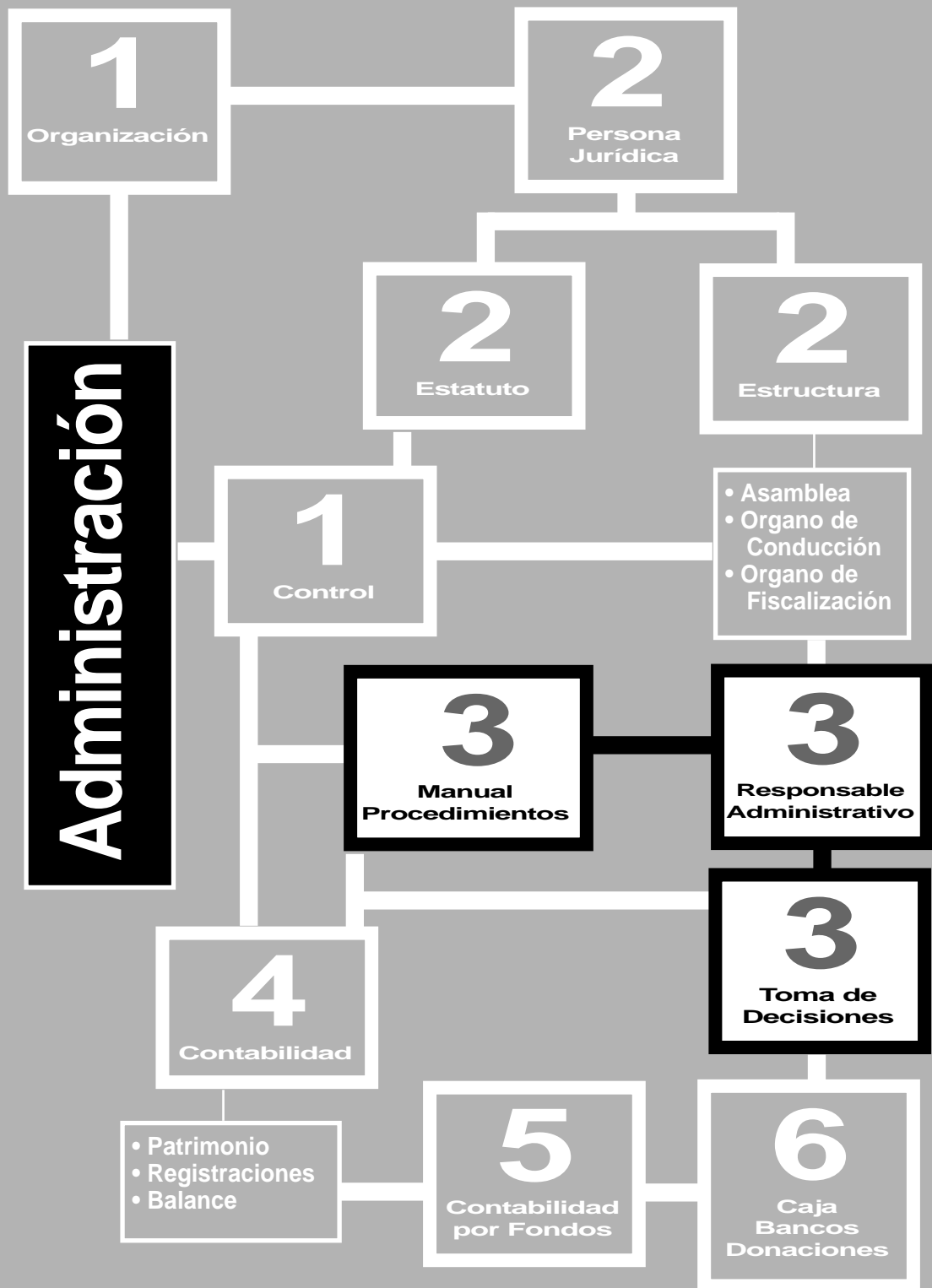


# La gerencia administrativa de una entidad



capítulo

# 3



## 3.1. EL RESPONSABLE ADMINISTRATIVO: ROLES Y FUNCIONES

Ya se ha señalado que el sistema administrativo de una entidad debe tener en cuenta cuatro claves. Se planteó también que la cuarta clave especificaba que para el desarrollo de tareas especiales era necesario dividir a la entidad, no importa su tamaño, en departamentos, áreas o responsabilidades. La tarea de “administración” es una de estas tareas específicas, por lo tanto requiere de un desarrollo particular a cargo de un responsable, el cual debe responder a la tercera clave del sistema administrativo: ser una persona que esté en condiciones de llevar la tarea adelante y que tenga o reciba la capacitación necesaria para ejercer esta función.

En la unidad N° 1 también se afirmó que el sistema administrativo de una entidad posee tres niveles y se ubicó al Area Administrativa (AA) dentro del segundo nivel (en adelante, al hablar de nivel, se estará haciendo referencia a este concepto).

**El Area Administrativa es la parte de la institución que se constituye como un espacio de trabajo encargado de coordinar y ejecutar las tareas administrativas.**



Dentro de todas las áreas de una organización comunitaria, el Area Administrativa tiene una particularidad: está al servicio de las otras, apoyándolas en sus tareas específicas. Pero a su vez, las otras deben cumplimentar los lineamientos definidos por la administración, y ésta debe efectuar las tareas propias que hacen a su función en relación a la entidad en general.

