



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Autores: Bollea, Álvaro
Ferreyra, Ernesto Sebastián
Masmut Gauna, Gastón

Director: Assaf, Diego

2014

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Una organización no gubernamental (ONG) es aquella cuyo objetivo es distinto al de conseguir un fin de lucro, como lo sería en el resto de las Organizaciones. Estas organizaciones sin fines de lucro, se centran en facilitar los mejores servicios posibles con los recursos que se cuentan, para alcanzar el objetivo deseado. En la actualidad estas organizaciones van tomando una importancia mayor a medida que pasa el tiempo, es por eso que no sólo atienden problemas sociales de diversa índole como protección al medio ambiente, educación y cultura, niñez, discapacitados, salud, deporte, etc., sino que también son fuente generadora de ingresos y grandes e importantes empleadores, además del desarrollo colectivo e individual que generan.

Para poder cumplir con estos objetivos deben tener en claro su visión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular como de otras organizaciones y un gerenciamiento acorde al sector que desempeñan sus actividades.

En nuestra investigación, hacemos un recorrido por las ONG, su concepto, elementos que la componen, tipos de ONG, su marco jurídico y legal, hasta llegar a ahondar sobre su organización interna. Además también repasaremos cuestiones teórico-prácticas correspondientes a la Organización Contable de Empresas en general, como así también pautas exigidas de Control Interno, y por los factores claves de toda organización. Seguidamente profundizaremos en un análisis FODA, en la Planeación Estratégica de un ente, y en las funciones específicas que atañen a cada sector de la organización.

La institución objeto de la presente investigación es una entidad modelo en nuestra provincia, y en el norte de nuestro país, ya sea como formadora de personas, como así también de fuerte carácter societario. Se trata del Tucumán Lawn Tennis Club, institución casi centenaria (en el año 2015 cumple los 100 años), que fue fundada por ingleses que habían llegado a la provincia para trabajar en el ferrocarril,

y que originalmente tenía como deportes principales el cricket y el tenis. En la actualidad los deportes más destacados son el rugby, el tenis y el hockey, como ya veremos en el recorrido por los capítulos siguientes.

En la parte práctica de nuestro trabajo abordaremos la organización interna del club, sus organigramas, cursogramas y manuales de funciones, además de poner bajo estudio a uno de sus sectores más importantes, como lo es el Sector de Tesorería. Para la realización del presente trabajo visitamos las instalaciones del club, vivimos la realidad institucional del mismo y recabamos las fuentes necesarias con el objetivo de redondear nuestra investigación.

PRÓLOGO

Dado el creciente requerimiento de los servicios del contador por parte de las organizaciones no gubernamentales, la poca normativa existente en nuestro país acerca de éstas organizaciones, y la pasión que despierta en nosotros el deporte en general (la mayoría de los establecimientos deportivos son ONG), pusimos un especial énfasis en el estudio de las mismas, queriendo abarcar el tema de las ONG a través de la organización de las mismas y sus componentes internos.

Realizando nuestra investigación pudimos aplicar conceptos aprendidos durante nuestros años en la facultad, y además pudimos adquirir sabidurías adicionales que se nos desplegaron a medida que avanzábamos con el presente proyecto.

A modo introductorio, podemos decir que una organización no gubernamental (tanto en singular como en plural ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales.

Para poder abarcar el tema en cuestión, y a modo introductorio, el presente trabajo inicia con un vistazo de las ONG en general, su definición, tipos de ONG y toda su información relacionada.

Además, también contamos en los capítulos siguientes todos los beneficios, problemas, fortalezas, debilidades a las que se enfrentan éstas organizaciones. Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno, y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Con el objetivo de poder abarcar más profundamente el tema en cuestión, visitamos el Tucumán Lawn Tennis para realizar nuestras propias investigaciones,

empaparnos de la realidad institucional, volcar al presente trabajo todas las experiencias que adquirimos, y sugerir la implementación de algunas normas de control interno, que pueden ayudar a mejorar los procedimientos actualmente utilizados en la institución y que de manera integral contribuyan a la mejora de toda la estructura del club.

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Sumario: 1.- Concepto. 2.- Tipos de ONG. 3.- Un Sistema de Control y Gestión adaptado a las ONG. 4.- Características de las ONG. 5.- Contexto legal.

1.- Concepto:

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), definidas según Miguel Ángel Cabra de Luna¹, son aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin fines de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente, mediante el desarrollo de actividades de interés general, conseguir un incremento de los niveles de calidad de la vida a través de un proceso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista.

Palabras más, palabras menos, lo que nos quiere decir es que las organizaciones sin fines de lucro:

- Son organismos creados por particulares en forma voluntaria,
- Buscan generar cambios o aportar valor a determinados sectores,

¹Consultas en internet: <http://www.pymesyemprendedores.com.ar>, ONG, por Dra. Jimena Cárdenas, (Septiembre 2014).

- Poseen beneficios impositivos, dada su orientación al bien común (y no de los fundadores).

Los creadores de una organización sin fines de lucro trascienden a sí mismos en pos de lograr otros objetivos en áreas culturales, protección del medio ambiente, sectores carenciados.

Las organizaciones sin fines de lucro no persiguen el beneficio económico de los creadores o fundadores, de hecho está prohibido por la ley que dividan entre sí los ingresos obtenidos por la organización (a diferencia de las sociedades comerciales, en las que los socios se reparten las ganancias), pero sí buscan a través del *fundraising* obtener los recursos financieros para que la organización pueda llevar a cabo su plan de trabajo y objetivos de constitución.

El *Fundraising*², consiste en el conjunto de actividades a desarrollar para captar y gestionar fondos y bienes de personas, empresas, fundaciones y Administraciones Públicas con destino a finalidades no lucrativas. Los destinatarios de estas colectas, de estos donativos o campañas de socios, son generalmente asociaciones y fundaciones.

Desde el punto de vista legal, los principales términos establecidos por el Código Civil argentino para las personas de derecho privado que no persiguen fines lucrativos son los de asociación civil y fundación. Sin embargo, las disposiciones y conceptualizaciones del Código Civil son muy generales y se revelan insuficientes ante la compleja realidad y la multifacética dinámica del campo de las asociaciones civiles. Así, existen organizaciones sin fines de lucro que si bien son consideradas asociaciones civiles en sentido amplio, responden jurídicamente a términos especiales y están sujetas a regulaciones y autoridades de contralor propias (tal es el caso de las mutuales y cooperativas).

²Consultas en internet: <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-fundraising>, ¿Qué es el *Fundraising*?, (Septiembre 2014).

2- Tipos de ONG:

En lo referente a lo legal (el Código Civil), podemos distinguir 2 tipos de organizaciones, las fundaciones y las asociaciones civiles. A continuación las presento, en un cuadro comparativo:

Parámetro	ASOCIACIÓN	FUNDACIÓN
CONCEPTO	Persona jurídica compuesta por la reunión de personas físicas, que conducen y administran la entidad, hacia un fin de bien común, no lucrativo.	Persona jurídica que se constituye con un objeto de bien común, sin fin de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.
NORMATIVA ESPECÍFICA APLICABLE	Arts. 33 y s.s. y 1197 y s.s. del Código Civil	Ley 19.836
INSTRUMENTO DE CREACIÓN	Acta Constitutiva o Contrato Constitutivo Contrato pluripersonal de organización: El acto jurídico proviene de la voluntad de sus miembros, quienes pueden integrar sus órganos.	Acta Fundacional Acto jurídico unipersonal: El acto fundacional es obra de la voluntad de un tercero: el fundador o los fundadores. Por acto de última voluntad (por disposición testamentaria) Por acto entre vivos (donación)
MIEMBROS	Posee miembros, socios o asociados. Poseen derecho de exigir al ente colectivo el cumplimiento de lo previsto en los Estatutos	No tienen miembros, sólo beneficiarios. Carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los Estatutos

GOBIERNO	ORGANO DE ADMINISTRACIÓN: Función ejecutiva. A cargo de un director (carácter singular) o un directorio (Comisión Directiva), con una subdivisión interna: el directorio en si (de composición plural) como órgano de ejecutividad, y un presidente, que actúa como representante de La Asociación ORGANO DELIBERATIVO: Asamblea. Pueden ser Ordinarias o Extraordinarias. Integración: todos los socios. ORGANO DE CONTROL: Comisión revisora de cuentas	ORGANO DE ADMINISTRACIÓN: Representado por el Consejo de Administración, que tiene a su cargo el gobierno y la administración de la Fundación. Debe estar integrado por un mínimo de tres personas ORGANO DE CONTROL: Comité Ejecutivo.
-----------------	---	--

Adicionalmente, en la práctica, existen otros tipos de organizaciones sin fines de lucro, como lo son las Cooperativas, que poseen leyes propias organizaciones (Ley de Cooperativas N° 20.337).

COOPERATIVA: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática, cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa.

3-Un Sistema de Control y Gestión adaptados las ONG:

Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos³.

³Consultas en internet: <http://www.gestiopolis.com>, El control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro, (Septiembre 2014).

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios para sus propietarios. Generalmente su objetivo se centra en facilitar servicios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

El éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público.

Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a la dificultad de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios.

A pesar de estas complicaciones, los directivos deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

4- Características de las ONG:

El Tercer Sector está situado entre el sector público y el sector privado pues posee características entre lo “puramente público” y lo “puramente privado”. Estas características son:

1. Ausencia del objetivo de maximizar los beneficios económicos:

El beneficio deja de ser el criterio que orienta la actividad directiva, ya que su objetivo es la maximización del bienestar de sus socios o usuarios. El beneficio revertirá en sus beneficiarios y no en los accionistas. Estos resultados en el ámbito de las entidades sin fines de lucro se denominan “excedentes”. En este sentido en un control de gestión efectivo se debe evaluar las ventajas de la medida del beneficio de un servicio en cuanto a:

- Facilitar un único criterio que pueda ser utilizado en la evaluación de cursos alternativos de acción.

- Permitir un análisis cuantitativo en aquellas propuestas en las cuales los ingresos pueden ser comparados con los costos.
- Comparar los rendimientos entre las diferentes organizaciones del mismo tipo.

2. Tendencia a comportarse como organizaciones de servicios:

Estas entidades no producen bienes para la venta, sino que se dedican a la prestación de servicios para diversos usuarios. Lo cual desemboca en los siguientes elementos influyentes a la hora del control y la gestión de los ONG:

- Los servicios no pueden ser almacenados, es por ello que si los medios disponibles para prestar un servicio en un momento determinado no se utilizan, los ingresos potenciales se pierden definitivamente.
- Las organizaciones de servicios tienden a ser intensivas en medios humanos.
- No siempre resulta fácil medir la cantidad de servicios a causa de la propia heterogeneidad y especificidad de cada uno de ellos.
- Es muy difícil inspeccionar y controlar la calidad de un servicio durante su prestación.

3. Existencia de ciertas restricciones en los objetivos y estrategias:

Pues tienen menor libertad para modificar los objetivos y las estrategias se modifican lentamente, por contar con órganos de decisión más complejos. Esto se da en forma inversa a las sociedades que persiguen un fin de lucro, en las cuales se puede dar un cambio de objetivos y/o de sector donde emprenderá su negocio con una mayor libertad y con un mayor grado de rapidez y eficiencia.

4. Órganos de dirección débiles:

Pues mayoritariamente en estas entidades la línea de responsabilidad no es clara. El órgano directivo suele estar insuficientemente informado, lo que puede llevar a la toma de decisiones incorrecta.

Los organismos internos de control no siempre son eficientes o son escasamente independientes de los organismos de dirección y ejecución, lo que en definitiva produce que las actividades de control implementadas puedan no cubrir los estándares deseables, incrementándose el riesgo de errores o irregularidades

intencionales. Al contar además con escasa o nula formalización de políticas y procedimientos internos se agravaría más la planificación y gestión.

En el aspecto puramente contable, además se agrega que en las ONG existen aspectos particulares para la medición y exposición contable de activos, pasivos y resultados, sumado a la inexistencia de normas contables propias de la actividad, aplicándose en consecuencia aspectos generales expuestos en las normas vigentes, que se aplican en general para las organizaciones que sí persiguen un fin de lucro.

5. Fuentes de apoyo financiero:

Una organización que persigue el beneficio, obtiene recursos financieros de la venta de bienes y servicios. Si el flujo de ingresos es inadecuado, la organización no sobrevive. Una empresa no puede sobrevivir durante mucho tiempo si elabora un producto que el mercado no desea. De esta forma el mercado dicta los límites dentro de los cuales el directivo puede operar. Algunas Organizaciones No Gubernamentales también obtienen casi toda su financiación de ingresos por ventas. Por el contrario otras reciben apoyos financieros significativos de otras fuentes adicionales a los ingresos por servicios prestados.

5- Contexto Legal:

En materia de entidades sin fines de lucro, no existe actualmente una ley general aplicable al conjunto del sector. Asimismo, esta falta de una ley de asociaciones civiles –que es una de las formas legales principales que asumen las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina– sumado al hecho de que las normas del Código Civil son demasiado generales y se revelan insuficientes ante la complejidad del campo, genera que se produzcan verdaderos vacíos legales que promueven la generación de espacios de discrecionalidad.

