



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# AUDITORÍA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA SOCIEDAD SIN FINES DE LUCRO

Autores: *Baino, María Virginia*  
*Viola, Nicolás*

Director: *Assaf, Diego*

**2012**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

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.

Históricamente, estas sociedades han sido impulsadas y gestionadas por voluntarios y pueden estar formalmente constituidas bajo diferentes formas jurídicas tales como: asociaciones civiles, fundaciones, colegios profesionales, etc. Todos estos hechos hacen que sea difícil, por un lado, unificar definiciones, características, clasificaciones, problemática y sistemas de gestión y, por otro, disponer de datos completos sobre la amplitud del sector. Asimismo se ha podido conocer que las personas que trabajan en este tipo de instituciones están más preocupadas por los servicios que prestan que por la gestión de las organizaciones; no tienen una idea clara acerca de los beneficios que pueden obtener de los sistemas de control de gestión y no disponen de personal cualificado que los implemente. Este sector, compuesto por entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos sin el fin último de obtener beneficios propios, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Por otro lado, en el estudio de las organizaciones generalmente se ha considerado de gran importancia el análisis sobre los organigramas, procedimientos técnicos, sistemas y subsistemas, etc. Sin embargo, a medida que se adquiere

experiencia práctica en el mundo real de las organizaciones, crece en forma agigantada una figura en especial: el factor humano. Pero vamos a centrarnos en los aspectos técnicos y formales de la estructuración de la organización. Una premisa importante es que la estructura y el soporte siempre deben seguir a la estrategia y no al revés, por lo tanto, necesitamos adecuar y adaptar las actividades de soporte que apoyarán a las unidades estratégicas en su misión de conseguir los objetivos de negocio. Por ello, resulta esencial definir conceptos como: valores, visión, misión, objetivos, políticas y programas.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La historia de la Organización bajo estudio comenzó el 4 de Enero de 1955, cuando un característico grupo de deportistas tucumanos, decidieron crear un nuevo club en la provincia. De las conversaciones surgió el desafío de conformar una comisión que se encargaría de llevar adelante el ambicioso proyecto.

En la aplicación práctica implementamos lo expuesto en los conceptos teóricos a esta organización, Los Tarcos Rugby Club, definiendo cuál es su misión, visión, objetivos; además de representar gráficamente toda su estructura, como así también los procesos y funciones que desarrollan sus integrantes. Todo esto fue realizado desde un rol de auditor operativo de la entidad, siempre refiriéndose al ámbito administrativo de la misma, con el fin de brindarles soluciones prácticas a todas las deficiencias o debilidades encontradas; con el objetivo final de optimizar el bienestar público y mejorar la calidad de los servicios prestados por la institución.

## **PRÓLOGO**

El presente Trabajo de Seminario surgió como un desafío y se desarrolló con el objeto de cubrir la necesidad de aplicar los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en una empresa de nuestro medio como una práctica profesional. Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis, como así también procesos de relevamiento, para llevar a cabo un diagnóstico de la estructura y principalmente de los circuitos administrativos de la organización que en este caso, tiene la particularidad de ser sin fines de lucro.

Para poder comenzar con la investigación es necesario definir conceptualmente el término sociedad civil sin fines de lucro. Existen diversas definiciones según el punto de vista desde el que se lo trate.

Las organizaciones de la sociedad civil actualmente ejercen un rol destacado en la sociedad, sin embargo son escasos los estudios que analizan su estructura y el desarrollo de este sector.

El trabajo se encuentra relacionado a la Auditoría Operacional y el Control Interno, por lo cual empezaremos definiendo el concepto de auditoría, una breve descripción del enfoque moderno de la Auditoría Operacional, los objetivos de la misma, y su alcance e importancia; y la evaluación del Control Interno utilizando una metodología práctica y adaptable a nuestra realidad. Para la consecución de los objetivos planteados ha sido necesario, en primer lugar, realizar una revisión bibliográfica sobre los sistemas de control de gestión utilizados hoy en día por las empresas, así como de las experiencias existentes en cuanto a la aplicación de estas técnicas en las organizaciones no lucrativas.

Uno de los mayores problemas que presentan estas organizaciones en la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que ayuden a mejorar su labor.

## **CAPÍTULO I**

### **Organización Sin Fines de Lucro**

**Sumario:** 1.- Concepto; 1.2.-Tipos de organizaciones sin fines de lucro;  
2.- Características que afectan al control de la gestión en una OSFL;  
3.-Contexto legal; 4.-Reglamentación interna; 5.- Financiamiento.

#### **1.- Concepto**

Una organización sin ánimo de lucro (OSAL) u organización sin fines de lucro (OSFL) es una entidad de carácter civil cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico y en algunos casos tampoco aceptan dinero del gobierno. Una sociedad civil es aquella entidad privada que no persigue un objetivo de lucro y que posee personalidad jurídica plena integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, deportivos o para fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad social.

Por lo general, estas organizaciones de carácter civil o social tienen fines y objetivos definidos por sus integrantes y son creadas independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales o nacionales.

Antes de describir los diferentes tipos de organizaciones que forman parte del sector sin fines de lucro, es necesario aclarar ciertas cuestiones. En primer lugar, es necesario establecer cinco características que deben poseer estas organizaciones para formar parte del *sector no lucrativo*<sup>1</sup>. Estas características son:

- Estructuradas: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica; deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución;
- Privadas: que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio;
- Autogobernadas: que tengan la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades;
- Que no distribuyan beneficios entre sus miembros: este criterio supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros;
- Voluntarias: de libre afiliación.