Esto quiere decir que el Area Administrativa cumple una doble función: estar al servicio de las otras áreas y encargarse de la regularización administrativo-contable de la entidad. Esto significa que si el equipo o área encargada de la ejecución, por ejemplo, preparar comida y servir la mesa a los chicos en el comedor barrial, necesitan comprar algunos elementos - los cucharones para servir la comida- deberán informar a quien lleve las cuentas que realizarán la compra, deberán preguntarle qué comprar y entregarle la factura de compra correspondiente.

**La administración cumple una doble función: estar al servicio de las otras áreas y encargarse de la regularización administrativo-contable de la entidad**



Cumpliendo con lo que señalaba la tercera clave del sistema administrativo, quién está a cargo de la administración debe ser una persona que esté en condiciones de cumplir dicha función. A esa persona se la denomina Responsable Administrativo.

Se puede decir en términos generales que el Responsable Administrativo tiene a su cargo la coordinación y ejecución de todo el mecanismo administrativo, y en particular la organización de su Área.

Debe informarse periódicamente de las necesidades de recursos que tienen quienes ejecutan los proyectos o servicios que presta la organización.

Siguiendo con el ejemplo anterior, deberá:

- conocer qué compra de alimentos se requiere por día,
- asignar los fondos suficientes,
- reclamar los comprobantes,
- informar sobre el estado de recursos disponibles, etc.

En el desempeño de sus tareas tiene diversos roles y funciones. Entendemos por rol el papel o lugar que él ocupa dentro de la estructura institucional, y por funciones las tareas que están a su cargo.

Dentro de los **roles** del Responsable Administrativo, se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Como integrante del segundo nivel, depende del Presidente o Director, le responde operativamente por las tareas que están a su cargo, cumpliendo y haciendo cumplir las directivas que recibe.
- ✓ Por las características de su función está obligado a mantener informados permanentemente a los integrantes del primer nivel de la estructura institucional (Director y/u Órgano de Conducción).
- ✓ Por el lugar que ocupa, es co-responsable con los integrantes del primer nivel por el buen manejo del patrimonio institucional.
- ✓ Al estar su área al servicio de las restantes, debe estar en permanente coordinación con los responsables de las otras áreas, para optimizar la labor institucional.



**El Responsable Administrativo responde operativamente al Gerente General o Director.**

## capítulo 3

En cuanto a las **funciones** que le competen se pueden señalar las siguientes:

- **Organiza el trabajo interno del área.**

### **El Responsable Administrativo organiza el trabajo interno del área administrativa**



Así se trate de una pequeña o gran organización, existen una gran cantidad de tareas administrativas que debe desarrollar. **Es su responsabilidad organizar dichas tareas asignando prioridades de acuerdo a las exigencias que cada una posea.**

Es normal que en las organizaciones comunitarias las exigencias provengan principalmente de las rendiciones de fondos manejados, la atención de auditorías de financiadoras y la preparación de informes económicos, por citar algunos ejemplos.

Para cumplimentar estas exigencias en tiempo y forma, la tarea principal consiste en garantizar un trabajo de registro y control permanente del uso de los fondos.

Así, es conveniente separar estas tareas de las de atención al público (requerimientos de las áreas, de los miembros de otras organizaciones, de proveedores, etc.)

También es importante separar las tareas de tesorería (cobros y pagos) de las de contabilidad (registración y conciliación), por ejemplo, asignando horarios o días distintos para cada una, según el tamaño de la organización.

Por otro lado conviene identificar aquellas tareas menores que insumen tiempos excesivos y pueden poner en riesgo el cumplimiento de obligaciones externas para asignarlas a otras personas (por ejemplo las tareas de cadetería, secretaría, etc.).

En este punto es importante señalar que esta división debe realizarse independientemente del tamaño de la organización. Si se trata de una organización pequeña las tareas deberán distribuirse entre todos, de forma tal que cada persona sea autónoma en las tareas administrativas. Por ejemplo, cualquier miembro de la institución, además de su trabajo específico, puede transcribir sus escritos, gestionar sus trámites y compartir la atención del teléfono.

- **Debe velar por el cumplimiento de las normas vigentes para la en-**

tividad. Debe conocer las disposiciones de distinto orden ( legal, impositivo, previsional, laboral, etc.) que la institución tiene que cumplir, no sólo para actuar correctamente en el medio, sino también para no incurrir en faltas.



**El Responsable Administrativo debe velar por el cumplimiento de las normas vigentes de la entidad.**

Dentro de las disposiciones de tipo impositivo, será responsable de tramitar todas las exenciones (lo que no debe pagarse) que existieran según el tipo de actividad (impuesto a las ganancias, I.V.A., ingresos brutos y municipalidad), así como las que correspondieran para los impuestos inmobiliarios.

Tendrá a su cargo, también, el cumplimiento de las obligaciones fiscales que correspondieran (por ejemplo, ser agente de retención del impuesto a las Ganancias).

En lo que respecta a las disposiciones de tipo previsional, dependerá de si existe o no personal en relación de dependencia. En este punto se ocupará de la relación con el Sindicato correspondiente (generalmente UTEDYC), informándose sobre convenio y escalas salariales a los efectos de la liquidación de los sueldos, y confeccionará los formularios correspondientes para atender los requerimientos del S.U.S.S. (Sistema Unico de Seguridad Social).

En lo que se refiere a las normas legales, deberá tener en cuenta los plazos de ejecución de la Asamblea General Ordinaria, proveyendo toda la información necesaria para que el Organo de Conducción pueda convocarla en tiempo y forma. Aunque resulte extraño o complicado, es necesario que la organización vaya familiarizándose con esto, ya que cualquier desarrollo organizacional o solicitud de personería jurídica se lo exige.