Sin embargo, el Código Civil legisla, en los artículos 30 a 50, acerca de las personas de existencia ideal con o sin fines de lucro. Para poder conceptualizar qué son las Organizaciones No Gubernamentales, se remitirá al Código Civil en el Art. 33 que establece:

“Las personas jurídicas pueden ser de carácter público o privado.

1. Tienen carácter público:

- El Estado Nacional, las Provincias y los Municipios. Las entidades autárquicas. La Iglesia Católica.

2. Tienen carácter privado:

- Las asociaciones y las fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado y obtengan autorización para funcionar.

Las sociedades civiles y comerciales o entidades que conforme a la ley tengan capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, aunque no requieran autorización expresa del Estado para funcionar”.

Procedimiento de Inscripción en AFIP:

A través de la Resolución General (AFIP) y con vigencia a partir del 19/11/07, se implementó un nuevo procedimiento según el cual las sociedades en general, asociaciones y otras personas jurídicas deben realizar a través de Internet la solicitud de CUIT y el alta de impuestos y regímenes.

Estas disposiciones no alcanzan a las solicitudes de modificación de datos, las que continúan efectuándose a través del formulario 460/J.

Para realizar la solicitud de inscripción y posterior alta de impuestos o regímenes, se deberán seguir los siguientes pasos:

1) Se deberá dar de alta en el SIAP el sistema "Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas – F. 420/J" el cual se puede descargar de la página web de la AFIP (<http://www.afip.gov.ar>), y completar los datos requeridos por el mismo.

2) La persona autorizada con clave fiscal, deberá dar de alta para su propio CUIT los siguientes servicios de AFIP: a) Presentación DDJJ y Pagos, b) E-Ventanilla, en caso de que la persona no tenga CUIT, podrá solicitar la Clave Fiscal por medio de su CUIL.

3) A través de "Presentación DDJJ y Pagos" se debe presentar el archivo generado por el aplicativo y como constancia, el sistema emitirá un acuse de recibo con su correspondiente número de transacción.

4) A continuación, se deberá ingresar al servicio "E-Ventanilla" e imprimir la constancia de "Aceptación del Trámite". En caso de que la AFIP detecte inconsistencias en la información presentada, lo hará saber por este medio y las mismas deberán ser subsanadas por el solicitante quien deberá ingresar una nueva solicitud, a la que se le otorgará un nuevo número de transacción.

5) Una vez obtenida la constancia de aceptación del trámite y dentro de los 30 días corridos del feliz acontecimiento, se deberá concurrir a la dependencia de la AFIP que corresponda al domicilio de la persona jurídica que se pretende inscribir con los siguientes elementos:

a) El formulario de declaración jurada 420/J generado por el Programa Aplicativo.

b) El acuse de recibo de la presentación efectuada vía internet.

c) La impresión de la "aceptación del trámite"

d) Demás documentación requerida para las inscripciones, Acta de designación de las autoridades (acreditación de personería como representante legal), fotocopia de su DNI y dos constancias que acrediten el domicilio denunciado. Las fotocopias que se acompañen deben estar suscriptas por el responsable que realice el trámite respectivo y certificado por escribano público, entidad bancaria, juez de paz o autoridad policial.

Si la documentación respaldatoria es presentada por terceras personas deben estar debidamente autorizadas a través del formulario de declaración jurada 3283, suscripto por el representante legal de la persona jurídica que solicite la inscripción, cuya firma debe estar también certificada.

Finalizado el trámite, la AFIP le otorgará la CUIT a la entidad y el alta como "Administrador de Relaciones" del representante legal.

Con posterioridad a la inscripción, el representante deberá ingresar a la página Web de la AFIP mediante Clave Fiscal y dar de alta el servicio "Padrón único

de contribuyentes" para la CUIT obtenida. En este servicio se deberá utilizarla opción "Trámites/Alta de impuestos" y allí solicitar el alta en el impuesto o régimen que corresponda. Una vez finalizado, el sistema emitirá un acuse de recibo como constancia de recepción de la solicitud y se podrá por fin imprimir una constancia de inscripción de la asociación.

Es importante recordar que las entidades deberán realizar ante la oficina del AFIP que le corresponda, los trámites de excepción de los impuestos que estén alcanzados, por ejemplo. Ganancias, IVA, etc., como así también inscribirse en el Registro de Entidades Exentas, por medio del aplicativo que puso en funcionamiento la AFIP.

También es necesario recordar que, aunque se hallan obtenidas las exenciones correspondientes, es necesario por parte del contribuyente –asociación – presentar en tiempo y forma las declaraciones juradas – DDJJ – correspondientes a los impuestos, por tal le recomendamos que se lea con la debida atención la disposición donde se otorga la exención.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN

Sumario: 1.- La organización como sistema; 2. Planificación Estratégica; 3.- Organigramas, Cursogramas y Control Interno 4.- El análisis FODA; 5.- El proceso presupuestario.

1.- La organización como sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, de cualquier clase; por ejemplo, conceptos (como el sistema numérico), objetos (como en un sistema telefónico o el cuerpo humano) o personas (como una sociedad). El conjunto de elementos tiene las tres propiedades siguientes⁴:

1. Las propiedades o el comportamiento de cada parte del conjunto tiene efecto sobre las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo.
2. Las propiedades o el comportamiento de cada parte y el modo en que afectan el todo dependen de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna otra parte del conjunto. Por lo tanto, ninguna parte tiene un efecto completamente independiente sobre el todo.

⁴ASSAF, Diego, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, consultas teóricas.

3. Todo posible subgrupo o subsistema de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno tiene un efecto, y ninguno puede tener un efecto independiente sobre el todo. Por lo tanto, los elementos no pueden ser organizados en subgrupos o subsistemas independientes.

Un sistema está compuesto por elementos que pueden ser, a su vez, sistemas. Asimismo dicho sistema puede ser parte de un sistema mayor, al que se denomina macrosistema. Siempre, de todos modos, constituye una unidad, un conjunto, un todo indivisible, que es diferente de los subsistemas que lo componen y del sistema mayor al que pertenece.

Un sistema no es igual a la suma de las partes, sino que tiene características propias que lo diferencian y le dan su identidad. Por ello, la calidad de un sistema, depende de los elementos que lo componen y del modo en que estos actúan asociados.

Las organizaciones actualmente son sistemas abiertos; esto supone que están compuestas de distintas partes interdependientes y relacionadas entre sí de forma constante y variada. Estas relaciones se refieren no sólo al ámbito técnico sino al humano, ya que las personas son las que hacen a las organizaciones y su dimensión personal y social está muy presente. También se los considera sistemas abiertos porque no sólo interactúan con las áreas e individuos de la propia organización, sino que también se tienen que relacionar con el medio exterior: clientes, instituciones, medios de comunicación, proveedores, colaboradores, distribuidores, competencia, etc. Una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización o una empresa son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente para lograr los objetivos trazados para dentro de la organización.

2.- La Planificación Estratégica:

Podemos definir la planificación como⁵ “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”, “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos” o bien “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de lograrlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios)”. La planificación, por tanto, nos sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los escasos recursos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada.

En vista de estas definiciones podemos decir que planificar significa:

- Establecer claramente el orden de importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con los recursos de los que se dispone en ese momento.
- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir de forma que podamos anticipar las condiciones existentes dentro de unos meses o años.
- Escoger las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.
- Valorar qué otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios inmediatamente o en momentos, sucesivos para

⁵PEREA ARIAS, Óscar D. y Otros, Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, Editorial Advantia Comunicación Gráfica, (s.d.)

alcanzar los objetivos deseados y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden adquirir.

- Definir las modalidades de empleo de los recursos elegidos.
- Prever los plazos en que, gracias al tipo de acciones emprendidas, a los recursos empleados y dada la situación existente, se podrán alcanzar efectivamente los objetivos tanto intermedios como finales, teniendo en cuenta un margen justo de tolerancia.
- Fijar, teniendo en cuenta las previsiones del punto anterior, las acciones y las fechas para las que se desea alcanzar determinados resultados.
- Prever los costos necesarios para alcanzar los resultados y establecer dentro de qué límites se deberán mantener la utilización de los recursos.
- Determinar los patrones de rendimiento a los que las personas y los distintos sectores deberán atenerse, y los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.
- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución.
- Establecer desde el principio la forma de controlar el desarrollo de las acciones programadas, el grado de avance y los progresos realizados respecto a los distintos objetivos, la realización cuantitativa y cualitativa de los resultados.

La planificación estratégica⁶ “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.”

⁶Ibidem



Es la herramienta más poderosa⁷ con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, por qué no, también cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica. La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede

⁷Ibidem

definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización.

- La planificación estratégica nos debe facilitar:
- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas. Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en:

- recoger información de manera efectiva,
- desarrollar y explorar alternativas estratégicas,
- pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración participada del Plan Estratégico nos ayudará a:

- facilitar la comunicación y participación,
- ajustar intereses y valores divergentes,
- diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes,
- promover una implantación de las decisiones.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:

- Recogida sistemática de información interna y externa
- Una atención al aprendizaje de la organización
- Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización

- Establecimiento de las prioridades para la acción.

II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:

- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

III. Beneficiar a las personas de la organización.

- Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.

3.- Organigramas, Cursogramas y Control Interno

“El Organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen.

Sus limitaciones son:

1. Representación: no veo a la organización, sino que la represento con el riesgo que esto implica.
2. Gráfica: la representación no es narrada, sino dibujada existen riesgos de que muchas cosas no se puedan dibujar, ya que la gráfica es una metodología simple.
3. Estructura Formal: la gráfica no la representa puntualmente y no muestra las relaciones informales de la empresa, por lo tanto la representación gráfica es forzosamente simplificada.
4. Rápidamente caen en desuso: en lugar de tener un cambio permanente. Debe mantenerse permanentemente actualizado,

porque son rápidos para ser obsoletos. La responsabilidad de los cambios debe estar a cargo de una persona que conozca la empresa.

5. En empresas pequeñas o familiares, en donde la relación de las partes es cara a cara, puede no tener necesidad de formalizar la estructura organizacional, a medida que crece en tamaño debe establecer una estructura de organización formal.

Objetivos del Organigrama

1. Mostrar las áreas de actividad que componen la organización: permite a los miembros de la organización ubicarse en el contexto de la misma.
2. Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar deficiencias de estructuración (generalmente fallas del control interno). El organigrama podría denunciar el no cumplimiento de algunos principios.
3. Proponer los cambios de estructura a los efectos de subsanar las fallas encontradas.

Componentes que forman el Organigrama:

1. Encabezamiento: es el encuadramiento jurídico.
2. Entegrama: es la gráfica rectangular de los sectores con su nombre incluido.
3. Niveles: no necesariamente cada nivel pasa a una categoría distinta. En cada nivel hay remuneraciones distintas, grado de responsabilidad y de autoridad distinta, etc.
 - Nivel 1: De Gerencia General
 - Nivel 2: De Gerencias de Áreas
 - Nivel 3: De Departamentos o Divisiones
 - Nivel 4: De Sectores

4. Línea de Autoridad: son las líneas llenas que representan el trayecto de donde descienden las directivas.
5. Líneas de Asesoramiento o Staff: son representadas por líneas de puntos que significa que los sectores son de apoyo, asesoramiento o staff. La característica de los informes que producen es que no son vinculados, es decir que el gerente puede o no escucharlos.”⁸

Gráfica del Organigrama:

- Es necesario graficar el organigrama de la empresa, pero esto no significa que la organización tiene una estructura ideal, pero sí que por lo menos vamos en camino a conseguirla.
- El organigrama asegura, en cierta manera, un planeamiento de la organización.
- En alguna medida, el estructurar asegura ciertos procedimientos sistemáticos.
- Existen muchas formas de graficarlos, pero la más común es la forma piramidal vertical.

Características del Organigrama:

1. Organizaciones similares presentan estructuras similares, en alguna medida.
2. Los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son.
3. Se deben mostrar todas las unidades funcionales.
4. Debe representarse la importancia de los cargos (niveles).
5. Las líneas de mando o autoridad implican en la medida en que descienden que la autoridad y responsabilidad son también menores.

⁸ ASSAF, Diego, *op. cit.*

6. Los niveles horizontales en paralelo denotan, en principio, igualdad jerárquica.
7. Las líneas punteadas denotan al sector que presta asesoramiento.

Uso del Organigrama:

Hay dos formas de utilizar el organigrama:

1.- Como herramienta de comunicación	2.- Como herramienta de análisis
Provee la estructura global de la organización.	Permite detectar fallas de la estructura, y también fallas del sector interno.
Sirve para comunicar o informar a los integrantes de la organización la posición que ocupa cada uno, y a los proveedores, bancos y terceros interesados como es la estructura de la empresa, el cargo de las personas con que tratan y con quien deberían realizar sus operaciones.	Se puede ver la departamentalización inadecuada, por ejemplo que el almacén esté en el área administrativa.
	Se puede ver la relación de dependencia confusa, fallas de estructura, subordinación unitaria, desequilibrios estructurales, etc.