La segunda cuestión tiene que ver con el criterio desde el cual se clasifican los diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro. Hemos considerado adecuado combinar el uso de dos criterios: uno legal, a partir de las categorías establecidas por la ley y uno de “uso social”, a partir del modo en que las diferentes organizaciones se nombran a sí mismas y son reconocidas en el espacio público. Esto es lo más adecuado porque, por un lado, la legislación no siempre ha acompañado adecuadamente la evolución y dinámica del universo asociativo; y, por otro, el

---

<sup>1</sup> También denominado sector voluntario, sector solidario, economía social o tercer sector.

criterio legal presenta el problema de definir un universo muy amplio, heterogéneo y sin una identidad socialmente visible.

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<sup>2</sup>.

## **1.2.- Principales tipos de organizaciones sin fines de lucro**

### **Asociaciones civiles:**

Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. Además, la asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social).

Desde una perspectiva jurídica, el término asociación civil está establecido en el artículo 33 del Código Civil argentino para las entidades sin fines de lucro, las cuales son definidas como organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común, y que se encuentran en la órbita de contralor de la Inspección General de Justicia.

---

<sup>2</sup> Como ser el caso de las mutuales y cooperativas.

Las características de estas entidades son las siguientes:

- objeto de bien común
- ausencia de finalidad lucrativa
- patrimonio propio
- capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones
- autorización estatal para funcionar
- imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado

En el caso particular de las asociaciones civiles, en Argentina no existe una ley específica que las regule orgánicamente. Es por eso que el organismo de contralor a nivel de la jurisdicción nacional, la Inspección General de Justicia, ha asumido el rol pretor y legisla su propia normativa. En general, esta normativa ha sido seguida luego por las autoridades de cada provincia.

Desde la perspectiva de “uso social”, el término asociación civil refiere a un grupo muy diverso de organizaciones. Algunas de ellas pueden ser:

- *Cooperadoras*
- *Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*
- *Obras sociales*
- *Sindicatos*

### **Fundaciones**

Desde una perspectiva jurídica, los términos fundación y asociación civil son los establecidos por el Código Civil argentino para las entidades sin fines de lucro. Por lo tanto, las fundaciones, en tanto tales, son también definidas como organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común. Asimismo, comparten las características del artículo 33 correspondiente a asociaciones civiles mencionadas anteriormente.



A diferencia de las asociaciones civiles, para el caso de las fundaciones sí existe una ley específica que las regula. Esta es la Ley 19.836, sancionada en 1972, cuyo artículo primero define a las fundaciones como personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, aporte que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos. A su vez, las fundaciones también están sometidas a las disposiciones establecidas por la Inspección General de Justicia, mientras que sean compatibles con la citada ley y la naturaleza propia de estas entidades.

Desde la perspectiva del “uso social”, las fundaciones aparecen como tales en el espacio público y pueden ser de tipo:

- Políticas.
- Culturales.
- Educativas.
- Médicas.
- De asistencia social.

### **Cooperativas**

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.

Según la ley que rigen a este tipo de organizaciones (Ley de Cooperativas N° 20.337) éstas son entidades fundadas en el esfuerzo y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. En este sentido, lo primero que se destaca es la función de servicio que cumplen estas entidades. Así, en la citada ley, se define el acto cooperativo estableciéndose claramente que no implica operación de mercado sin la realización de un servicio social. Asimismo, al definir la naturaleza del fin social de las cooperativas, la ley vuelve a insistir en que éste no consiste más que en la

organización de un servicio comunitario en beneficio común de los asociados a ese exclusivo objeto.

## **2.- Características que afectan al control de gestión en las Organizaciones sin fines de lucro.**

- ❖ Ausencia de una medida de beneficio.
- ❖ Notables limitaciones sobre objetivos y estrategias.
- ❖ Tendencia a ser organizaciones de servicios.
- ❖ Menor dependencia para el apoyo financiero.

A continuación se explicará con más detalle estas características:

### ***Ausencia de medidas de beneficio***

La ausencia de una medida de beneficio es la característica más importante, ya que afecta a todas las organizaciones sin ánimo de lucro, las otras características afectan a muchas pero no a todas porque ellas reflejan más bien tendencias, que características intrínsecas. “Todas las organizaciones utilizan recursos para producir bienes y servicios. En una organización que persigue el beneficio, las ganancias obtenidas facilitan una medida global para evaluar la eficacia y la eficiencia de la misma. La ausencia de una única y satisfactoria medida global del rendimiento comparable al beneficio es el problema más serio que enfrentan los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro en el desarrollo de sistemas de control de gestión.”<sup>3</sup> 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.
- Facilitar la descentralización.

---

<sup>3</sup> Consultas en Internet: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), (23/04/2012).

- Proporcionar una única medida del rendimiento.
- Comparar los rendimientos entre las diferentes organizaciones del mismo tipo.