• **Está a cargo de la implementación, puesta en marcha, control y ejecución del sistema contable. Es su responsabilidad que los hechos económicos que resultan de la actividad económica de la entidad se contabilicen adecuadamente**, de forma tal de poder brindar información oportuna para la toma de decisiones por parte del Organo de Conducción, y atender los requerimientos externos que principalmente provienen de las agencias donantes o entidades gubernamentales.

Es muy común que las instituciones nieguen o no reconozcan el componente económico de su actividad. Suelen decir: “Nosotros no manejamos, ni queremos plata”. Veamos esto más detenidamente. Las personas que gestionan el comedor o el ropero comunitario analizado en el Módulo N° 1,

## capítulo 3

seguramente sostendrían la postura antes mencionada: que carecen de mantenimiento económico, porque no tienen dinero. Pero en ambos casos, estos vecinos han logrado juntar muchas cosas: un ropero, perchas, cacerolas, utensilios de cocina, platos, cubiertos, etc. Todos estos elementos tienen un costo en dinero.

Además, consiguen ropa usada y alimentos. Son los insumos (ver Módulo N° 8) que necesitan para realizar la actividad, y si hubiera que comprarlos, habría que pagarlos.

Las organizaciones cuentan con gente que realiza las tareas y que muchas veces no cobra, pero invierte su tiempo y esto también tiene su valor en dinero.

Las organizaciones comunitarias poseen un lugar de trabajo, un espacio físico donde funcionar, es decir, cuentan con una determinada infraestructura.

Por último alimentan y visten gente. Esto, además del valor humanitario, tiene también un valor económico.

Seguramente, si hacemos un listado de las cosas que tenemos, lo que no vemos -insumos- y lo que hacemos -productos, servicios- y anotamos cantidades de almuerzos diarios o mensuales o de indumentaria para la gente del ropero comunitario, y tratamos de estimar cuánto cuesta todo esto, nos llevaremos una gran sorpresa.

**El Responsable Administrativo tiene a su cargo la implementación, puesta en marcha, control y ejecución del sistema contable de la institución.**



El sistema contable de las organizaciones comunitarias generalmente es más complejo que el de otro tipo de entidades. Esto es así porque debe reunir en un solo sistema contable todos los requerimientos de registración que poseen los financiadores de la entidad. Cuanto mas fuentes de financiamiento existan, más complejo será el modo de registración.

Lo más importante a tener en cuenta en la implementación del sistema contable, es que éste debe ser capaz de generar inmediatamente no sólo los datos que nos permitan conocer la situación general de la institución sino la de cada fondo o subsidio en particular. Por ejemplo, debe poder informar la cifra total de disponibilidad en Caja, y la de cada fondo en particular (volveremos sobre este tema más adelante).

- **Efectúa la implementación y supervisión de los mecanismos de control interno.**

Generalmente las organizaciones comunitarias son objeto de auditorías permanentes por parte de las agencias que les brindan apoyo financiero. Del resultado de estas auditorías depende en gran medida la continuidad de ese apoyo.

Aún cuando no existan instancias de auditoría externa porque la entidad se autofinancia, es importante fomentar en la institución **disciplina de transparencia**.

Es entonces de vital importancia asegurar que **las cifras contenidas en los informes que se realizan concuerden con los registros institucionales y que éstos, a su vez, estén avalados por los comprobantes correspondientes**.

Es aquí donde resulta muy importante mantener medidas de control interno que aseguren el buen manejo administrativo.

Recordemos lo que señalábamos anteriormente respecto del **control interno cruzado**.

Por ejemplo, la persona que tiene a su cargo la confección de la planilla diaria de Caja, no debe ser la misma que efectúa su contabilización.

Se debe tener siempre presente, al implementar una medida de control interno, que el objetivo es reducir al mínimo las posibilidades de error o fraude en la contabilidad.

- **Es responsable de la gestión financiera y administración de los recursos económicos de programas y proyectos institucionales.**

Los recursos financieros con los que funcionan las organizaciones comunitarias provienen, en su gran mayoría, de aportes de sus miembros, donaciones o financiamiento de instituciones privadas, municipales, provinciales, nacionales o internacionales.

Estos fondos se obtienen a partir de los proyectos que las entidades se proponen desarrollar. Estos proyectos deben tener muy claro qué actividades se van a desarrollar, en qué plazos, y cuáles son los recursos que se van a necesitar para implementarlos tal cual se vió en el Módulo N° 3.





**El Area Administrativa es responsable, en primer lugar, de gestionar esos recursos de forma tal de que cumplan con la exigencia de cada organismo en particular.** No es posible, en un proyecto, modificar el destino de los fondos de gastos que fueron previstos específicamente. Si hubiera que cubrir un gasto no previsto, este nuevo recurso debería ser conseguido de otra forma. Por ejemplo, hemos recibido financiamiento en nuestro comedor para cien raciones diarias. Si se rompe la cocina, los costos de su refacción deberán ser sostenidos a través de actividades de recaudación de fondos (bingo). En ningún caso se podrán destinar a ese fin los fondos recibidos para las raciones de comidas.

Por otro lado **el responsable administrativo deberá asegurar que el equipo que lleva adelante las actividades previstas en el proyecto, disponga de los recursos necesarios para realizarlas en el momento oportuno.** Para esto es necesario que cada equipo eleve periódicamente una solicitud de fondos que permita planear correctamente las inversiones.

Debe asegurar también el permanente equilibrio financiero en la institución, adecuando constantemente los gastos a los ingresos acordados con las agencias.