Modo y Principios de estructuración.

MODO DE ESTRUCTURACION	PRINCIPIOS
DISEÑO VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Básicos: <ul style="list-style-type: none"> ■ Autoridad ■ Jerarquía ✓ Derivados: <ul style="list-style-type: none"> ■ Unidad de dirección ■ Unidad de mando ■ Ángulo de autoridad ■ Delegación ■ Descentralización
DISEÑO HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Básicos: <ul style="list-style-type: none"> ■ División del trabajo ■ Especialización ✓ Derivados: <ul style="list-style-type: none"> ■ Funcionalización. ■ Departamentalización. ■ Divisionalización. ■ Coordinación. ■ Normalización – automatismo

DISEÑO DEL EQUILIBRIO INTERNO	✓ Básicos: ■ Motivación. ■ Participación. ✓ Derivados: ■ Información. ■ Comunicación. ■ Dirección por objetivos. ■ Trabajo en grupo.
--	---

Cursograma:

“Se define un cursograma como una representación gráfica de una serie de acontecimientos e información que se produce dentro de la empresa referente a un proceso determinado que ocurre en una serie de operaciones o acciones que se llevan a cabo de manera secuencial y sistemática.”⁹

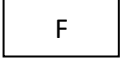



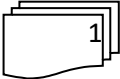



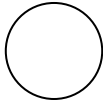



Utilidad

- Ordena los procedimientos dentro de una empresa, ya que todas las personas saben cómo deben proceder y de este modo se evita la anarquía.
- Permite visualizar un proceso en un solo momento.
- Detecta los cuellos de botella o nudos del procedimiento.
- Detecta la ausencia de controles.
- Permite racionalizar el uso de formularios y documentos.
- Sintetiza las actividades de un determinado sector.
- Permite determinar los lugares de archivo, ya que define donde se archivan cada uno de los documentos que se generan.
- Permite confeccionar el manual de procedimientos que pone las operaciones al máximo detalle posible.
- Facilita la auditoría interna y los controles operativos.

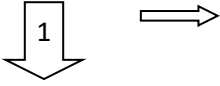
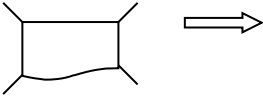
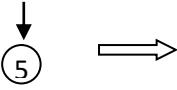
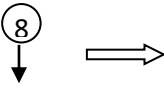
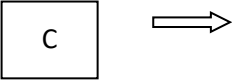
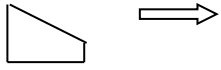
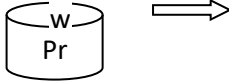
⁹ASSAF, Diego, op. cit.

Simbología:

Lo primero que se debe hacer es definir la simbología a utilizar, ésta es definida por quién diseña el cursograma.

		<p>Indica el comprobante o documentación emitida manualmente, o bien emitida por terceros.</p> <p>Se identifica el tipo de comprobante con una letra mayúscula de la inicial del mismo. Ejemplo: factura: F; remito: R; etc.</p>
		<p>Indica que el comprobante es emitido por el sistema; también se identifica el mismo mediante una letra mayúscula.</p>
		<p>Cuando el comprobante tiene copias, indicando el número de las mismas en el ángulo superior derecho del gráfico.</p>
		<p>Cuando el comprobante está sometido a control, este se indica en el ángulo inferior derecho del gráfico.</p>
		<p>Indica Operaciones: emitir, confeccionar, controlar, verificar, etc.</p> <p>Se debe indicar la operación realizada anotando la palabra en el interior del círculo.</p>
		<p>Indican la línea de recorrido principal del proceso. Es una línea llena con una flecha.</p>

	<p>Indica un Proceso de Decisión; implica una pregunta que se contesta con sí o con no. Ejemplo: ¿Autoriza un pedido de compra?: se pone la pregunta dentro del rombo y “si” o “no” dentro de cada círculo, diagramando para cada uno los posibles procesos a seguir.</p>
	<p>En este diagrama puedo tener hasta tres alternativas, por ejemplo: ¿Con qué medio de pago opera? Tarjeta, cheque o efectivo.</p> <p>Cuando tengo más de tres alternativas debo hacer rombos sucesivos.</p>
	<p>Indica Anexión: sirve para reunir o juntar comprobantes.</p>
	<p>Es utilizado para reunir comprobantes.</p>
	<p>Indica un archivo transitorio (en papel): se utiliza dentro de un mismo proceso, es para ser utilizado en breve tiempo.</p> <p>En el interior se indica el tipo de archivo de que se trata:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de Comprobante: N (numérico) 2. Fecha de Emisión: F (fecha) o C (cronológico) 3. Nombre o Razón Social: A (alfabético)
	<p>Indica un Archivo Definitivo: es utilizado cuando ya no voy a usar más el comprobante o documento. El tipo de archivo es indicado de la misma manera que en los archivos transitorios.</p>

	<p>Indica el inicio de un proceso; donde se comienza a leer el proceso diagramado en el cursograma. Cuando hay más de un proceso se lo debe indicar con números en el interior del gráfico.</p>
	<p>Indica la destrucción de un comprobante.</p>
	<p>Para continuar el proceso en otra página se utilizan “conectores”, indicando con un número donde sigue el proceso. Ejemplo: va al número 5.</p>
	<p>Para continuar el procedimiento en una segunda página se utiliza el “conector”, que indica de donde proviene el proceso. Ejemplo: proviene del número 8.</p>
	<p>Indica el procesamiento electrónico de un sistema.</p>
	<p>Indica Pantalla/ Teclado/ Impresora</p>
	<p>Indica un archivo en el sistema. Se identifica el tipo de archivo colocando la inicial del documento de que se trate. Cuando el archivo de trabajo es transitorio se agrega una “w”.</p>

Partes del Cursograma

1. Encabezamiento: está compuesto por:
 - a. Nombre del proceso que se va a diagramar, indicando el subproceso a que se refiere.
 - b. Número del proceso.
 - c. Fecha de Construcción.
2. Cuerpo Central: se divide la planilla en columnas y en cada una se diagrama un sector de todos los que participan en el proceso.

Nº	Nombre/...../.....

}

Encabezamiento

}

Cuerpo Central

Pautas a tener en cuenta para la construcción de un cursograma:

1. Normalmente la línea de construcción va desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho, siguiendo la descripción del proceso para evitar que se crucen las líneas (forma de cascada).
2. Un sector se dibuja en una sola columna desde el comienzo hasta el final del cursograma.
3. Todo proceso inicia con una flecha que indica su comienzo.
4. Cuando un proceso viene de otro proceso o continúa en otra página o proceso, se debe agregar los conectores.
5. Al colocar la emisión de comprobantes se debe indicar con precisión el número de copias y cada copia debe tener su destino.

6. Se debe mencionar los tipos de archivos que se utilizan (transitorios o definitivos) e individualizar su forma (numérica, cronológica o alfabética).
7. No se grafican los sectores externos como por ejemplo: clientes, proveedores, bancos, etc.; solamente se debe indicar con una flecha si la información viene o va del sector externo, pero no graficarlos, aun cuando la operación sea muy importante.
8. Al comenzar a construir un cursograma se debe definir la simbología a utilizar, la que debe ser utilizada siempre con los mismos significados y debe ser por escrito.
9. Cada procedimiento debe llevar un número que lo identifique, que es el número que se utiliza en los conectores.
10. En los cursogramas horizontales se deben evitar los textos literarios.

Tipos de Cursogramas:

Existen dos tipos de cursograma:

- Horizontal
- Vertical

El cursograma vertical utiliza una sola columna y está compuesto de dos partes:

- Diagrama: gráfico del cursograma.
- Narrativo: describe el proceso en forma detallada. Explica que proceso pertenece a cada sector o departamento y que tiene a su cargo cada parte del dibujo, ya que en él no están identificados los sectores.

Es utilizado cuando se hacen relevamientos en las empresas.

Diagrama	Narrativo
↓	

El cursograma horizontal se hace utilizando para cada uno de los sectores intervinientes columnas, y su forma de dibujar es en cascada (desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho).

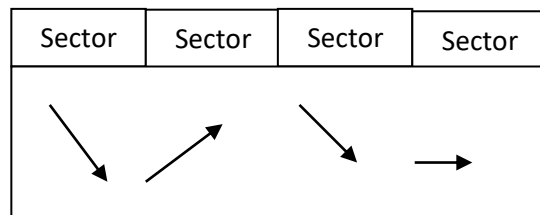
No utiliza narrativos, ya que con solo dar un vistazo al diagrama, se conocen todos los sectores intervinientes; sólo se usa simbología en su construcción.

Es utilizado en el momento en que se hacen los diseños.

El cursograma horizontal se hace utilizando para cada uno de los sectores intervinientes columnas, y su forma de dibujar es en cascada (desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho).

No utiliza narrativos, ya que con solo dar un vistazo al diagrama, se conocen todos los sectores intervinientes; sólo se usa simbología en su construcción.

Es utilizado en el momento en que se hacen los diseños.



Limitaciones de los cursogramas:

1. Por ser un gráfico, es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso. Pero esta limitación está salvada por el uso del Manual de Procedimientos.

Ejemplo: en la sección facturación, previo a emitir la factura, debo controlar la nota de venta, entonces agrego la operación control en el cursograma, pero éste no dice qué se debe hacer ni cómo hacerlo, ya que éstos detalles van por escrito en el Manual de Procedimientos.

2. No existe una simbología universal que se deba utilizar para su diagramación; existen simbologías propuestas como por ejemplo las normas IRA. Por lo tanto el profesional que diagramará un cursograma debe definir la simbología a utilizar, ya que si no indica su significado esto se convierte en una limitante para la interpretación del mismo.
3. El cursograma prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o que tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso. Esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.
4. No indican la carga de trabajo, o sea la cantidad de veces que se repite cada operación. Esto se suele salvar con el uso de los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

Características de los cursogramas:

1. Deben diagramarse todas las operaciones que sean significativas para la empresa desde el punto de vista del control.
2. Se debe aplicar a las rutinas que se repiten con frecuencia. Cuando tengo operaciones que se van a dar una única vez, no les diseño cursograma.
3. Los procedimientos deben ser diagramados de manera ordenada y simple. Se debe tratar de hacer los dibujos lo menos complejos posibles para que éstos sean entendidos por todas las personas que lo vean sean o no profesionales.
4. Deben mostrar con claridad los puntos de vínculo entre los distintos sectores o departamentos.
5. Deben actualizarse y revisarse periódicamente para ver si no han perdido vigencia.
6. Su preparación es una tarea personal del profesional interviniente, no se debe delegar.
7. Los símbolos que se utilizan deben tener un único significado.

Control interno:

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El Control Interno se define como “aquel que comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a las políticas establecidas por la gerencia.”¹⁰

Así debe entenderse que:

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles. Implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos para prevenir riesgos y evitar el azar en la actuación administrativa. No se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y de una adecuada coordinación y, lo más importante, la responsabilidad y compromiso de todos.

Solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

“La Norma Internacional de Auditoría N° 400 (N.I.A. 400) : “ Evaluación de Riesgo y Control Interno” , nos dice que: el término ”Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar tanto como sea factible la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable” .¹¹

El informe COSO define “control interno” como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la alta dirección y en “cascada”, por el resto del

¹⁰LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A, y Otros, Informe número Cinco: Manual de Auditoría, Editorial FACPCE, CECYT, 10° Edición (Buenos Aires, 2004), Pág. 124.

¹¹El Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), desarrolla y emite, a nombre del Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), Normas y Declaraciones de Auditoría y Servicios Relacionados (NIA).

personal de una organización , diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El Informe COSO, fue emitido en septiembre de 1992, en Estados Unidos por el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), organismo creado en 1985 con el propósito de prevenir la información contable y financiera fraudulenta. En él, se plasman los resultados de la tarea realizada por este grupo de representantes de importantes organizaciones.

La finalidad del marco COSO es establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de todas las empresas y otras entidades y definir un modelo o marco de referencia sobre la base del cual las empresas y otras entidades, sin importar su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

Objetivos Básicos del Control Interno:

1).- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.

Se debe contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables y respetadas que permitan una administración y operación ordenada y sana con guías que normen, orienten y guíen la actuación. Estas políticas deben estar sustentadas en manuales de políticas y procedimientos y deberán ser dadas a conocer al personal involucrado en su cumplimiento, así como cualquier cambio que se haga a dichas políticas.

2).- Promover la eficiencia en la operación.

Las políticas y disposiciones establecidas por la administración serán la base y soporte para operar, las cuales deberán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para una óptima operación.

3).- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genere en la entidad.

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño, para saber cómo se encuentra la entidad actualmente y una base para la toma de decisiones a futuro. Por medio de la información se conocerá que tan acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente ha sido la operación de la entidad.