### ***Limitaciones sobre objetivos y estrategias***

Una organización que busca obtener beneficios o ganancias puede seleccionar el sector en el que emprenderá su negocio, es decir, tiene la posibilidad de escoger entre diferentes formas de competir en el sector e incluso puede cambiar estas estrategias siempre que lo decidan sus directivos. En cambio, la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, tienen muchos menos grados de libertad y tienden a cambiar las estrategias lentamente. Por lo general este tipo de organizaciones toma decisiones, acerca del conjunto de los servicios que ofrece, sobre la marcha; sin tener en cuenta una planificación estratégica desarrollada por los directivos. De esta manera estas organizaciones no pueden decidir con facilidad la interrupción de la prestación de sus servicios (cambiando de este modo su estrategia para el futuro) debido a la importancia que tienen los mismos para el desarrollo futuro de la organización.

Por otra parte, las organizaciones que reciben apoyo financiero de distintas entidades, deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos. Además, muchas de estas condiciones incluyen los tipos de servicios que pueden ofrecer, y pueden restringir las opciones de los directivos acerca de la utilización que debe darse a sus contribuciones financieras.

### ***Tendencia a ser organizaciones de servicios***

La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro son organizaciones de servicios y por ello no tienen las mismas ventajas en cuanto al control de gestión que las empresas que producen y venden bienes tangibles. Se presentan entonces diferencias marcadas que influyen en la implementación del sistema de control de gestión:

- 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.

### ***Fuentes de apoyo financiero***

Una organización que tiene como objetivo obtener beneficios, obtiene recursos financieros de la venta de bienes materiales y de la prestación de diferentes servicios. Si el flujo de ingresos es inadecuado, la organización no sobrevive. Estas empresas no pueden sobrevivir durante mucho tiempo si elaboran un producto que el mercado no desea, de esta forma, el mercado dicta los límites dentro de los cuales los directivos pueden operar.

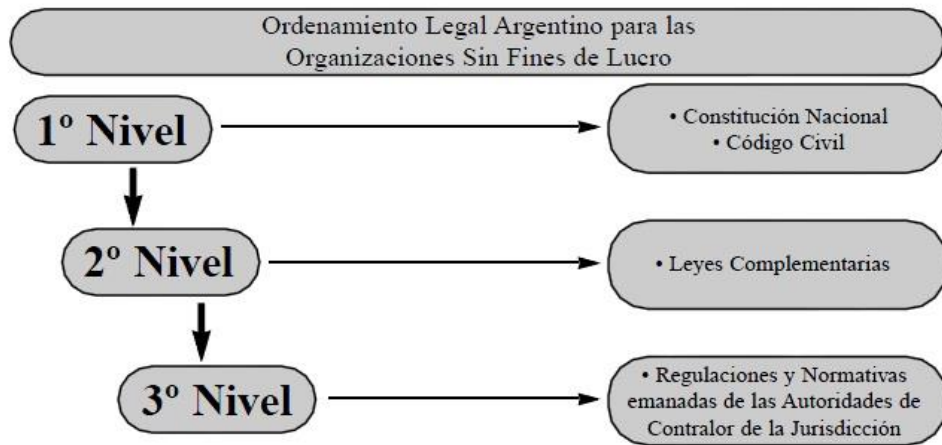
En cambio, algunas organizaciones sin ánimo de lucro también obtienen sustancialmente toda la financiación de sus ingresos por la prestación de servicios o ventas, pero tienen una menor dependencia en las fuentes y en el apoyo financiero necesario para llevar a cabo el desarrollo de la organización. Por el contrario, otras reciben apoyos financieros significativos de otras fuentes adicionales a los ingresos por servicios prestados. En estas entidades no existe una conexión directa entre la cantidad de servicios recibidos por los clientes y la cantidad de recursos facilitados a la organización.

### **3.- Contexto legal**

El ordenamiento legal argentino, en tanto Estado federal, está estructurado sobre la base de la existencia de una Constitución Nacional, en la máxima jerarquía normativa y un conjunto de leyes nacionales que regulan ámbitos específicos y que se

ordenan, en algunos casos, en los diferentes códigos: Civil, Penal, de Comercio, etcétera; que legislan a nivel nacional. Las provincias, a su vez, dictan sus propias constituciones, respetando los principios, derechos y garantías establecidos en la Constitución Nacional, y también dictan leyes que rigen exclusivamente en sus propios territorios.

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. A esto contribuye, además, el hecho de que se ha ido generalizando la aplicación de un conjunto de reglas no sistematizadas, provenientes de la jurisprudencia. Dentro del sistema legal argentino encontramos, en un primer nivel, normas generales provenientes de la Constitución Nacional y del Código Civil. En un segundo nivel, aquellas leyes que regulan a nivel nacional diferentes tipos de organizaciones y que pueden estar incluidas en el Código Civil, como leyes complementarias o que pueden encontrarse fuera del cuerpo normativo. Finalmente, en un tercer nivel, podemos diferenciar, y aquí se encuentran las mayores dificultades, un conjunto de regulaciones y normativas emanadas de autoridades de contralor de personas jurídicas y de la jurisprudencia judicial.



Entre los derechos de orden constitucional que rigen el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, el derecho a asociarse con fines útiles incluido en el artículo catorce<sup>4</sup> de la Constitución Nacional Argentina es sin lugar a dudas la norma más relevante.

Consecuentemente con el fundamento constitucional, el Código Civil legisla, en los artículos 30 a 50, acerca de las personas de existencia ideal con o sin fines de lucro.