**El Responsable Administrativo debe asegurar el permanente equilibrio financiero en la institución, adecuando constantemente los gastos a los ingresos**



Esto se puede lograr ya que:

- Es posible conocer con anticipación la fecha en que se recibieron los fondos.
- Cada equipo puede y debe preveer cuáles serán sus gastos.

• **Está a su cargo la confección y el control de los presupuestos financieros.**

**El Responsable Administrativo tiene a su cargo la confección y el control de los presupuestos financieros de la organización.**



Esta es una de las tareas más importantes que debe realizar. Se trata de **planificar cuantitativamente las actividades de una institución.** Esto no es otra cosa que estimar en el tiempo cuáles serán los egresos y los ingresos.

De esta planificación y su posterior confrontación con la realidad, depende el equilibrio financiero de una organización. Es decir, que cuente con los recursos para atender los gastos comprometidos en el momento que sea necesario.

El punto de partida para la confección de un presupuesto lo constituye el listado de proyectos que tienen financiación.

Esta información deberá ser provista por los responsables de las distintas Areas, para que el Area Administrativa conozca los recursos con los que se contará y los rubros de presupuesto cubiertos.

El Responsable Administrativo deberá tomar cada uno de estos proyectos para elaborar el presupuesto general, distribuyendo en el tiempo los recursos para hacer frente a los gastos previstos y adicionando (agregando o sumando), según la información que maneja, aquellos gastos que sean necesarios para el funcionamiento institucional (mantenimiento de bienes de uso, gastos de limpieza, refrigerio, etc.).

De su trabajo dependerá no solo el conocer en forma anticipada los desfases que se producirán, sino detectar los rubros que se necesitan cubrir con recursos propios. De esta manera se pueden tomar las medidas necesarias para cubrir dichos desfases.

Por otra parte el Area Administrativa también tiene a su cargo el control de este presupuesto con la realidad. Esta tarea es de gran utilidad, ya que evita que se produzcan desviaciones en la utilización de los recursos, asegura el cumplimiento de los compromisos asumidos y brinda información sobre las partidas y rubros que necesitan mayor financiación.

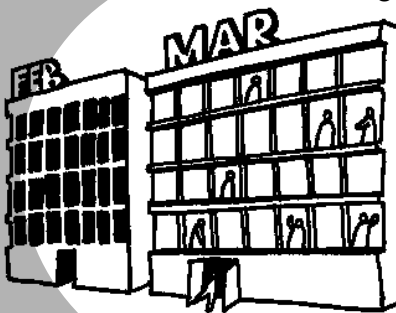
Hay rubros específicos que sirven para ilustrar esta situación: es posible que se consiga financiamiento para los gastos de energía eléctrica, pero sólo al momento de comparar lo solicitado con la realidad (a través del control presupuestario) se puede detectar que para ciertos meses, por ejemplo los meses de invierno, es necesario reforzar esa partida con fondos propios.

- **Es responsable del planeamiento económico de la organización.**

Ya se dijo que el área Administrativa es responsable de la gestión y planificación financiera.

¿Qué quiere decir gestión y planificación financiera de una entidad?

**Planificación financiera es reunir la información necesaria acerca**



**de la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a los compromisos asumidos en un período determinado** (por ejemplo un año, dos años o más).

El Area Administrativa es responsable también del planeamiento económico.

¿Qué es el planeamiento económico?

Es una herramienta que permite conocer la capacidad institucional para mantener las distintas actividades que lleva adelante a lo largo del tiempo.

Suele suceder en las organizaciones comunitarias que cuando los entes financieros aprueban proyectos por largos períodos (dos o tres años), y éstos cubren la casi totalidad de las necesidades institucionales, se descuide la planificación económica, ya que se suele decir que se vive un clima de “tranquilidad” para ejecutar los programas. Esta es una situación muy peligrosa, es posible que cuando se dispongan a efectuar la planificación sea demasiado tarde para tomar las medidas necesarias para la conservación de la institución.

Por eso es importante efectuar esta planificación y ponerla a consideración del Organo de Conducción. Sólo cuando los números se reflejan en los papeles se comprende acabadamente la verdadera situación institucional. Es muy común que se esté convencido de contar con recursos suficientes para más tiempo de lo que en realidad alcanzan.

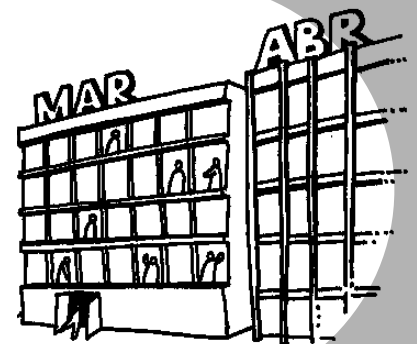
El planeamiento económico es de gran utilidad en una organización, ya que permite tener una visión a largo plazo de la realidad institucional.

Para implementarlo, el Responsable Administrativo deberá hacer una proyección en el tiempo de los recursos que sería necesario disponer para hacer frente a los gastos que demanda la actual estructura institucional.

En esta tarea, independientemente de los proyectos que se estuvieran ejecutando, se determinan los costos fijos, es decir los costos que representa mantener la institución en funcionamiento sin ejecución de proyectos (por ejemplo, costo del personal mínimo, impuestos y servicios, etc.)

El manejo de esta información permitirá prever con anticipación las acciones necesarias para preservar el futuro institucional.

- **Está a cargo de asesorar al Organo de Conducción.**



El Responsable Administrativo por sus características especiales centraliza toda la información institucional, por lo tanto tendrá a su cargo la tarea de mantener constantemente informado al Organo de Conducción.