4).- Protección de los activos de la entidad.

En un sentido amplio, debería disponer de procedimientos que permitan resguardar no solo los fondos y cuentas a cobrar, sino también los usuarios de su producto o servicio, el prestigio institucional, la creatividad del personal, el know-how tecnológico y otros activos intangibles que no necesariamente estarán reflejados en la contabilidad.

Este cuarto objetivo se da con la observancia de los tres anteriores. En base a las políticas que se tienen establecidas deben existir disposiciones claras y específicas que se respeten y que involucren el buen cuidado y la alta protección y administración de los activos. Estas políticas deben tender hacia una óptima eficiencia de operación, así como su registro en la contabilidad para que garanticen un buen control de los mismos.

Elementos de la Estructura del Control Interno:

- El Ambiente de Control
- El Sistema Contable
- Los Procedimientos de Control

▪ **Ambiente de Control:**

El ambiente de control está representado por la combinación de factores que afectan las políticas y los procedimientos de una entidad que fortalecen o debilitan sus controles. Entre estos factores se encuentran los siguientes:

- Estructura de la organización de la entidad
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités

- Métodos para asignar la autoridad y responsabilidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas de personal
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.
- **Sistema Contable:**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir la información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica y para que sea útil y confiable debe contar con métodos y registros que cumplan con las siguientes características:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Sistema Contable vs. Sistema de Control Interno:

El Control Interno está relacionado directamente con la Contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del Sistema de Control Interno de la entidad.

El objetivo básico de un Sistema de Contabilidad es: proveer información financiera útil. El objetivo del Control Interno es: mantener a la entidad operando de acuerdo con los planes y políticas trazadas. De hecho, cada sistema depende directamente del otro.

La necesidad de un Sistema de Contabilidad es proveer de información financiera útil. Un adecuado Control Interno, explica la naturaleza y la existencia misma de muchos registros, informes, documentos y procedimientos contables.

▪ **Procedimientos de Control:**

Son procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos específicos de la entidad, ya que el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control no significa que estos estén operando adecuadamente por lo que se hace necesario que el auditor determine la manera en que la entidad está aplicando las políticas y procedimientos así como que personas las están llevando a cabo para concluir que efectivamente están operando.

Los procedimientos de control persiguen objetivos diferentes y son aplicables a distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos de ambiente de control y del sistema contable y de acuerdo a su naturaleza estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

- Los procedimientos de carácter preventivo se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.
- Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores y desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivo.

4.- **El Análisis FODA:**

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Cuando a una organización se le pregunta por sus fortalezas, estas responden por su historia de éxito, por un presidentefundador carismático, por sus cualificados profesionales; y si preguntamos por sus debilidades nos dirán su insuficiencia de fondos, carencia de voluntarios, mala comunicación dentro de la organización.

Las oportunidades incluyen en ocasiones, la viabilidad en la búsqueda de fondos, intereses en la comunidad, aumento en la calidad de servicios. Las amenazas se decantan, por ejemplo, hacia aquellas organizaciones que trabajan con el mismo fin y que son competidoras en la búsqueda de subvenciones.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

I. Análisis Interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):

Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos de las demás organizaciones del entorno?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la “competencia”. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

II. Análisis Externo de la organización (mercado, sector y competencia):

Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de necesidades, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos. Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la organización.

Identificar oportunidades y amenazas en el entorno:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en las áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar elevados niveles de desempeño.

Consideremos:

Análisis del Entorno Estructura de la organización (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés Administraciones Públicas, instituciones, sindicatos, socios, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Identificar fortalezas y debilidades internas:

Consideremos:

Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la organización.

Análisis de nuestra cartera de proyectos, de nuestro CV como organización. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

5.- El proceso presupuestario como herramienta de control.

Por sus raíces latinas Pre: antes, y Supuesto: Hecho, presupuesto significa “antes de lo hecho”. Existen innumerables definiciones de lo que es un presupuesto:

“El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También se lo puede definir desde otro enfoque como “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una organización en un periodo y un medio de control de la obtención de esos objetivos”.

El presupuesto es una herramienta administrativa de planeación y control financiero que presenta ordenadamente y en términos monetarios, los resultados previstos de un plan, un proyecto, una estrategia.

Importancia del presupuesto:

Resumiendo, vemos que se define como presupuesto la presentación formal de los planes y objetivos de la dirección que cubren todas las fases de las operaciones en un período determinado. No existe herramienta administrativa que

ofrezca tanta dirección operacional como un presupuesto bien planeado y con sentido común. Este permite la participación de todas las partes de la organización y facilita el establecimiento de las metas y de los objetivos de la empresa.

El presupuesto también brinda los criterios del rendimiento aceptable de la organización en el futuro, en tanto que el proceso presupuestal proporciona un mecanismo para asignar, en forma racional y económica, mano de obra, instalaciones y demás recursos. También facilita la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de los grupos que conforman la organización. Finalmente proporciona medidas objetivas para evaluar el desempeño y las metas de rendimiento de la organización.

El presupuesto se ve como la parte más importante del proceso de control de gestión, debido a que especifica cómo se conducirán las actividades del siguiente año (debido a que la implementación de un presupuesto es generalmente anual).

Proceso Presupuestario:

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una

estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto y en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. Por lo tanto, una buena presupuestación deberá comprender:

- Objetivos Generales a Largo Plazo.
- Metas específicas a corto plazo.
- Un Plan Financiero a Largo Plazo y elaborado en forma general.
- Un Plan Financiero a Corto Plazo presentado en forma discriminada.
- Informes de resultados, presentados periódicamente para las diferentes áreas de acuerdo con las responsabilidades atribuidas, y
- Una acción de seguimiento y control permanente y continuo.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

- Planeación y formulación
- Revisión y aprobación
- Ejecución
- Evaluación y control

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual se está formulando el presupuesto del año siguiente. De esta manera, podemos decir que el proceso presupuestario es mucho más importante en una entidad sin ánimo de lucro que en una que busca obtener beneficios. En organizaciones lucrativas, los directivos pueden ir modificando ciertos planes de acuerdo a iniciativas propias, bajo el presupuesto de que la modificación de esos planes revisados es probable que incremente los beneficios obtenidos. En cambio, en

las organizaciones sin ánimo de lucro los directivos deben adherir estrechamente las políticas y el accionar de la organización a los planes expresados en el presupuesto.

CAPITULO III

Tucumán Lawn Tennis Club

Sumario: 1.- Historia. 2.-Estatutos Tucumán Lawn Tennis Club. 3.-Rugby en el club. 4.- Tenis en el club.5.- Hockey en el club. 6.- Otras disciplinas.

1.- Historia

El club fue fundado¹² el 14 de abril de 1915, cuando un grupo de ingleses que venían a Tucumán trabajar en el ferrocarril, para desarrollar el ramal ferroviario, y la organización pertinente para que éste funcione correctamente en la provincia. En el momento de la fundación, los deportes que se practicaban eran el Tenis y el Cricket, por lo cual el club fue creado en un principio con ambas disciplinas. En sólo 40 días¹³, la flamante institución, con la incorporación de 79 socios, tomó forma en un predio ubicado atrás del Savoy Hotel, donde se instalaron dos canchas de tenis y otras dos de cricket. Su primer presidente fue Francisco Eduardo Tirbut, quien en la asamblea fundacional, según consta en el acta, agradeció la distinción que le habían conferido, y en nombre propio y en el de los demás miembros de la Comisión Directiva hizo votos para la prosperidad del club y de los socios actuales y futuros.

¹² Anexo Entrevista

¹³ Consultas en Internet: <http://www.tucumanlawntennis.org.ar/index.php/historia>

Al inicio de su historia los socios que se incorporaban, eran sólo conocidos o amigos de los fundadores. Lo cual, con el correr del tiempo fue cambiando paulatinamente y se fueron abriendo las puertas a nuevos socios fuera de ese entorno. Para poder integrarse al club, en la actualidad (se mantiene desde sus orígenes), deberá ser presentado mediante una nota y con la firma de dos socios activos.

En 1935 fue trasladado a donde reside en la actualidad, en el parque 9 de Julio.

2.-Estatutos Tucumán Lawn Tennis Club:

Art. 1.-El Tucumán Lawn Tennis Club es una asociación que tienen como principal objetivo el proporcionar a sus miembros la práctica de tenis y toda otra clase de deporte y actividades sociales complementarias.

Art. 2.- El domicilio legal del club es en la ciudad de San Miguel de Tucumán, y su patrimonio lo constituyen sus instalaciones y demás bienes que adquiera, las contribuciones que periódicamente efectúen sus asociados y otro recurso compatible con su objeto.

Art. 4.- Se reconocen las siguientes categorías de socios: Honorario, Vitalicio, Matrimonio, Activo B, Activo A, Cadete B, Cadete A, Jugador, Promocional de menores y Transeúnte.

- a) Socio Honorario: Se reconoce como tal al señor Gobernador de la Provincia, al señor Presidente de la Corte Suprema de Justicia, al señor Intendente Municipal, al señor Presidente de la Honorable Legislatura, al señor Rector de la Universidad Nacional de Tucumán, mientras estén cargo de sus funciones.
- b) Socio Vitalicio: Se requiere para serlo, haber cumplido como socio activo 40 años sea en forma continua o discontinua y haber abonado en esos periodos las correspondientes cuotas sociales.

- c) Socio Activo: Se reconocerán dos categorías; Activo A: a la persona desde los 18 a los 24 años y Activo B: al mayor de 24 años.
- d) Socio Cadete: Se reconocerán dos categorías; Cadete A: hermano o hijo de socio Activo o Matrimonio, de más de cinco años y menos de dieciocho años. Cadete B: de igual edad que los A pero que no reúnan el vínculo parental de la anterior categoría.
- e) Socio Matrimonio: Pertencerán a esta categoría los matrimonios que se asocien al club y los Activos casados entre sí que deberán solicitar cambio de categoría.
- f) Socio Infantil: Serán considerados tales los de cinco años no hermano ni hijo de socio. Abonaran las cuotas de ingreso y mensual que la H. Comisión Directiva determine.
- g) Socio Transeúnte: Podrán ingresar en esta categoría las personas radicadas temporalmente en la provincia de Tucumán, por el lapso de hasta un año. La Comisión Directiva fijara una cuota diaria o mensual que deberán abonar los socios pertenecientes a esta categoría.
- h) Socio Proporcional de Menores: Esta categoría está reservada para los menores de 18 años de edad que deben practicar los deportes competitivos que se desarrollan en el club.
- i) Socio Jugador: Para ingresar a esta categoría se requiere:
 - Ser mayor de 18 años.
 - Pagaran el 50% de la cuota correspondiente a activo A o B según la edad.
 - Tener aptitudes especiales para la práctica de algunos de los deportes que se ejercitan en el club y dicha actividad sea beneficiosa para la institución y sus asociados.

- Su ingreso deberá ser solicitado a la CD por la Subcomisión correspondiente y tendrá la duración de un año. Podrá inscribirse en esta categoría mientras compita en los planteles del club.
- Únicamente podrá hacer uso de las instalaciones que se relacionan con el deporte para el cual ha sido aceptado.

Art. 7.- El socio que decidiera renunciar a la calidad de tal deberá dirigirse a la CD por escrito. Su dimisión será considerada si reúne tal recaudo y siempre que el renunciante no adeude suma alguna a la institución. El socio al que le fue aceptada su renuncia y quiere reingresar podrá hacerlo abonando el 33 % de la cuota de ingreso.

Art. 8.- Todo socio que adeude tres mensualidades o más será notificado por escrito en forma fehaciente a efecto de regularizar su situación dentro del término de diez días de la lúdica comunicación. La CD puede readmitir los socios cesantes por morosidad sin exigir el pago de una nueva cuota de ingreso, si a criterio de aquella mediasen circunstancias que lo fundamenten y previo pago de las sumas adeudadas que justifiquen el cese.

Art. 9.- Todo socio vitalicio, activos y matrimonios tienen derecho a presentar, en calidad de visita, por un día, a una persona registrando su nombre y apellido y firmando el mismo socio en el libro que para tal efecto habrá en el club. Esta visita podrá usar las distintas instalaciones, pero no podrá ser presentada nuevamente ni por otro socio hasta después de un mes. Los socios serán responsables de sus invitados.

Art. 10.- Los socios gozan de los siguientes derechos:

- a) Hacer uso reglamentario de las instalaciones del club.
- b) Representar al mismo en las actividades y deportes que en la institución se practiquen, conforme a su categoría y previa autorización de la subcomisión correspondiente.
- c) Peticionar a las autoridades de la institución.
- d) Los activos, matrimonios y vitalicio podrán participar con voz y voto en las asambleas ordinarias y extraordinarias y elegir y ser

elegido miembro de la comisión directiva y de las distintas subcomisiones en las condiciones que establece el presente estatuto.