Tomando como base el artículo 33 del Código Civil, puede afirmarse que las definiciones legales para las entidades sin fines de lucro resultan ser las de fundación y asociación. El citado artículo define las personas jurídicas de carácter público o privado, según su creación corresponda a una ley especial o a la voluntad de sus miembros o fundadores. Las personas de derecho público son el Estado Nacional, las provincias y municipios, y las entidades autárquicas (por ejemplo, las universidades nacionales)<sup>5</sup>. En cambio, las personas de derecho privado son las asociaciones y fundaciones; y las sociedades civiles y comerciales.

Las asociaciones civiles y las fundaciones tienen las siguientes características:

- ✓ Tienen como objetivo principal el bien común.
- ✓ No persiguen ninguna finalidad lucrativa.
- ✓ Poseen patrimonio propio.
- ✓ Tienen la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.
- ✓ Necesitan autorización estatal para poder funcionar.
- ✓ Se encuentran imposibilitadas de subsistir únicamente de asignaciones

del Estado.

---

<sup>4</sup> Art. 14: Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita (...), de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.

<sup>5</sup> La Ley 19.604 establece que las universidades privadas están exigidas de organizarse bajo la forma de fundación o de asociación civil.

#### **4.- Reglamentación Interna de las organizaciones no lucrativas.**

Es responsabilidad del cuerpo rector o la Junta Directiva de la organización, aprobar la reglamentación y las normas. Además, deben estar atentos a que la misma se revise periódicamente para atemperarla a los cambios organizacionales, a la aprobación de leyes o de los principios de contabilidad aplicables.

Entre la reglamentación con que cada organización debe contar, podemos mencionar:

- *Estatutos Internos*: describen de forma amplia los poderes y responsabilidades del cuerpo directivo y administrativo de la entidad.
- *Reglamentos*: documento que establece normas generales, reglas o directrices relativas a una materia específica.
- *Normas de conducta ética*: describen el comportamiento esperado por cada uno de los integrantes de la organización para evitar y sancionar, el conflicto de intereses, el favoritismo y la influencia indebida, entre otros.
- *Procedimientos administrativos*: describen los procesos administrativos que se llevan a cabo, y el área y funcionarios responsables.
- *Procedimientos operacionales*: contienen instrucciones documentadas y detalladas de los pasos a seguir o de la manera específica de realizar una actividad o un proceso.
- *Manuales*: resume lo más sustancial de una materia. También puede ser un documento que agrupa varios documentos. Por ejemplo, el Manual de Contabilidad describe el sistema de contabilidad y los funcionarios responsables e incluye, entre otras cosas, el catálogo de cuentas, los registros de contabilidad, la periodicidad de las conciliaciones, el período de cierre y los informes que deben producirse.

#### **5.- Financiamiento**

Las asociaciones civiles tienen como característica esencial la de ser sin fines de lucro. Esto implica que la organización no podrá tener una finalidad que

exceda el bien común o que persiga un interés personal como ser la obtención de beneficios para los socios. Si bien la asociación regularmente suele efectuar negocios o manejar fondos, los mismos no pueden tener un destino distinto al bien común que fija su estatuto. Tampoco sus miembros pueden percibir remuneración alguna por el trabajo realizado.

Las asociaciones civiles sin fines de lucro se podrán financiar mediante:

- Cuotas sociales de sus miembros: se establecen mensualmente.
- Subsidios otorgados por el estado: siempre que la misma no sea, en forma exclusiva, la única forma de financiamiento de la asociación.
- Donaciones efectuadas por particulares o empresas: este sistema permite a los donantes obtener reducciones al momento de la declaración de impuestos.
- Concesiones en sus locales: consiste en los típicos contratos que tiene una asociación civil con un tercero para que este último brinde un servicio, en un espacio de la entidad, a cambio del pago de un canon.



## **CAPÍTULO II**

### **La organización**

**Sumario:** 1.- La organización como sistema; 2. Planificación Estratégica; 3.- Importancia de la Estructura; 3.1. Organigramas 4.- Control interno; 5.- El proceso presupuestario; 6.- El análisis FODA en una organización; 7.- Cuadro de Mando Integral.

#### **1.- La organización como sistema.**

El concepto de sistema es expresado con claridad por Ackoff <sup>6</sup>:

“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 siguientes:

1. Las propiedades o el comportamiento de cada parte del conjunto tiene efecto sobre las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo.

---

<sup>6</sup> Russell L. Ackoff (12 febrero 1919 - 29 octubre 2009): fue un pionero y promotor del enfoque de sistemas, de las ciencias administrativas y, según sus propias palabras, un solucionador de problemas.

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.

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:**

La Planificación Estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Este tipo de planificación, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en toda organización, partiendo de un diagnóstico de la situación actual, para poder establecer cuáles serán las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Esta planificación, como proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias, cubre aspectos de carácter macro y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto el desarrollo de esta planificación es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no puede realizarse sin un proceso previo de planificación estratégica.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que toma en cuenta a la organización en su totalidad, ésta debe ser realizada por los directivos de la misma y ser proyectada a largo plazo.

Como todo planeamiento, la planeación o planificación estratégica es flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

El proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica son:

**1. Declaración de la visión:** la visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: *¿qué queremos ser? ¿Cuáles son los valores y creencias en los cuales se basa el trabajo de la organización? ¿Qué es lo que deseamos lograr a largo plazo?*

**2. Declaración de la misión y establecimiento de los valores:** La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: *¿cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué hacemos y para quienes lo hacemos?* Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

**3. Análisis externo de la empresa:** El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la organización. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

**4. Análisis interno de la empresa:** El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una organización, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

**5. Establecimiento de los objetivos generales:** Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la organización, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la organización, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar así las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la organización, así como la situación del entorno.