Es conveniente que tome como hábito la elaboración de informes escritos acerca de todos los aspectos administrativos que, siendo de su competencia, necesiten un asesoramiento técnico.

Aunque hay decisiones políticas que serán tomadas por el Organo de Conducción, constituye una obligación del responsable administrativo asesorar sobre los aspectos técnicos que deben tenerse en cuenta para asegurar la conservación institucional.

Un ejemplo claro lo constituye el otorgamiento de préstamos o la autorización de un gasto no previsto en un proyecto.

Conviene también elevar informes periódicos acerca de la disponibilidad de recursos para cada proyecto y para la institución en general.

Resulta de gran utilidad que el Organo de Conducción conozca dicha información en forma periódica ya que será en definitiva el encargado de corregir las desviaciones que se observen al efectuar el control del gasto.

**• Debe coordinar acciones con el Presidente o Director y los responsables de las otras áreas.**

El Area Administrativa debe tener una comunicación constante y fluída tanto con los niveles superiores como con los responsables de cada Area. De la calidad y cantidad de esta comunicación depende en gran medida la eficiencia de su trabajo.

Debe coordinar acciones con los directivos, ya que es el encargado de poner en funcionamiento las normas administrativas emanadas del Organo de Conducción. La presentación de informes escritos al Organo de Conducción para orientar las decisiones sobre cuestiones administrativas evita las distorsiones que a veces provocan las comunicaciones verbales.

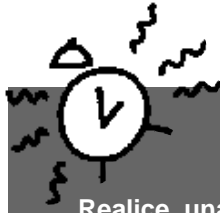
El Responsable Administrativo debe también coordinar acciones con los otros responsables de las áreas con el objetivo de optimizar la labor institucional. Esta coordinación es muy importante porque de ella depende que el Area Administrativa reciba la información pertinente para poder brindar su apoyo en el momento oportuno.

Es conveniente efectuar reuniones periódicas de coordinación entre el Director y los Responsables de cada Area ( por ejemplo una por semana), para que cada uno informe sobre los proyectos que está implementando o

los que están en vías de ejecución, y, a su vez, el Area Administrativa tenga un espacio para comunicar y recibir distintos tipos de requerimientos administrativos.

De esta manera no sólo el Responsable Administrativo estará informado de las necesidades financieras que cada uno tiene, sino que los demás integrantes de las áreas estarán informados de los recursos financieros con los que cuenta.

Otra ventaja de estas reuniones de coordinación es que se facilita la comprensión de la problemática de cada área, mejorando la relación entre ellas y facilitando su interacción.



## ACTIVIDAD

# 8

Realice una entrevista con el responsable del área administrativa de su organización. Si en ella no hay tal responsable, recurra a alguna otra que sí cuente con este personal.

Consúltele sobre su experiencia en cada una de las funciones que se destacan más arriba. Sería importante que comente anécdotas, dificultades, logros, avances, etc.

Luego, en el espacio de la tutoría, trate de confrontar, junto a los otros integrantes del grupo, de qué manera las funciones arriba detalladas se dan en la realidad.

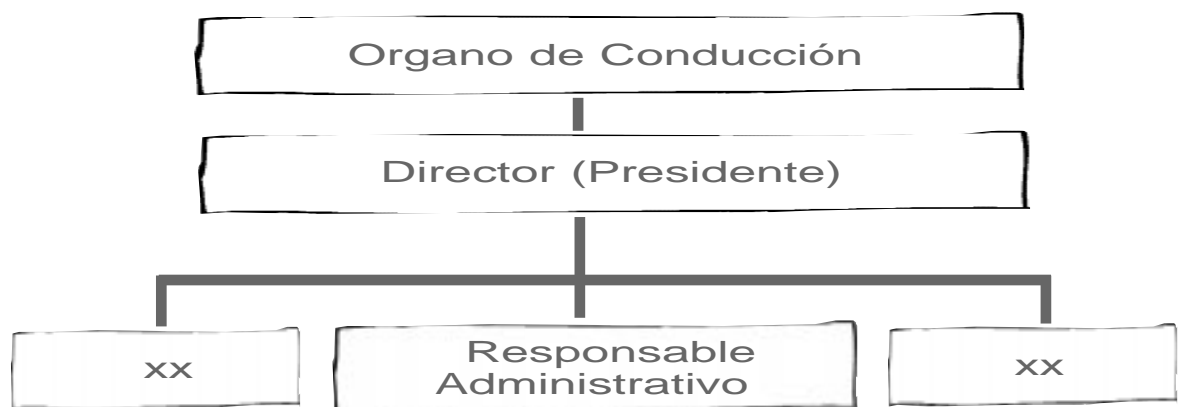
Trate de sacar conclusiones respecto de la forma en que se pueden superar dificultades o mejorar logros ya obtenidos.

## **Roles y Funciones del Responsable Administrativo**

- ORGANIZA EL TRABAJO INTERNO DEL ÁREA.
- DEBE VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS VIGENTES PARA LA ENTIDAD. DEBE CONOCER LAS DISPOSICIONES DE DISTINTO ORDEN ( LEGAL, IMPOSITIVO, PREVISIONAL, LABORAL, ETC.) QUE LA INSTITUCIÓN TIENE QUE CUMPLIR
- ESTÁ A CARGO DE LA IMPLEMENTACIÓN, PUESTA EN MARCHA, CONTROL Y EJECUCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE. ES SU RESPONSABILIDAD QUE LOS HECHOS ECONÓMICOS QUE RESULTAN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ENTIDAD SE CONTABILICEN ADECUADAMENTE
- EFECTÚA LA IMPLEMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO.
- ES RESPONSABLE DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES.
- ESTÁ A SU CARGO LA CONFECCIÓN Y EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS.
- ES RESPONSABLE DEL PLANEAMIENTO ECONÓMICO DE LA ORGANIZACIÓN.
- ESTÁ A CARGO DE ASESORAR AL ÓRGANO DE CONDUCCIÓN.
- DEBE COORDINAR ACCIONES CON EL PRESIDENTE O DIRECTOR Y LOS RESPONSABLES DE LA OTRAS ÁREAS.