Art. 11.- Son obligaciones de los socios:

- a) Abonar las cuotas sociales que fije la CD.
- b) Respetar los presentes estatutos así como los reglamentos y resoluciones que dictare la CD. El incumplimiento de esta obligación traerá aparejado sanciones de apercibimiento, suspensión o expulsión según la gravedad del caso a juicio de la CD.
- c) Acompañar y cuidar de sus hijos y hermanos menores de 7 años en el uso de las instalaciones.
- d) Velar por el orden y el derecho de la institución y poner el cuidado necesario para la conservación de las instalaciones, muebles y útiles pertenecientes al club.
- e) Los socios mayores de edad serán personalmente responsables por los daños que por culpa o negligencia pudieren ocasionar a la institución, a otros socios, a dependientes del club o a terceros. Igual responsabilidad tendrán los padres, tutores o curadores cuando los daños fueren cometidos por sus hijos o pupilos.

Art. 12.- La sociedad será dirigida y administrada por un Comisión Directiva compuesta de los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, cuatro vocales titulares 1°, 2°, 3° y 4°, y cuatro vocales suplentes 1°, 2°, 3° y 4°. Estos últimos cubrirán las vacantes que pudieren producirse en el seno de la H.C.D de acuerdo al orden nominal.

Art. 13.- La CD durara tres años en sus funciones, renovándose totalmente al finalizar el periodo. Los miembros de la misma pueden ser reelegidos.

Art. 15.- Para ser miembro de la CD se requiere ser socio vitalicio, matrimonio o activo B, con un mínimo de diez años de antigüedad ininterrumpida e inmediata anterior a la fecha de la elección, y siempre que estuviere al día con las

cuotas sociales, no adeudare suma alguna a la institución ni se encontrare cumpliendo sanciones disciplinarias. La edad mínima para integrar la CD es de 24 años de edad.

Art. 16.- La elección de los miembros de la CD se efectuara en acto eleccionario convocado a tal efecto. Las listas de candidatos que los socios confeccionaren deberán ser oficializadas ante el tribunal electoral hasta los dos días anteriores a la fecha fijada para el acto comicial. A efectos de la elección se confeccionara un padrón de los socios activos y vitalicios que se encuentren en las condiciones establecidas en el art. 15. Los padrones serán exhibidos en lugares visibles de la sede del club.

Art. 17.- El tribunal electoral mencionado en el artículo anterior estará compuesto por tres socios activos o vitalicios designados por la CD, uno de los cuales ejercerá la presidencia.

Art. 20.- Los presidentes designados propondrán a l CD la nómina de los integrantes de sus respectivas subcomisiones a los efectos de su designación. Las distintas subcomisiones estarán integradas por el presidente, que tendrá la dirección de las mismas con voz en la CD. Las subcomisiones tendrán a su cargo lo relativo a la actividad deportiva o social de la que se trate, bajo l supervisión natural de la CD.

Art. 23.- Son deberes y atribuciones de la CD.:

- Administrar la asociación, pudiendo a ese efecto realizar todos los actos previstos en el artículo 1881 y concordantes del código civil.
- Autorizar los gastos que requiera la buena marcha de la institución, nombrar el personal necesario fijando su sueldo y obligaciones y sustituyendo cuando lo considere conveniente.
- Velar por el cumplimiento de estos estatutos y de los reglamentos del club e interpretarlos.
- Representar al club en todos sus actos y ejecutar las resoluciones de las asambleas.
- Crear los recursos necesarios al sostenimiento y mejoramiento de la institución.

- Amonestar, aplicar multas, suspender o expulsar al socio que se portare de manera indecorosa, o que se negare a cumplir los estatutos resoluciones emanadas de la CD.
- Nombrar las subcomisiones auxiliares que estime conveniente.
- Determinar la organización del club, llevando la contabilidad y registro de socios.
- Crear las secciones deportivas que fueren necesarias para una mayor ampliación de tales prácticas entre los asociados.
- Acordar donaciones siempre que no excedan de un monto equivalente a diez cuotas sociales de la categoría matrimonio.
- Formular y aprobar el presupuesto de gastos e inversiones de cada año y aceptar, modificar o rechazar los que fueren presentados por las subcomisiones.
- Los miembros de la HCD serán personal y solidariamente responsables por los daños y perjuicios que pudieren generar a la institución cuando obraren con culpa, negligencia o dolo en la administración y/o disposición de los bienes del club en ejercicio u ocasión de sus funciones.

Art. 25.- Son deberes y atribuciones del presidente: presidir las asambleas y reuniones de la CD, convocar a la CD cuantas veces lo crea conveniente, firmar con el secretario cualquier documento oficial del club y con el tesorero las órdenes de pago, cheques, los balances y demás documentación contable.

Art. 26.- Son funciones del secretario: llevar el registro de actas, redactar las mismas, comunicaciones, correspondencia y demás documentación, conservando copia de ellos; refrendar la firma del presidente; conservar en un orden el archivo, papeles, libros y sellos pertenecientes a la sociedad; representar dentro del club al presidente y vice, cuando estos estuvieren ausentes; dar aviso a los nuevos socios de su admisión, adjuntándoles un ejemplar de los estatutos del club.

Art. 27.- Corresponde al tesorero: adoptar los recaudos necesarios para que se efectúen las registraciones contables de la institución; se abonen los gastos que

autorice la CD y se perciban los ingresos por todo concepto; llevar un registro exacto y en orden de número y fecha de movimiento de los socios; deberá presentar mensualmente un estado de caja la CD y anualmente el balance general que deben someterse a la asamblea; indicar su debido tiempo el nombre de los socios atrasados en sus pagos, y hacer depositar periódicamente en las instituciones bancarias determinadas por la CD a la orden del club todas las sumas pertenecientes a la sociedad. Tendrá el uso de la firma conjuntamente con el presidente para la extracción de los fondos.

Art. 28.- Los vocales informaran y asesorarán a la CD en todo asunto que interese a la buena marcha de la institución.

Art. 29.- Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Aquellas tendrán lugar en el transcurso de los 120 días del cierre del ejercicio económico, el que se producirá el día 31 de agosto de cada año, y las segundas cuando las considere conveniente la CD o lo soliciten por escrito.

Art. 32.- Las asambleas ordinarias tendrán por objeto la lectura de la memoria y balance anual. En las asambleas solo podrán tratarse los asuntos incluidos en su convocatoria.

Art. 34.- Conjuntamente con la elección de los miembros de la CD se elegirá una Comisión Revisora de cuentas compuesta de tres miembros titulares y tres suplentes que duraran tras años en sus funciones, pudiendo sus integrantes ser reelegidos.

Art. 35.- Son derechos y obligaciones de la comisión revisora de cuentas: examinar los libros y documentación de tesorería cada vez que lo juzgue necesario, informando a la CD, determinar sobre el balance o inventarios presentados y refrendar los mismo en caso de aprobación o desaprobados, aconsejar las medidas conducentes a una menor organización de tesorería, concurrir a las reuniones de la CD con voz pero sin voto, para los asuntos atinentes a su competencia.

Art. 36.- “La liquidación de la sociedad tendrá lugar en los casos previstos en el código civil o por resolución aceptada de las tres cuartas partes de sus socios activos, matrimonios, vitalicios. En caso de liquidación, los fondos sobrantes después

de cubiertos todos los gastos, serán distribuidos entre los hospitales públicos de Tucumán, sociedades de beneficencia o asociaciones de bien público, sin fines de lucro reconocidas como exentas por la AFIP o a favor de la Nación, la provincia o la municipalidad que determine la asamblea.”¹⁴

3.- Rugby en el Club:

El Rugby llega al Lawn Tennis por un conflicto originado en el Club Natación y Gimnasia, con un grupo importante de jugadores que ante una medida disciplinaria tomada por la subcomisión de Rugby de ese club (no les permitían el ingreso al mismo), decidieron paralizar su actividad durante casi toda la temporada. A partir de allí, se integran al Lawn Tennis en un principio jugando al tenis, para luego fundar la subcomisión de Rugby a través de uno de sus principales mentores que fue Próspero Lavergne. En una reunión realizada en la famosa casa “La Ventilada”, se decide lo siguiente: asociar al Lawn Tennis a todos los que no eran socios todavía; designar la Subcomisión de Rugby; jugar ese año (1961) en el torneo de segunda división la URT; utilizar la camiseta blanca con el escudo del Lawn Tennis en la parte delantera superior; y adoptar los colores blanco, azul y amarillo a rayas, proponerlos al club, a la URT y hacer fabricar las camisetas para 1962. Así se comienza a jugar. Así comenzó la historia. En ese año se obtiene el torneo de 2da división y el ascenso a la división superior para 1962.

En la década del 70, que significó la afirmación institucional y deportiva de la Sección Rugby, a partir de la llegada de las divisiones inferiores, se vieron los primeros triunfos. En el año 1973, se consiguió el primer título en Primera División; asimismo comienzan las giras internacionales.

Con el crecimiento de la actividad rugbística, a partir de la década del 80, surgió la necesidad de contar con nuevas canchas para entrenamientos y competencias deportivas; atendiendo estas necesidades se compró un terreno para poder expandir las actividades. En el año 1985 se comenzó a desmontar y nivelar la propiedad ubicada en calles Juan Posse y El Salvador. En este predio se desarrollan

¹⁴ESTATUTO, Tucumán LawnTennis Club, (San Miguel de Tucumán, 2014)

actualmente todas las actividades de rugby en las categorías inferiores e infantiles; incluso fue sede de las siete ediciones del Torneo Nacional de Clubes, al igual que un octogonal internacional.

En la actualidad, el club está compitiendo en todas las divisiones, de primera a menores de 15 años, y participando en la programación infantil con los 200 chicos que conforman sus planteles de sexta a pre-rugby, es decir, de 14 a 5 años.

Los Títulos:

El mismo año que LawnTennis comenzó a competir, supo de éxitos, consagrándose campeón de segunda división en el año 1961. Desde la temporada siguiente, con solo un año de vida, comenzó a competir la división superior del rugby tucumano. LawnTennis consiguió su primer título anual al derrotar en la última fecha a Universitario, ambos compartieron honores.

Cuatro años más tarde, en 1977, LawnTennis consigue festejar por segunda vez.

La historia comenzó a repetirse y durante cuatro temporadas consecutivas el rugby de LawnTennis mando en los torneos de la Unión. 1979, 1980, 1981 y 1982 fueron años de gloria para los “Benjamines” del Parque 9 de Julio.

La última década fue la más rica de su historia, ya que logró 5 títulos en 7 años, los cuales fueron en 2008, 2009, 2011, 2012 y el más reciente en este 2014.

4.- Tenis en el Club:

Nació como un club de tenis y con esa filosofía fue creciendo. Organizó torneos que sobresalieron a nivel nacional como el tradicional “Torneo del Norte”, que congregó a lo largo de toda su historia a los mejores jugadores del país, o a nivel internacional.

La rica historia del “deporte blanco” en Tucumán se remonta al mismo momento de la fundación, cuando un grupo introdujo esta disciplina en tierras norteñas. Familias enteras disfrutaron en forma competitiva o de esparcimiento de este deporte que, con el tiempo fue creciendo tanto, que en épocas las numerosas canchas del Lawn Tennis quedaban chicas para las solicitudes de turnos o en los

maratónicos certámenes organizados por esta institución; es necesario destacar las 75 ediciones del Torneo del Norte, el certamen más famoso y tradicional realizado en los *courts* del Tucumán Lawn Tennis, o de otros torneos como el “Ciudad de Tucumán” entre otros.

5.- Hockey en el Club:

La sección hockey del Tucumán Lawn Tennis fue creada en mayo de 1970. Se puede decir que se logró en gran parte los objetivos planteados por ese grupo de entusiastas pioneros que sumaron este deporte a las variadas actividades que en aquel entonces desarrollaba la institución en su sede del Parque 9 de Julio. La primera presidenta de esta sección fue Nerina Rossi.

Siendo uno de los primeros clubes en la práctica del hockey, el trabajo de las “chicas” llevó a Lawn Tennis a ser uno de los clubes fundadores de la Asociación Tucumana de Hockey sobre césped y además, le permitió la construcción de una cancha de hockey en el predio del parque. Este campo deportivo, debido al constante crecimiento de esta actividad, se trasladó, a mediados de 1986, al anexo San Salvador, donde se construyó dos canchas para mayores y tres para infantiles además de sus instalaciones complementarias, las que fueron sede de seis ediciones del Torneo Libertador, certamen interprovincial que núcleo a los mejores equipos del país con singular éxito.

6.- Otras disciplinas:

Adicionalmente el club fue expandiéndose en todos sus aspectos, lo cual se ve reflejado en la infraestructura de primerísimo nivel que presenta la entidad, y los emprendimientos organizativos que le permitieron ser el epicentro de acontecimientos de magnitud. Esto también le sirve como soporte para la práctica de numerosas disciplinas deportivas adicionales, no tan masivas como las citadas anteriormente, pero que complementan al club y lo colocan a la cabeza entre las instituciones de todo el país.