**6. Diseño, evaluación y selección de estrategias:** Una vez que se han establecido los objetivos generales de la organización, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- ✓ se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la organización), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- ✓ se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

- ✓ se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

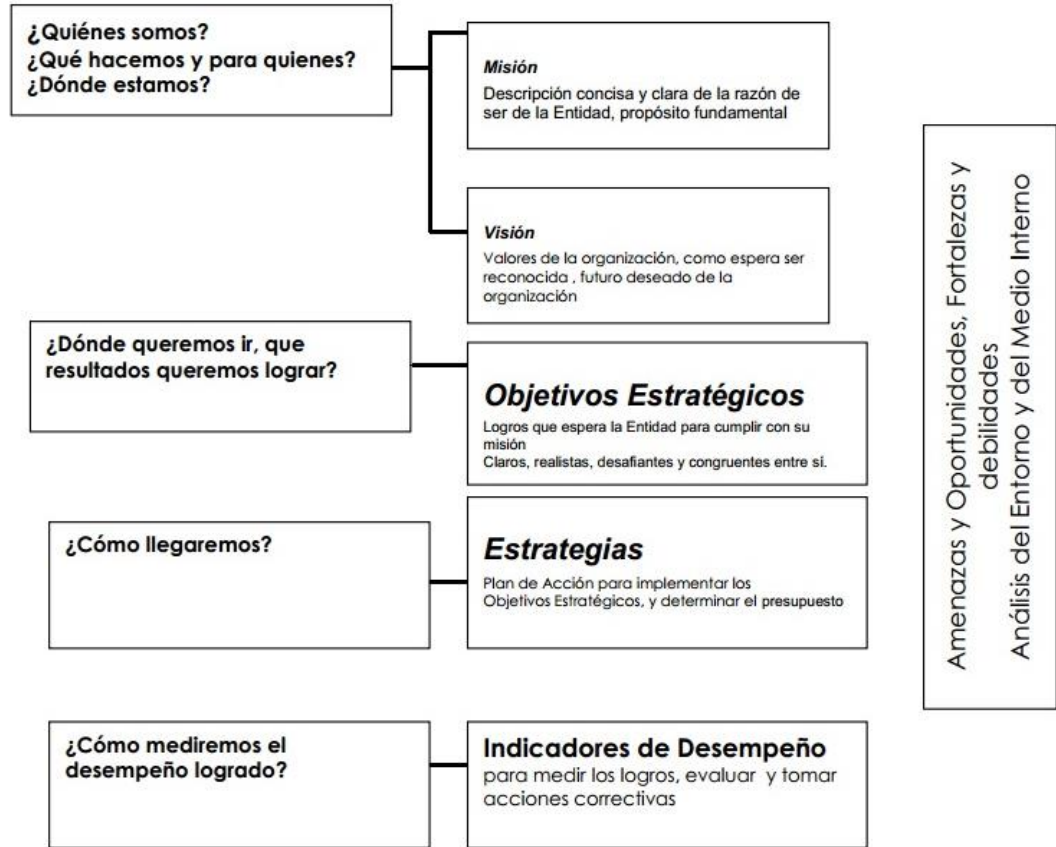
- ✓ se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

**7. Diseño de planes estratégicos:** Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar:

- ✓ cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- ✓ cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- ✓ qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- ✓ quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ✓ cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- ✓ cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

A continuación se expone un esquema básico de planificación estratégica:

### Esquema de Planificación Estratégica



### 3.- Importancia de la estructura

Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las tareas que cada unidad deberá cumplir y el modo de comunicación entre ellas. Por esto, la estructura es una herramienta esencial para el desarrollo de una organización, pues a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función específica.

La importancia de la implementación de una estructura organizacional se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización, de las actividades de una empresa.

De esta manera se puede decir que:

- Así como la estrategia es la concepción de lo que se quiere hacer, la estructura es la expresión de quien lo va a hacer.
- La estrategia se fracciona según las áreas funcionales y capacidades directivas y se distribuye por cargos directivos, por lo que es de suma importancia la estructuración de la empresa.

Las estructuras deben adaptarse constantemente a la estrategia y a los cambios; para ello deben ser flexibles. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

La estructura no es lo más importante, pero muchas veces puede ser determinante debido a que una mala estructura hace fracasar una estrategia bien concebida.

### **3.1.- Organigrama**

El organigrama se concibe como la representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una organización, de forma tal que se pueda observar en ella la relación de jerarquía que tienen las partes que la componen.

El organigrama se compone de rectángulos y/o cuadrados<sup>7</sup>, que se unen por medio de líneas, las cuales representan los canales de dependencia y responsabilidades de la institución.

La principal utilidad del Organigrama viene dada porque puede apreciarse, de manera fácil, la forma en que se encuentra estructurada una organización, sin necesidad de explicaciones detalladas sobre la forma en que se ha dividido.

---

<sup>7</sup> Es allí donde se encierran los nombres de los cargos.