Dentro de una organización comunitaria, el Responsable Administrativo está sujeto al sistema imperante en cuanto a delegación de autoridades y funciones.

En general este sistema de delegación de autoridad responde al siguiente orden:



Esto quiere decir que el Responsable Administrativo, responde directamente al Director y éste al Organo de Conducción (o Comisión Directiva).

Como ya se dijo, la organización formal adoptada por la institución debería describirse en un documento que se denomina Reglamento Interno, donde además se especifican los objetivos y funciones de cada área y la autoridad y responsabilidad de cada encargado.

En el esquema de delegación de autoridad planteado, las decisiones administrativas que involucran al patrimonio institucional las toma el Organo de Conducción. En este punto el papel del Responsable Administrativo (como idóneo en el tema) es el de asesorar y alertar sobre las consecuencias de tal o cual decisión y de hacer cumplir las decisiones adoptadas.

Las comunicaciones deben ir de arriba hacia abajo y viceversa, así se asegura una información fluida que permite una eficiente coordinación de las actividades de toda la institución.

Un ejemplo de este esquema lo constituye la rendición de cuentas ante diversos organismos tanto internacionales como nacionales, provinciales y

municipales, que generalmente exigen el cumplimiento de normas administrativas muy estrictas.

El Responsable Administrativo, como encargado de la atención de las auditorías, deberá asesorar al órgano de Conducción, a través del Director o Presidente, sobre las normas existentes para cada caso y cuidar que se cumplan los mecanismos administrativos en la ejecución de cada proyecto en particular, señalando las normas administrativas que debe cumplir cada responsable de área.

Es muy importante que se tenga en cuenta este circuito informativo. Muchas veces se descuida este punto, y la comunicación se efectúa entre responsables de áreas, olvidando de informar al Director o Presidente y por ende al Organo de Conducción, lo que acarrea serias dificultades en la coordinación de actividades institucionales.



## ACTIVIDAD

# 9

Trate de observar de qué manera circula la información de los aspectos económicos en su organización. ¿Cuáles son los caminos (redes) que recorre para poder llegar a los distintos niveles (responsables de dirección, administrativo, socios, etc.).

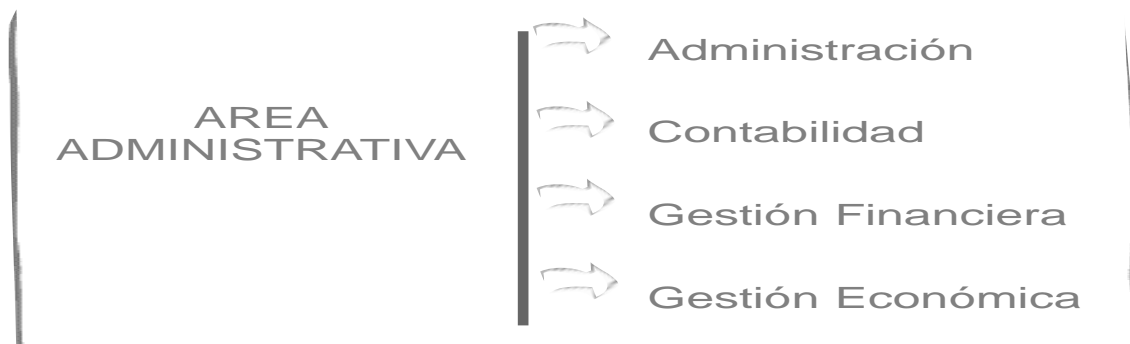
De la entrevista con el responsable administrativo puede extraer datos. Pero trate de ser un observador atento y de construir, a partir del esquema organizativo de la institución, un mapa en el que se observen los caminos a través de los cuáles circula la información.

Señale también la dirección que llevan los mensajes (¿es en una sólo dirección?, ¿va y vuelve?)

### 3.3.

## LA ORGANIZACION DE UN AREA ADMINISTRATIVA

La organización del Area Administrativa abarca tantos aspectos como tareas debe cumplir. Estos aspectos son: el administrativo, el contable, el financiero y el económico.



## capítulo 3

Si se trata de una institución de gran tamaño los trabajos serán organizados de acuerdo a la cantidad de personal que tenga el área. Si la entidad es pequeña, aunque una sola persona cumpla con todas las tareas (directivas, operativas y administrativas, es conveniente diferenciar y organizar cada una sin dejar de hacer ninguna.

De este modo se facilita la ejecución de las actividades y se puede establecer qué tarea demanda más trabajo, a los efectos de distribuir eficientemente la carga horaria que se asignará a cada una.

Así, independientemente de la cantidad de personal con el que se cuente, se pueden organizar las diferentes **tareas** en sub-tareas, por ejemplo:

## GERENCIAL SUB TAREA GERENCIAL

- Supervisión y control del trabajo producido por los integrantes del Area (si lo hubiera).
- Reuniones de coordinación entre el Director y los Responsables de las distintas Areas.
- Reuniones de instrumentación de proyectos entre los responsables intervinientes. Es decir, que en estas reuniones se desarrollan los instrumentos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos. No olvidemos que, cuando un proyecto es aprobado, existen una serie de requisitos a cumplir (planillas, auditorías, etc.) que deben ser conocidos por las personas que intervienen en él.
- Reuniones de concertación de formas de trabajo con los organismos que otorgarán los subsidios.
- Reuniones de planificación institucional. En ellas se tratan los planes que tiene la institución para un período determinado, por ejemplo, un año.