Entre esas disciplinas, podemos destacar a la pileta de Natación por su parte, es el punto de concentración durante el verano, brindando un fin social y de

reunión familiar, de gran importancia que el club destina a sus 3500 asociados, sin olvidar las fiestas anuales organizadas por la respectiva subcomisión.

Además, el salón de Gimnasia cuenta con piso de parquet, barras altas, y barras laterales, y un gran espejo central, un salón pensado para el uso propio de la actividad, muy bien ventilado y con una excelente vista del club y el parque.

Adicionalmente la construcción de las canchas de paddle y squash ha resultado, sin dudas, una de las tantas buenas ideas del Tucumán Lawn Tennis, teniendo ésta actividad una alta aceptación entre los socios del club.

Actualmente fueron inauguradas 2 canchas de fútbol de césped sintético en la sede principal del parque 9 de Julio.

CAPITULO IV

Aplicación Práctica

Sumario:1.- Organigramas. 2.- Manuales de funciones. 3.- Pautas de control interno: Tesorería. 4.- Cursograma: Circuito de Cobranzas. 5- Tratamiento Impositivo

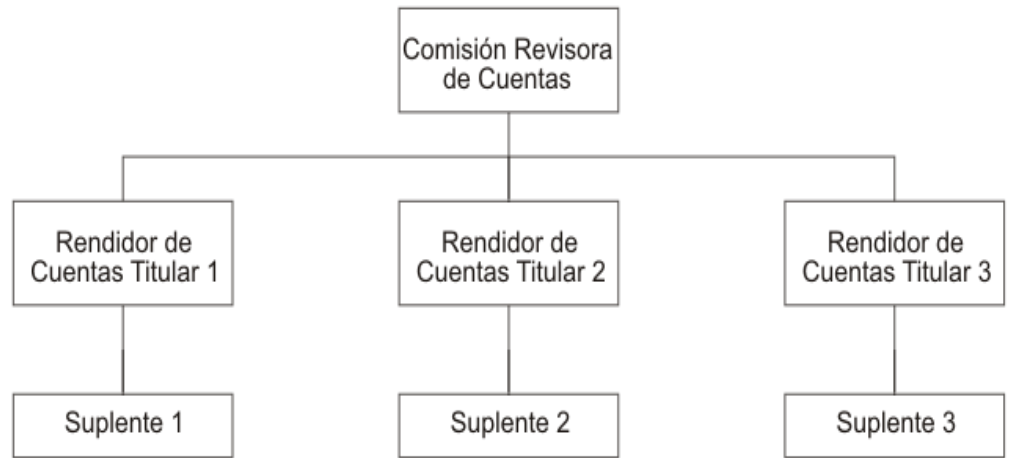
1.- Organigramas:

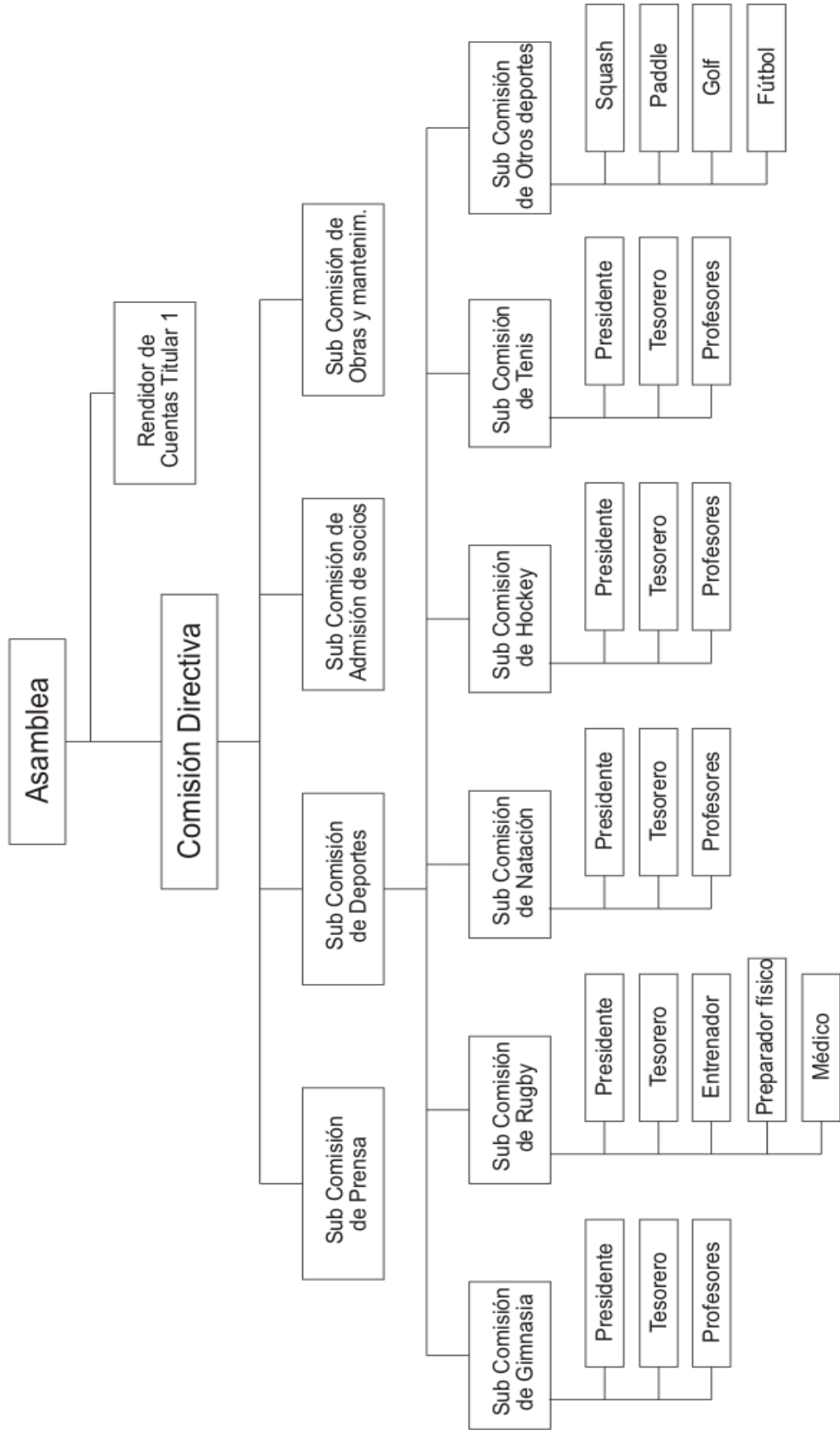
EMPRESA: De Servicios.

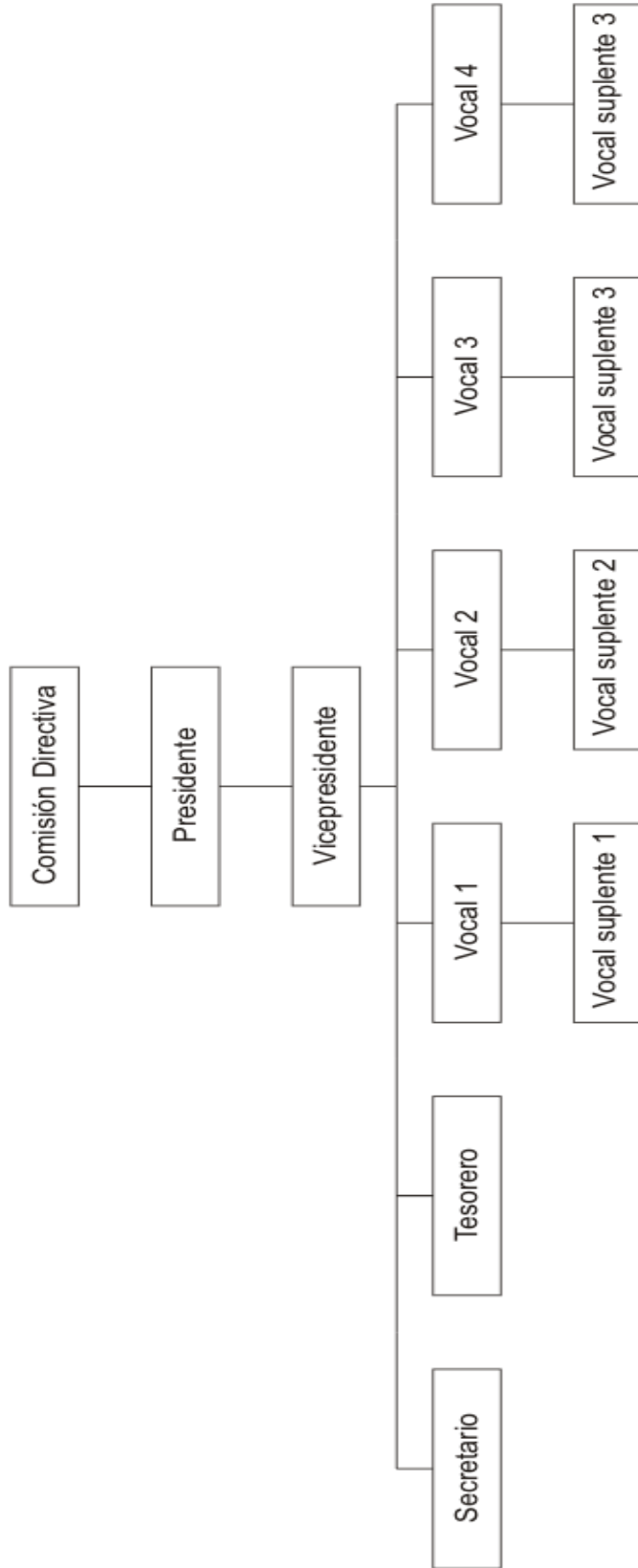
TIPO SOCIETARIO: Organización no Gubernamental.

ACTIVIDAD: Deporte y recreación¹⁵.

¹⁵Anexo Entrevista







2.- Manuales de funciones:

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn Tennis Club
POSICION: Comisión Directiva

MISIÓN: Asegurar el buen desempeño del establecimiento encaminado a promover el progreso de nuestros asociados a través del desarrollo de actividades conjuntas, propiciar el deporte y buscar el bienestar social.

FUNCIONES:

- Administrar la Asociación, pudiendo a ese efecto realizar todos los actos previstos en el artículo 1881 y concordantes del Código Civil, a excepción de los que tengan por objeto la adquisición, enajenación o constitución de gravamen sobre inmuebles, para los que será necesario la previa autorización de la Asamblea Extraordinaria que deberá ser convocada a ese efecto.
- Autorizar los gastos que requiera la buena marcha de la institución, nombrar el personal necesario fijando su sueldo y obligaciones y sustituyéndolo cuando lo considere conveniente.
- Velar por el cumplimiento de estos Estatutos y de los reglamentos del club e interpretarlos.
- Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- Representar al club en todos sus actos y ejecutar las resoluciones de las asambleas.
- Aceptar o rechazar candidatos a socios.
- Crear los recursos necesarios al sostenimiento y mejoramiento de la institución, gestionando créditos extraordinarios, contrayendo empréstitos o emitiendo bonos y realizar los gastos consiguientes. Deberán ser

aprobados por dos terceras partes de la Comisión Directiva. Y serán responsables de utilizar fondos para el fin que fueran generados.

- Amonestar, aplicar multas, suspender o expulsar al socio que se portare de manera indecorosa, o que se negare a cumplir los estatutos y resoluciones emanadas de la Comisión Directiva o que por cualquier motivo se hiciera acreedor a ello. Para los casos de expulsión se requerirá dos tercios de votos de los miembros presentes.

- Nombrar las Subcomisiones auxiliares que estime conveniente.
- Determinar la organización del club, llevando la contabilidad y registro de socios

- Llevar un registro de actas en el que se hará constar las resoluciones tomadas, debiendo ser suscritas por el Presidente y Secretario, una vez aprobadas. Las resoluciones de las asambleas podrán registrarse en libro rubricado a tal efecto.

- Crear las secciones deportivas que fueren necesarias para una mayor ampliación de tales prácticas entre los asociados.

- Acordar donaciones siempre que no excedan de un monto equivalente a diez cuotas sociales de la Categoría Matrimonio.

- Modificar o suspender con un quórum y una mayoría de dos tercios de sus miembros las cuotas de ingreso y mensuales, con cargo de dar cuenta de ello a la próxima Asamblea Ordinaria. Queda facultada, igualmente, para regularizar la situación de los socios deudores como lo estime conveniente.

- Otorgar concesiones y firmar contratos por intermedio del Presidente y Secretario, de la institución.

- Formular y aprobar el presupuesto de gastos e inversiones de cada año y aceptar, modificar o rechazar los que fueren presentados por las Subcomisiones.