Sin embargo es importante aclarar algunos aspectos limitativos que tienen los organigramas:

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 a la organización puntualmente y no muestra las relaciones informales que se llevan a cabo en la empresa, por lo tanto la representación gráfica es forzosamente simplificada.
4. **Rápidamente caen en desuso:** debido a que son una representación gráfica por escrito, en lugar de tener un cambio permanente. Deben mantenerse permanentemente actualizado, porque son rápidamente se tornan 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.

### **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.

6. Los niveles horizontales en paralelo denotan, en principio, igualdad jerárquica.

7. Las líneas punteadas denotan al sector que presta asesoramiento.

### **Objetivos**

Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos u objetivos, todo dependerá de su modalidad. Algunos de los objetivos son:

- Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución.
- Representa la más utilizada fuente de consulta con fines de información.
- Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa o institución.
- Proporciona al personal el conocimiento de su ubicación y de sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica.
- Ofrece elementos de juicio para identificar duplicaciones, dispersiones y superposiciones de funciones.
- Determina el ámbito de supervisión y control de los ejecutivos.
- Son Instrumentos de suma utilidad en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

### **Importancia de la 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

## **Uso del Organigrama**

Existen dos formas de utilizar el organigrama en una organización:

### **1. Como herramienta de comunicación:**

- Provee la estructura global de la organización
- 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.

### **2. Como herramienta de análisis:**

- Permite detectar fallas de la estructura, y también fallas del sector interno.
- 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.

## **Implementación del Organigrama**

Al organigrama se lo puede implementar en dos momentos:

- 1) Cuando se comienza con una empresa nueva.
- 2) Cuando se tiene una empresa en marcha.

La implementación del organigrama es teórica porque es lo que ellos quieren que sea la empresa.

En una empresa nueva, el organigrama, se concibe por un grupo reducido de personas (los directores). La empresa comienza a caminar y en el transcurso a corto plazo de tiempo el organigrama será corregido.

Cuando uno implanta un organigrama en una empresa en marcha, ésta ya tiene experiencia, la estructura ya está dada. La realización del mismo se basa en la realidad y sobre la base de lo que debería ser ajustándola. Su reforma es más puntual,

ya que nace de la misma organización que lo va pidiendo y, seguramente, los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva.

Algunos definen al organigrama como una herramienta estática porque dicen que es una fotografía de la empresa en un momento dado.

Otros autores dicen que es dinámico a pesar de ser una fotografía, porque hay que prever que debe ir cambiando en función a la realidad económica de la empresa.

#### **4.- Control Interno**

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.”<sup>8</sup>

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, 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 organización 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 es un proceso llevado a cabo por las personas, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.

---

<sup>8</sup> LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A, y Otros, Informe número 5: Manual de Auditoria, Editorial FACPCE, CECYT, 10º Edición (Buenos Aires, 2004), Pág. 124.

- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Es necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

### ***Proceso***

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad.

### ***Las personas***

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la empresa e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

### ***Seguridad razonable***

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

### ***Objetivos***

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

A continuación se ampliará más sobre este tema.

### **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 que permitan una administración y operación ordenada 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 realice en ellas.

**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, se debería disponer de procedimientos que permitan resguardar no solo los fondos y cuentas a cobrar, sino también a los usuarios de su producto o servicio, el prestigio institucional, la creatividad del personal y otros activos intangibles que no necesariamente estarán reflejados en la contabilidad.

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.

Uno de los principios para lograr una administración exitosa en una organización es establecer un sistema de control interno efectivo. Un sistema de control efectivo consta de cinco elementos o componentes. Estos componentes o “pilares” del control interno según el Informe COSO son<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de Información y comunicación
- Monitoreo

***Ambiente o entorno de Control:***

Puede ser definido como el espíritu ético reinante, responsabilidad personal, grado de respeto por el control interno. Es lo que marca la forma de comportamiento de una organización, que influye en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina, estructura e integridad.

El informe COSO establece que las entidades sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente e inculcan en toda la organización un sentido de integridad y concientización sobre el control. Por esto expresa también que algunos indicios de un buen Ambiente de Control pueden ser, entre otros, políticas y procedimientos adecuados y un código de conducta escrito que haga hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

***La Evaluación de Riesgos:***

La evaluación del riesgo implica la identificación y análisis de los factores internos y externos, el grado de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y como tratarlo. Así se obtiene una visión de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, conformando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Las organizaciones deben definir sus objetivos, comprender qué podría suceder que impida alcanzar los mismos



en forma razonable (riesgos) y qué decisiones empresarias deben tomarse para mantener estos riesgos de acuerdo a los requisitos de los accionistas.

***Las Actividades de Control:***

Implica revisiones, controles físicos, separación de funciones y revisiones sobre tecnología informática. Son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia con relación a sus riesgos y controles. Las Actividades de Control se distribuyen a lo largo y a lo ancho de la organización, en todos los niveles y funciones. Incluyen un amplio abanico de actividades diversas tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones, etc.

***Los Sistemas de Información y Comunicación:***

Son los soportes y la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información deben identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma tal que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Estos sistemas de información deben permitir manejar no solo datos internos, sino los generados externamente.

La dirección debe comunicar a sus empleados claramente que las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Cada empleado debe conocer qué papel juega dentro la organización y dentro del sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Deben disponer de medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Debe existir un sistema de comunicación eficaz con terceros (clientes, proveedores, organismos de control y accionistas).