## CONTABILIDAD SUB TAREA CONTABILIDAD

- Control de Arqueo de Caja.
- Registro de comprobantes en el Diario General.
- Conciliación de saldos de las distintas cuentas del Diario General (Caja, Bancos, etc.).
- Registro en los Sub-Diarios de los distintos proyectos.
- Conciliación de los saldos del Sub-Diario con el Diario General.
- Registro en los Sub-Diarios especiales de Caja, Bancos, etc.
- Rendiciones de Proyectos.
- Elaboración de planillas especiales para subsidios con auditorías.



Más adelante explicaremos cada uno de estos temas en detalle: en qué consiste cada uno de ellos, cómo se realizan, etc.

## FINANCIERA SUB TAREA FINANCIERA

- Proyección de ingresos y gastos anuales.
- Flujo de Fondos (Cash-Flow) mensuales.
- Planificación de inversiones.
- Elaboración de presupuestos financieros y económicos.
- Elaboración de solicitudes de fondos para los distintos proyectos.
- Cálculo de préstamos solicitados y actualización de saldos en mora.

## TESORERIA SUB TAREA TESORERIA

- Emisión de recibos de cobranzas y pagos.
- Control de rendiciones de gastos.
- Confección de cheques y boletas de depósito en Cta. Cte.
- Registro en Planillas de Caja diaria.
- Elaboración de Arqueos de Caja.

## LABORAL SUB TAREA LABORAL

- Liquidación y preparación de recibos de sueldos y honorarios.
- Liquidación y preparación de documentación para los aportes previsionales.
- Liquidación y preparación de comprobantes de retención de ganancias.

## IMPOSITIVA SUB TAREA IMPOSITIVA

- Preparación de Declaraciones Juradas para los distintos tributos.
- Retención de Impuestos a las Ganancias.(F 474)
- Utilización de documentación oficial declarada (F 446/B)
- Impuesto a las Ganancias.

## SECRETARIA SECRETARIA

- Atención de llamadas telefónicas.
- Gestión de llamadas nacionales e internacionales.
- Envíos de fax.
- Confección de cartas.
- Archivo de documentación.

## CADETERIA

- Trámites bancarios.
- Gestiones ante diversos organismos.
- Compras.
- Envío de correspondencia.

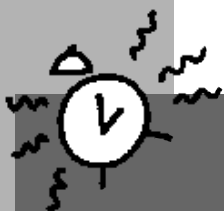
## INTENDENCIA

- Mantenimiento y reparación de los bienes de uso institucional.

Cuando el tamaño de la institución es grande, estas tareas estarán a cargo de distintas personas; cuando se trate de una institución pequeña y el Area sólo disponga de una persona, será necesario distribuir algunas tareas administrativas entre otros miembros de la institución.



**Cuando la institución es pequeña, será necesario distribuir las tareas administrativas entre otros miembros de la institución.**



### ACTIVIDAD

# 10

Observe su institución.

- Determine cómo funciona el área administrativa. ¿Está subdividida? ¿Cuántas personas trabajan en ella? ¿Quiénes se hacen cargo de ella? ¿Qué funciones cumplen?
- Una vez que tenga todos estos datos compárelos con los que se incluyen en este módulo.
- En el espacio de la tutoría intercambie opiniones con los demás integrantes del grupo. Vea cómo funciona el área administrativa de acuerdo a la cantidad de personas que trabajan en ella. Vea también de qué manera puede colaborar en el mejor funcionamiento del área en su institución.
- Realice un listado de sugerencias en las que tenga en cuenta la realidad de la institución, los datos que se aportan en este título (“La organización del área administrativa”), la organización de dicha área en otras instituciones, y las sugerencias y opiniones que surjan del intercambio con los otros miembros de la tutoría.

Las tareas que necesitan ser distribuidas son aquellas que más dedicación le insumen al responsable administrativo, fundamentalmente las de Secretaría y Cadetería. Cada Area deberá ser autónoma en estos servicios, cada una efectuará sus llamadas, escribirá sus cartas, hará sus compras y gestionará sus trámites.

Esta es la única manera en que el Area Administrativa pueda funcionar con una sola persona, ya que el volumen del trabajo administrativo siempre es importante, aunque se ejecuten pocos proyectos y el personal sea reducido.

## 3.4.

# LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS

Por las características de su función, es el Responsable Administrativo el encargado de elaborar las normas administrativas que se deberán respetar en toda la institución.

**El gerente Administrativo es el encargado de elaborar las normas administrativas para el funcionamiento de la institución.**



En general estas normas colaboran con el orden y la transparencia en los procedimientos administrativos.

A modo de ejemplo se pueden detallar las siguientes normas administrativas que hacen posible una tarea ordenada:

- ✓ Las solicitudes de fondos serán realizadas periódicamente por el responsable de cada área. Para ello se utilizarán planillas donde conste el motivo de la solicitud, el importe, el proyecto que cubre dicho gasto y la autorización del Director o Presidente.
- ✓ Dichas solicitudes se cumplimentarán un día después (o cuando el proceso administrativo que ello demande lo haga posible).
- ✓ No se reconocerán otras solicitudes de gastos que no sean las previstas en los pedidos, a no ser que exista una situación de fuerza mayor. En todos los casos es necesaria la autorización previa de la Dirección.
- ✓ Las sumas anticipadas para efectuar gastos se rendirán dentro de la semana en que se efectúa el gasto.
- ✓ Los comprobantes de gastos que no cumplan con los requisitos de la DGI no serán reconocidos.
- ✓ Deberán determinarse días para la firma de cheques.
- ✓ El pago a proveedores deberá tener un día y hora determinados.