- Hacer conocer a los asociados todas las resoluciones de interés general que se adopten, así como también balances o estado de tesorería, por medio de avisos colocados en las pizarras del club, sin perjuicio de hacerlo por notas o circulares cuando lo crea conveniente.
- Resolver y ejecutar administrativamente todo acto no previsto en los presentes Estatutos.
- Disponer la afiliación o desafiliación a entidades federativas, ad-refendum de la Asamblea.
- Los miembros de la honorable Comisión Directiva serán personal y solidariamente responsables por los daños y perjuicios que pudieren generar a la institución cuando obraren con culpa, negligencia o dolo en la administración y/o disposición de los bienes del Club en ejercicio u ocasión de sus funciones, siempre que hayan participado y votado a favor de la decisión que causare los daños.

AUTORIDAD: Ejerce supervisión directamente sobre el Presidente y Vicepresidente e indirectamente sobre el Secretario, Tesorero y Vocales en cuanto al cumplimiento de las funciones. La Comisión Directiva reporta a los socios en la asamblea.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer condiciones de liderazgo, de trabajo en equipo, de negociación, de funciones ejecutivas, buenas relaciones públicas, condiciones de toma de decisiones, de planeamiento. También sería bueno que en la comisión directiva exista pluralidad de profesiones, que cada uno pueda aportar su idea.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn Tennis Club
POSICION: Presidente

MISION: Ejercer la representación de la asociación en todos los actos deportivos, comerciales, civiles y judiciales o de cualquier otra naturaleza; asegurar el buen desempeño de los cargos inferiores a él.

FUNCIONES:

- Presidir las asambleas y reuniones de la comisión directiva en las que tendrá voto como miembro de las mismas y facultad de decidir en caso de empate. Cuando lo juzgue necesario presidirá las sesiones de cualquier subcomisión.
- Convocar a la comisión directiva cuantas veces lo crea conveniente.
- Firmar con el Secretario cualquier documento oficial del club y con el Tesorero las órdenes de pago, cheques, los balances y demás documentación contable en que sea necesaria su firma.
- Resolver conjuntamente con el Secretario y el Tesorero u otros miembros en caso de ausencia de alguno de estos cualquier circunstancia o asunto que, por su carácter de urgencia no pudiera ser tratado por la Comisión Directiva con cargo de dar cuenta a la misma en la primera reunión que se realice.

AUTORIDAD: Ejerce supervisión sobre el vicepresidente, tesorero, secretario y vocales en cuanto al desempeño de sus funciones dirigido al cumplimiento del objeto previsto.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer aptitudes necesarias para el desempeño del cargo, condiciones de liderazgo, autoridad, flexibilidad en cuanto a tomar o no las opiniones e ideas de los demás miembros, iniciativa para llevar a cabo todas las metas fijadas.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn Tennis Club
POSICION: Vicepresidente

MISION: Ejercer la representación de la Asociación en todos los actos deportivos, comerciales, civiles y jurídicos o de cualquier otra naturaleza, asegurar el buen desempeño de los cargos inferiores; todo esto en caso de ausencia del presidente o acompañar al mismo en el ejercicio de sus funciones.

FUNCIONES:

- Presidir las asambleas y reuniones de la comisión directiva en las que tendrá voto como miembro de las mismas y facultad de decidir en caso de empate. Cuando lo juzgue necesario presidirá las sesiones de cualquier subcomisión.
- Convocar a la comisión directiva cuantas veces lo crea conveniente.
- Firmar con el Secretario cualquier documento oficial del club y con el Tesorero las órdenes de pago, cheques, los balances y demás documentación contable en que sea necesaria su firma.
- Resolver conjuntamente con el Secretario y el Tesorero u otros miembros en caso de ausencia de alguno de estos cualquier circunstancia o asunto que, por su carácter de urgencia no pudiera ser tratado por la Comisión Directiva con cargo de dar cuenta a la misma en la primera reunión que se realice.

AUTORIDAD: Ejerce supervisión sobre el tesorero, secretario y vocales en cuanto al desempeño de sus funciones dirigido al cumplimiento del objetivo previsto.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer aptitudes necesarias para el desempeño del cargo, condiciones de liderazgo, autoridad, flexibilidad en cuanto a tomar o no las opiniones e ideas de los demás miembros, iniciativa para llevar a cabo todas las metas fijadas.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn tennis Club
POSICION: Secretario

MISION: Controlar el buen funcionamiento de la administración y operatividad de la asociación.

FUNCIONES:

- Llevar el registro de actas, redactar las mismas, comunicaciones, correspondencia y demás documentación, conservando copia de ellos.
- Refrendar la firma del presidente.
- Conservar en buen orden el archivo, papeles, libros y sellos pertenecientes a la sociedad.
- Representar dentro del club al Presidente y Vice, cuando estuvieran ausentes; dar aviso a los nuevos socios de su admisión, adjuntándoles un ejemplar de los estatutos del club.

AUTORIDAD: Este miembro reporta al Presidente y al Vice sobre su desempeño.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer condiciones de toma de decisiones, responsabilidad, organización. Es indispensable que el secretario sea estructurado en cuanto a la multiplicidad de funciones.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn Tennis Club
POSICION: Tesorero

MISION: Ejecutar un buen desempeño y controles administrativos-contables para promover el orden y facilitar la realización de los estados contables.

FUNCIONES:

- Adoptar los recaudos necesarios para que se efectúen las registraciones contables de la institución.
- Se abonen los gastos que autorice la Comisión Directiva y se perciban los ingresos por todo concepto.
- Llevar un registro exacto y en orden de número y fecha de movimiento de los socios.
- Deberá presentar mensualmente un estado de Caja a la Comisión Directiva y anualmente el balance general que deben someterse a la asamblea; indicar a su debido tiempo el nombre de los socios atrasados en sus pagos.
- Hacer depositar en las instituciones bancarias determinadas por la Comisión Directiva a la orden del club todas las sumas pertenecientes a la sociedad. Tendrá uso conjuntamente con el presidente para la extracción de fondos.

AUTORIDAD: Supervisar el buen desempeño de los miembros de la Administración encargado de realizar los pagos y cobranzas. El Tesorero reporta su tarea al Presidente y al Vice.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer honestidad, fidelidad para con la asociación, verificar el cumplimiento de las pautas de control interno, controlar el movimiento de egresos e ingresos de fondos.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA: Tucuman Lawn Tennis Club
POSICION: Vocales

MISION: Colaborar con los demás miembros de la Comisión Directiva en el desarrollo de actividades sobre todo sociales, que contribuirán al logro de los objetivos establecidos.

FUNCIONES:

- Informaran y asesoraran a la Comisión Directiva en todo asunto que interese a la buena marcha de la institución.
- Los que sean elegidos para los cargos de Pro-Secretario y Pro-Tesorero, colaboraran en las tareas que la Comisión Directiva les asigne dentro de sus respectivas actividades, reemplazando al titular en caso de ausencia.

AUTORIDAD: Los Vocales se encuentran bajo la supervisión del presidente y el vicepresidente y es a ellos a quienes tienen que rendirles cuenta.

CARACTERISTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICION:

Poseer disposición y buena voluntad para la recolección de información necesaria para el desarrollo de actividades, ser flexible en cuanto al trabajo en equipo y a las ideas disidentes de la comisión directiva, poseer actitud y capacidad suficiente para el desempeño del cargo.

3.- Elementos de Control Interno vigentes: Tesorería.

Debe tenerse en cuenta que para lograr los objetivos fijados en una Organización es necesario volcar nuestra confianza en los sistemas de control interno de la misma, ya que cada uno de los controles establecidos debe contener todos sus elementos funcionando adecuadamente para ser efectivos. En la organización bajo estudio detallaremos las pautas vigentes en su principal departamento de tesorería, y las que sugerimos para una mejor gestión administrativa.

ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO VIGENTES	ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO SUGERIDOS
Todas las funciones de tesorería son desempeñadas por un solo cajero.	Clara descentralización de funciones.
El cajero también realiza tareas administrativas.	Adecuada asignación de responsabilidades, designar personal capacitado para dichas tareas.
Existe una sola caja de ingresos y gastos.	Medidas de seguridad en las áreas donde se realiza movimientos de fondos, separación de caja ingresos y caja egresos.
Los fondos de ingresos y egresos de todas las secciones (tenis, rugby, hockey, etc.) se rinden a la caja central.	Cada sección cuenta con su propia caja separada en ingresos y egresos.
Existencia de un sistema de control administrativo-contable de socios manejado por el cajero.	Contratar una persona para llevar un control más estricto sobre dicho sistema.
Se realizan arquezos de caja sorprendidos por personal externo al sector.	No se adhiere nada más

Se preparan recibos prenumerados para todos los ingresos de fondos.	No se adhiere nada más
Se efectúa cada 15 días la rendición de cobradores.	No se adhiere nada más
Se deposita diaria e íntegramente las cobranzas.	No se adhiere nada más
Se registran todos los cheques recibidos.	No se adhiere nada más
Se depositan tales cheques en la fecha convenida.	No se adhiere nada más
Todos los pagos se efectúan con cheque salvo los menores que se canalizan por fondo fijo.	No se adhiere nada más
Se aprueban previamente la documentación de respaldo de los pagos.	No se adhiere nada más
Se exigen dos firmas para los cheques.	No se adhiere nada más
Se anula inmediatamente con la leyenda "PAGADO" la documentación que sustenta los desembolsos ya efectuados.	No se adhiere nada más
Existencia de dos fondos fijos, uno para administración y otro de intendencia.	No se adhiere nada más
Preparación de conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondo.	No se adhiere nada más
El sector contable efectúa el registro de los movimientos de fondos con la	No se adhiere nada más

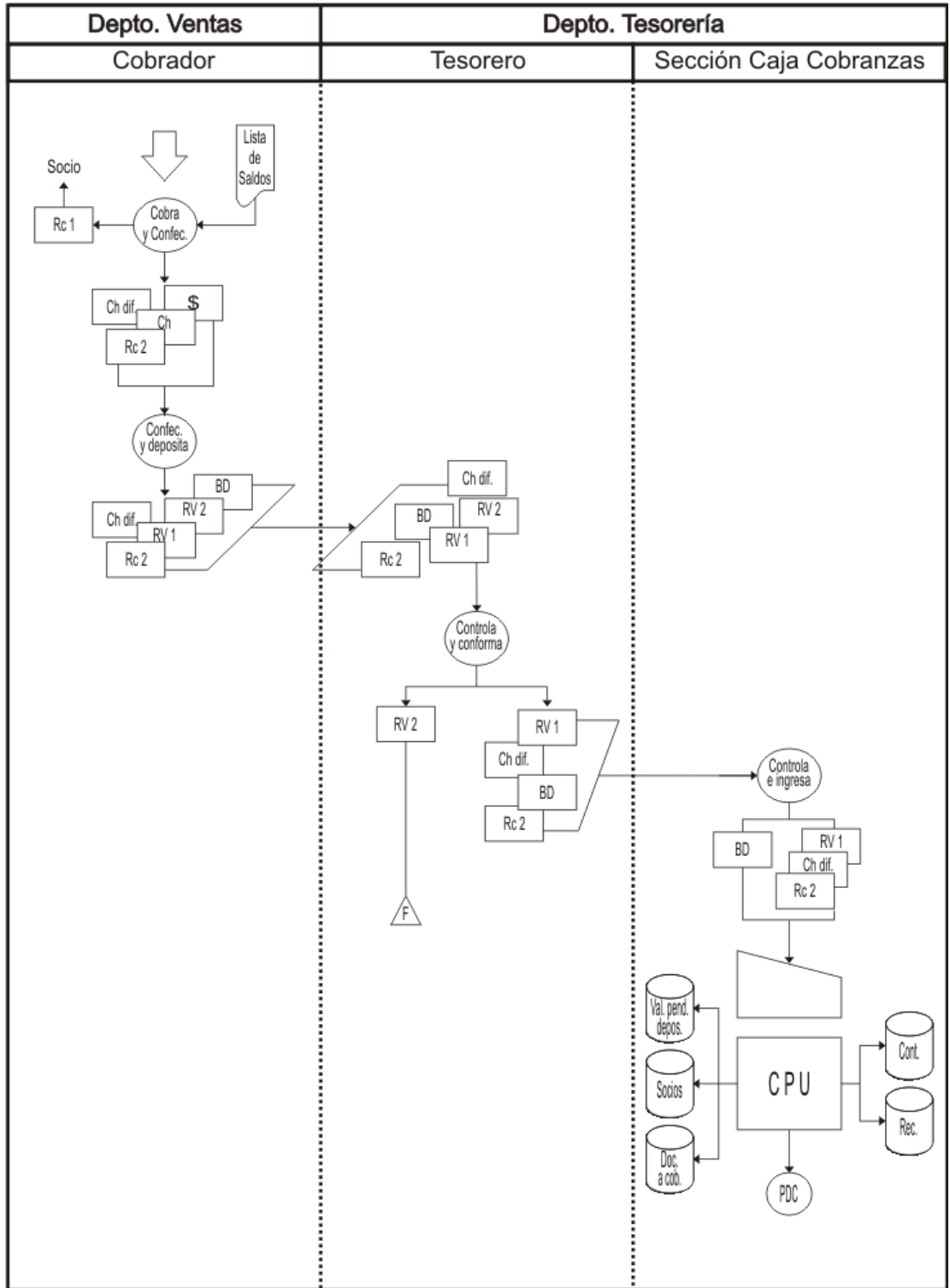
documentación de origen.	
Limitación del acceso a los pagos.	No se adhiere nada más
Separación de funciones de los que custodian fondos de las funciones de los sectores contables.	No se adhiere nada más
Separación de funciones de los que custodian fondos de los que autorizan las transacciones.	No se adhiere nada más

4.-Cursograma: Circuito de Cobranzas:¹⁶

¹⁶ASSAF, Diego, op. cit.