**Monitoreo:**

Es la supervisión del desempeño de los controles establecidos. Es un proceso llevado a cabo para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza a través de:

a) supervisión continuada (desarrollada por la dirección como recurso habitual de su responsabilidad frente a sus funciones y al control interno), y

b) evaluaciones periódicas puntuales (principalmente mediante la actuación de la auditoría interna, pero también de la externa). Las deficiencias o debilidades de control interno detectadas deberán ser notificadas a niveles superiores, y la alta dirección deberá estar informada de los hallazgos significativos.<sup>10</sup>

Cada uno de estos elementos debe ser considerado por el cuerpo directivo de la organización de manera que se emitan las normas o reglamentos necesarios para su implementación.

Por último podemos ver en forma gráfica los cinco elementos antes mencionados que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas:



<sup>10</sup> Consultas en Internet: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) (24/04/2012)

## 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.

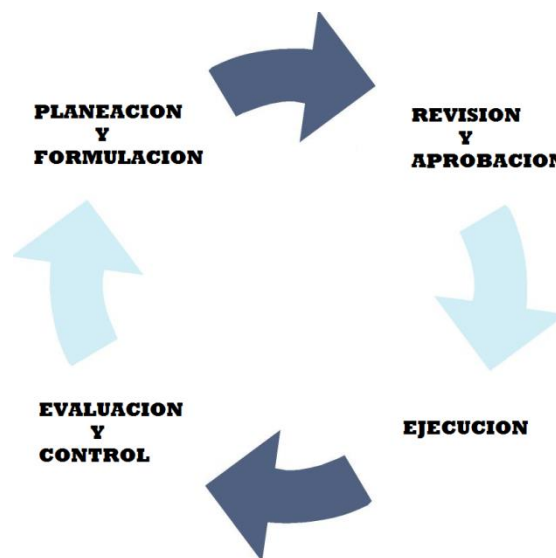
Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará 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.

### 6.- El Análisis FODA en una organización.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que sirve para analizar la situación competitiva de una organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. El objetivo de realizar este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Su función principal es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre el análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Para éste análisis se van a definir cuatro variables:

1. **F**ortalezas
2. **O**portunidades
3. **D**ebilidades
4. **A**menazas

De estas cuatro variables tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar



directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas y por lo general resulta muy difícil poder modificarlas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas<sup>11</sup>:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una organización y el entorno en la cual ésta se desarrolla.

### **7.- Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC) es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los directivos una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC o CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño

---

<sup>11</sup> Consultas en Internet: es.wikipedia.org, (01/05/2012)

financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas-. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio"<sup>12</sup>.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los inversionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

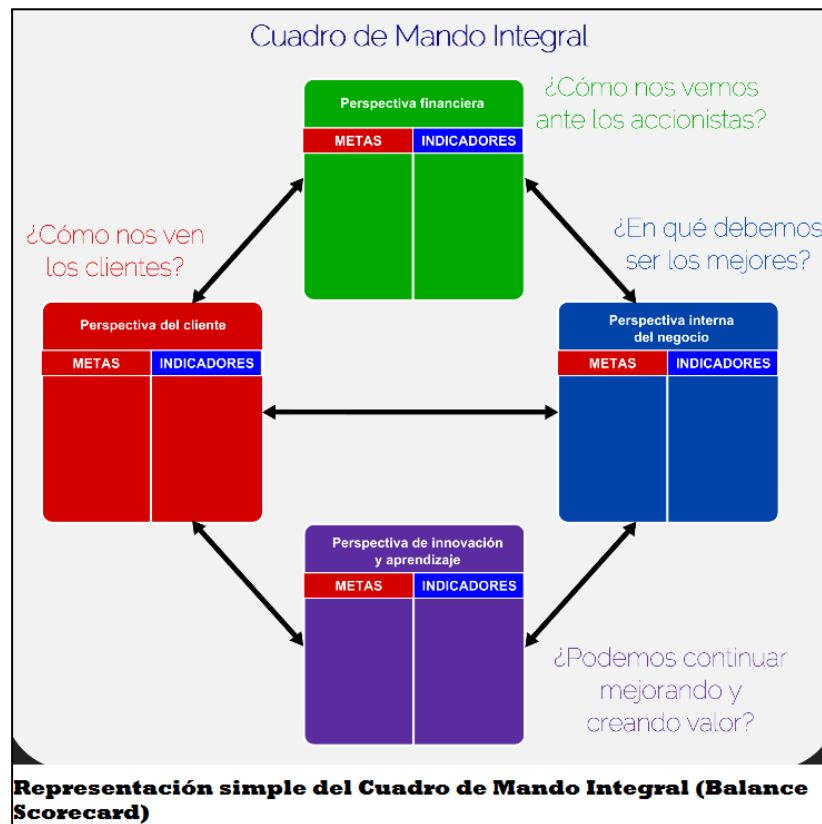
- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

---

<sup>12</sup> Consultas en Internet: [es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral) (30/04/2012)





### Ventajas en la implementación del Cuadro de Mando Integral

Entre las principales ventajas del CMI cabe destacar las siguientes:

- ✓ Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- ✓ Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- ✓ Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior.

### **CAPÍTULO III**

#### **Auditoría Operativa**

**Sumario:** 1.- Concepto de auditoría. 2. Normas de auditoría 3.- Clases de auditoría. 4.- Auditoría Operativa 4.1- Definición 4.2.- Características 4.3.- Objetivos 4.4 Metodología 5.- Auditoría y control de organizaciones.