Por ejemplo es muy útil tener en la administración un cartel bien visible que liste las normas vigentes. “Las solicitudes de fondos se reciben los viernes por la mañana.” “ Los fondos se entregarán los lunes por la tar-

de.". En fin, cada institución utilizará las normas que más le convengan, según su objetivo, el lugar donde se encuentra, etc..

- ✓ Si dentro de la operatoria institucional se preven préstamos a sus integrantes, los mismos no podrán sobrepasar el importe de su sueldo u honorario, y el plazo de reintegro no deberá exceder el del contrato de trabajo, por ejemplo.
- ✓ Se determinará un día para el pago de honorarios.
- ✓ Los pedidos de reparación de artefactos y/o equipos institucionales se canalizarán por intermedio del responsable de cada área.
- ✓ Se instrumentará un registro de entradas y salidas de bienes de uso, donde consten todos los datos necesarios para identificar con claridad el movimiento.

Nos detenemos en este punto ya que en las organizaciones comunitarias generalmente se prestan los bienes a otras instituciones o a miembros de la propia institución. Si no se efectúa correctamente este registro es probable que al momento de querer utilizar algún equipo no se cuente con él, porque no se encuentra en la institución y nadie sabe quién lo tiene ni dónde está.

- ✓ Los pedidos de compras de artículos de librería se canalizarán a través del responsable de cada área y también deberán ser autorizados por la Dirección.

Como se puede apreciar, existe un gran número de procedimientos administrativos que es necesario explicitar para que todos estén informados y se pueda controlar su cumplimiento.

**3.5.**

## **EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos administrativos se pueden volcar en un manual de procedimientos que especifique los pasos a seguir para lograr los objetivos deseados en cada tarea.

### **capítulo 3**

Disponer de este instrumento tiene las siguientes ventajas:

## **VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

- **normatiza (establece normas) la ejecución de tareas y facilita la toma de decisiones.**
- **evita la superposición de tareas.**
- **simplifica el asesoramiento y capacitación a nuevos miembros del área.**
- **reduce la participación de los responsables de las áreas a los casos no habituales.**
- **evita improvisaciones.**

La forma de presentación debe ser adaptada a cada circunstancia y los contenidos deben hacer mención a cada norma administrativa, con el detalle del procedimiento para cada caso y las instrucciones para poder llevarlas adelante.

**3.6.**

## **EL DESARROLLO DE HABILIDAD PARA OPTIMIZAR LA LABOR ADMINISTRATIVA**

Existe una cantidad importante de bibliografía referida a las diversas actividades que desarrollan las organizaciones comunitarias: hábitat, salud comunitaria, etc. pero es muy poco lo referido a la administración de este tipo de entidades.

Sin embargo, administrar una organización comunitaria no es algo sencillo, porque se tienen que coordinar continuamente aspectos sociales y administrativos. El equipo que constituye este tipo de instituciones está formado generalmente por un gran porcentaje de técnicos sociales y pocos profesionales relacionados con las ciencias económicas.

Esta realidad exige la capacitación permanente de una y otra rama de las ciencias.

Por un lado, los técnicos sociales deben esforzarse en comprender la necesidad de las normas administrativas, consideradas por una gran parte de ellos como “burocracia”.


Por otra parte los demás técnicos, entre ellos el administrativo, deberán comprender y ser capaces de adaptar la normativa administrativa a la realidad de las actividades sociales desempeñadas por estas instituciones.

Este proceso de adaptación de unos y otros no es tarea sencilla y demandará grandes esfuerzos de parte de ambos. Hay actividades que facilitarán la tarea de comprensión de las tareas administrativas a los técnicos sociales: reuniones periódicas de coordinación, talleres de administración contable dictados por el Responsable Administrativo al personal de las organizaciones comunitarias, y cursos o seminarios administrativos a los que asistan todos los técnicos sociales.

Pero también el Responsable Administrativo deberá interiorizarse profundamente de las actividades sociales y fomentar la coordinación y comprensión de las mismas. ¿De

qué modo? Por ejemplo, promoviendo reuniones periódicas de coordinación, participación en talleres o seminarios sociales, etc.

Finalmente, y de acuerdo a lo que se señalara anteriormente, por las características de las organizaciones comunitarias el Responsable Administrativo debe estar permanentemente actualizado en temas de computación, legales, y en general en toda la temática que atañe a su formación para poder adaptarla a la organización de este tipo de instituciones.



## ACTIVIDAD

¿Qué tipos de actividades de capacitación en temas sociales y administrativos ha habido en su organización en los últimos tiempos?

Haga un listado de los mismos.  
Averigue cuáles fueron sus contenidos y si es que se han evaluado los resultados.

Intercambie su experiencia con la de los otros integrantes de las tutorías. ¿Es posible hacer un listado de sugerencias de capacitación para su organización?

Se hace necesario recalcar este punto ya que, aunque parezca una actividad evidente, muchas veces se deja de lado por considerar que no existe una capacitación específica en la temática que se desarrolla. Justamente lo que se plantea es el desafío de adaptar la capacitación existente a las propias necesidades, procurando, en definitiva, desarrollar una capacitación propia.

## capítulo 3