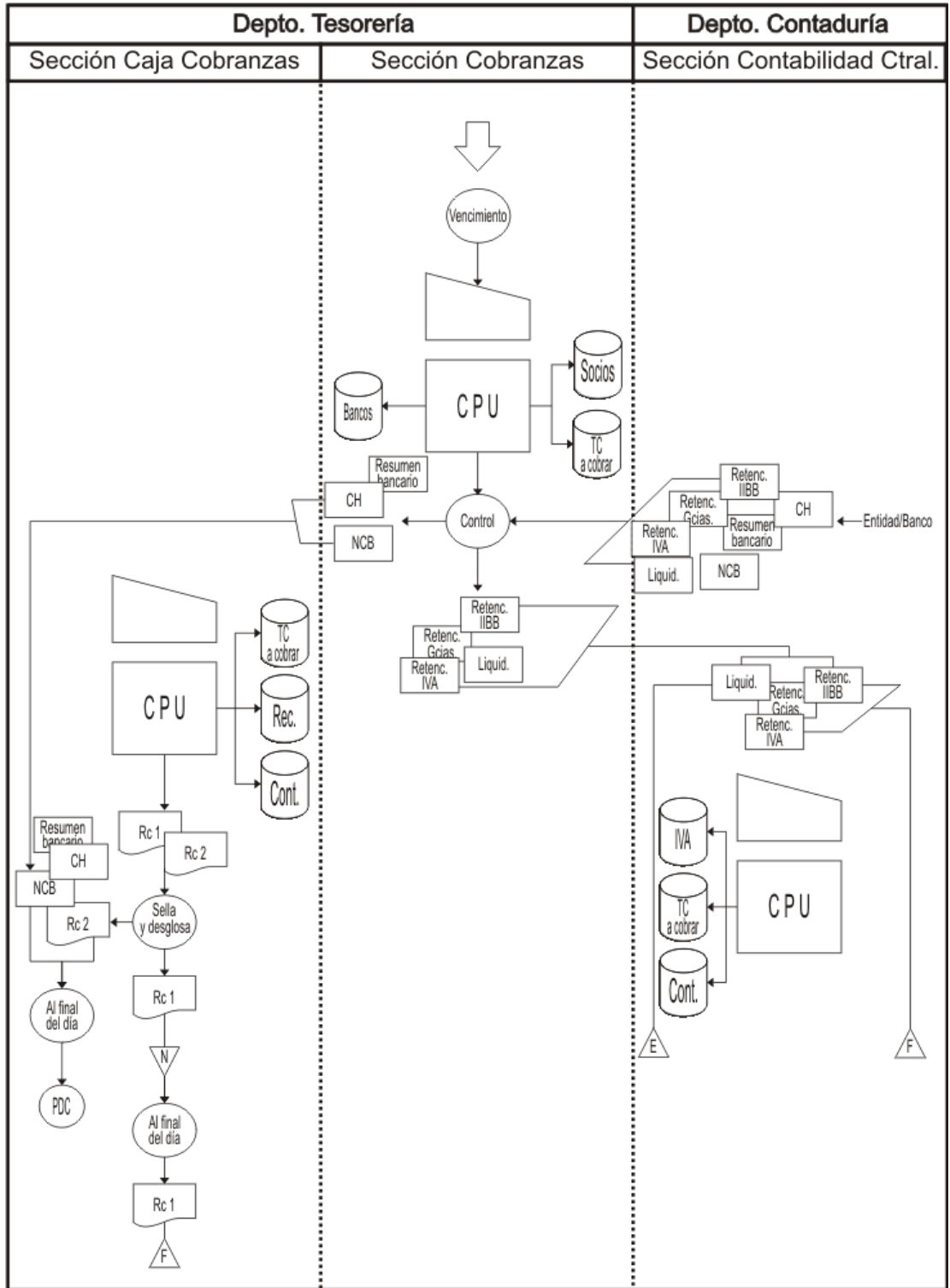
Operatoria de Cobranzas

Cursograma: Circuito de cobranzas y recepción de documentos por medio de cobrador



Operatoria de Cobranzas

Cursograma: Circuito de cobranzas de tarjetas de crédito y débito



CONCLUSION

En nuestro trabajo hemos podido ver como las Organizaciones No Gubernamentales se han revelado como una suerte de vanguardia en la defensa de determinadas cuestiones como el medio ambiente, los derechos del consumidor, los derechos humanos, las actividades deportivas, etc.

Las ONG se han convertido en valiosos canales para la participación ciudadana. En la Argentina actualmente existen más de 30 mil instituciones comunitarias que participan en un mercado específico de entidades sin fines de lucro, el cuál exige otra mentalidad y otras reglas de juego en cuanto a los aspectos económicos, jurídicos y organizacionales.

Una de las características básicas de las Organizaciones No Gubernamentales es que no persiguen fines de lucro. Los socios no tienen derecho alguno sobre los beneficios que se obtienen a través de los distintos mecanismos de recaudación de fondos, es justamente por ello que habitualmente se dice que las organizaciones del tercer sector no tienen fines de lucro

Es necesario aclarar que las Organizaciones No Gubernamentales presentan características particulares que hacen que los sistemas contables, administrativos y de gestión presenten aspectos diferentes a los que se aplican en las Organizaciones con fines de lucro, los cuales se han investigado en el presente trabajo. Es por ello que éstas necesitan de una adecuada estructura administrativa-operativa, ya que una mala estructura puede hacer fracasar una estrategia bien concebida; una clara definición de las pautas de control interno estándares, aplicación de procedimientos administrativos (cursogramas, organigramas, etc.)

Es así como el análisis de los procedimientos administrativos, representados y desarrollados mediante cursogramas y manuales de procedimientos, permitió detectar fallas en los controles de estos procedimientos. Puntualmente en el club bajo estudio se analizaron debilidades en el sector de Tesorería como principal departamento de la misma, ya que es donde se centran y tienen soporte todas las actividades realizadas en la institución deportiva. A su vez, desde nuestro espacio como investigadores efectuamos sugerencias de control interno focalizándonos

principalmente en el citado departamento, para mejorar el control y la posterior toma de decisiones en el sector, y así pueda repercutir en la organización en general

Por lo tanto, podemos concluir fehacientemente que el Tucumán Lawn Tennis Club tuvo un crecimiento exponencial enorme desde sus orígenes hasta el día de hoy, en las vísperas de sus 100 años (serán durante el año 2015), llegando a ser una institución modelo en todo el país. Consecuentemente deducimos el impacto que tienen las ONG en general en la sociedad, y la importancia de su organización interna para poder cumplimentar sus objetivos no lucrativos, sin descuidar sus raíces, que son sus objetivos de bien común.

ANEXO

Entrevista realizadas a los señores Marcos Beltrán (secretario deportivo) y Lautaro Tello (jefe de personal, intendente del club)

a) ¿A cuánto ascendió el número de socios en el último año?

El número de socios ascendió aproximadamente a 5200 socios.

b) ¿En qué deporte se destaca el club provincialmente?

Actualmente, en la provincia, el club se destaca en rugby, aunque en el tenis existen destacadas figuras que representaron al club como ser Mercedes Paz.

c) ¿Qué sección o deporte lleva más torneos ganados?

En trabajos de equipos colectivos, como es el rugby, el club gana mayor cantidad de torneos, sin ir más lejos está en instancias finales nuevamente (luego de la entrevista, el Lawn Tennis se consagró campeón del Regional 2014).

d) Ahora, específicamente hablando de la organización interna del club y de su tesorería, ¿Se realizan arqueos de caja? y ¿Con qué frecuencia?

Si se efectúan arqueos de caja, lo mismos se realizan como prevén las normas de auditorías vigentes (sorpresivos), con una frecuencia de aproximadamente dos controles semanales; y además con muestras diarias al sector de cobradores.

- e) ¿Cómo es el movimiento de dinero con respecto a cada sección? ¿Cada una tiene su propia caja? ¿O existe una sola caja para todos los pagos del club?

Existe una unidad de caja de ingresos y de egresos, además cada sección deportivas recauda fondos a través de torneos, competencias, etc.; dichos fondos se remiten inmediatamente a tesorería de la institución, con respecto a los gastos también prima la unidad de caja donde los gastos generales y específicos de cada sección se los realiza de caja de tesorería; manteniendo con ello la unidad de caja.

- f) ¿Cuántos fondos fijos se manejan? y ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

Como política de la institución se manejan dos fondos fijos, uno de ellos está a cargo del intendente y es utilizado para cubrir gastos menores necesarios para el desempeño de sus funciones; el otro es manejado por Secretaria y se utiliza para afrontar los gastos menores que son indispensables para el funcionamiento de la administración.

- g) ¿Existe actualmente algún sector interno tercerizado a otras empresas?

Así es, en la actualidad la parte contable es llevada por el Estudio Contable López Ríos, ellos en definitiva arman el balance general al término de la temporada, el cual es elevado a la Comisión Revisora de Cuentas, que son los que aprueban el mismo para ser llevado al Colegio de Graduados de Ciencias Económicas. Luego el balance se presenta en la dirección de Personerías Jurídicas, para después votarse a través de una Asamblea de Socios en el club, lo cual se repite cada año.

- h) ¿Cuáles son las funciones del Intendente?, ¿Él tiene autoridad sobre todos los empleados o es uno más de ellos?

El intendente es empleado del club y su función específica es velar por el mantenimiento de las instalaciones en general de toda la institución como así también es el jefe de personal, encargándose en este aspecto de la diagramación de los horarios de los mismos.

- i) ¿Cada cuánto se renueva el cargo de intendente o es permanente?

El intendente es empleado permanente de la institución, no se renueva su cargo.

j) ¿Cuáles son las formas de cobro de cuotas societarias?

Además de las ya conocidas de pago en la sede del club, y los cobradores que visitan a los socios en sus domicilios, en la actualidad incorporamos el cobro a través de débito automático en tarjetas bancarias, el cual posee el beneficio de la seguridad que otorgan los bancos y la tranquilidad de tener la cuota al día, lo que es necesario y suficiente para el uso de las instalaciones del club.

INDICE BIBLIOGRAFICO

a) **General:**

ASSAF, Diego, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT. (Septiembre 2014.)

PEREA ARIAS, Óscar D. y Otros, Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, Editorial Advantia Comunicación Gráfica, (s.d.),

LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A, y Otros, Informe número Cinco: Manual de Auditoria, Editorial FACPCE, CECYT, 10º Edición (Buenos Aires, 2004),

b) **Especial:**

CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Estructuras y Sistemas Administrativos, (Tucumán, 2014).

Estatuto Tucumán LawnTennis Club, Fundado 14 de abril de 1915 (San Miguel de Tucumán, 2014).

DEL CARRIL, Juan Carlos y DE MARCO, Myriam, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, 1º Edición, (San Miguel de Tucumán, 2006.)

MAGLIERI, Gustavo, Organizaciones sin Fines de Lucro, Internet.

c) **Otras publicaciones:**

Consultas en Internet:

<http://www.tucumanlawntennis.org.ar/index.php/historia>

Consultas en Internet:

<http://www.pymesyemprendedores.com.ar>

Consultas en Internet:

<http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-fundraising>

INDICE

	Pags.
PRÓLOGO.....	1

CAPITULO I

Organización No Gubernamental

1.- Concepto.....	2
2.- Tipos de ONG.....	4
3.- Um Sistema de Control y Gestión para las ONG.....	5
4.- Características de las ONG.....	6
5.- Contexto Legal.....	8

CAPITULO II

La Organización

1.- La organización como sistema.....	12
2.- La planificación estratégica.....	14
3.- Organigramas, Cursogramas y Control Interno.....	18
4.- El Análisis FODA.....	36
5.- El Proceso Presupuestario como herramienta de control.....	39

CAPITULO III

Tucumán Lawn Tennis Club

1.- Historia.....	43
2.- Estatutos Tucumán Lawn Tennis Club.....	44

3.- Rugby en el Club.....	51
4.- Tenis en el Club.....	52
5.- Hockey en el Club.....	53
6.- Otras disciplinas.....	53

CAPITULO IV

Aplicación Práctica

1.- Organigramas.....	55
2.- Manuales de funciones.....	59
3.- Elementos de Control Interno vigentes: Tesorería.....	67
4.- Cursograma: Circuito de Cobranzas.....	69
Conclusión.....	72
Anexo.....	74
Indice Bibliográfico.....	77
Indice.....	79