#### **1.- Concepto de Auditoría**

Existe más de una definición de Auditoría, pero en esta ocasión veremos las definiciones que nos puedan ayudar a entender y conocer en forma completa el proceso en sí.

La auditoria puede ser conceptualizada como el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera-administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones jurídicas (enfoque contable administrativo).

En forma genérica, la auditoria puede definirse como *“un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas*

*con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso”.*

De esta última definición podemos obtener algunos puntos que son importantes analizarlos para conocer que la Auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

Es un *proceso sistemático*: esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

También en esta definición se indica que la *evidencia* se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de *independencia* neutral frente a su trabajo.

La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que está realizando. El auditor debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional independiente.

Los *informes* a los cuales hace mención la definición, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también al ser una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

La auditoria constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas estructurales o vulnerabilidades existentes en la organización. El

auditor tiene un papel fundamental que desarrollar en este proceso, que es determinar el grado de precisión que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.

El auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación. Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas por autoridades competentes en el tema.

Los objetivos generales de una auditoria son cinco:

- 1) *EXISTENCIA*
- 2) *PROPIEDAD*
- 3) *INTEGRIDAD*
- 4) *VALUACION*
- 5) *EXPOSICION*

El auditor llevara a cabo su tarea teniendo siempre presente estos objetivos.

## **2.- Normas de auditoria**

### **Concepto**

Las normas de auditoría constituyen el marco dentro del cual un contador público debe ejercer la actividad de auditor.

Constituyen simultáneamente una necesidad y una obligación. Necesidad por cuanto son la resultante de un largo trabajo de doctrina y de normas de organismos profesionales que se han sucedido a través del tiempo, recogiendo ideas, conceptos, experiencias y expectativas de la comunidad y que le señalan sistemáticamente un camino a seguir clasificado y ordenado a la vez de constituirse en soporte de lo que realiza. Así su ejercicio profesional en el campo de la auditoría

responde a un cuerpo de normas preestablecido que le permiten no identificar detalladamente en sus informes bajo qué condiciones realizó sus tareas, los procedimientos aplicados y los criterios seguidos para la confección de tales informes, sino hacer sólo una referencia a que cumplió con esas normas de auditoría.

Obligación por cuanto el interés comunitario requiere que cuando se hace referencia a una tarea de auditoría externa pueda interpretarse sin duda alguna que debió realizarse de acuerdo con un cuerpo normativo único, definido, no optativo, aplicable cualquiera sea el ente emisor de la información contable y sus usuarios.

### **Contenido**

Las normas de auditoría vigentes corresponden a la Resolución Técnica Nro. 7 emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas el 26 de Septiembre de 1985 reemplazando de ese modo a la Resolución Técnica Nro. 3 y abarcan dos grandes secciones, la primera referida a las normas de auditoría en general y la segunda a las normas de auditoría externa de información contable.

Esta última a modo de aplicación de las normas generales al examen de la información contable generalmente dirigida a terceros.

Las normas de Auditoría tratan tres cuestiones diferentes:

a) *Condición básica para el ejercicio de la auditoria:* las normas de auditoría indican que la condición básica para el ejercicio de la auditoria es la independencia. Así señalan que el auditor debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información contable.

La independencia se caracteriza por la actitud mental del auditor que asegure imparcialidad y objetividad en sus juicios.

b) *Normas para el desarrollo de la auditoria:* estas normas contienen disposiciones acerca de cómo el auditor debe obtener los elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan emitir su informe. Estas normas de auditoría contienen además aquellas disposiciones respecto de los papeles de trabajo que constituyen la prueba del trabajo efectuado por el auditor y el respaldo de sus opiniones. Sobre el

particular dispone que los programas de trabajo con la indicación de su cumplimiento, las evidencias y las conclusiones reunidas constituirán el conjunto de los papeles de trabajo. Asimismo, obliga a la conservación por el término que fijan las normas legales o por el término de 6 años, el que fuera mayor, de los papeles de trabajo, los informes emitidos y los estados contables auditados firmados por el representante legal del ente emisor.

c) *Normas sobre los informes:* Los informes del auditor constituyen un medio de comunicación de las conclusiones obtenidas por éste sobre la materia examinada, luego de aplicar las normas de auditoría. Están dirigidos a quien hubiera contratado al auditor o a quien el contratante indicara.

En general, los informes deben cumplir con los requisitos que corresponden a toda información, en especial evitar expresiones ambiguas o que induzcan a error al lector. Además deberán separarse las opiniones del profesional de cualquier otro tipo de información.

### **3.- Clases de auditoría**

Tal como surge de lo analizado anteriormente, la auditoría es aplicable a cualquier tipo de organización por lo que hay innumerables clases de auditoría de diversos objetivos y finalidades. Puede pensarse en auditoría de contadores públicos referidas a la información contable, en auditoría de planeamiento y control de la producción, en auditorías médicas, en auditorías legales, en auditorías impositivas, en auditorías de la enseñanza, etc. Para simplificar esta cuestión, se clasificará a la auditoría en tres clases: auditoría externa de estados contables, auditoría interna y auditoría operativa.

#### ***Auditoría externa de estados contables***

La auditoría externa de estados contables, para ser presentados a terceros es uno de los tipos posibles de auditoría y la más conocida por el gran interés de la comunidad en los estados contables de que ella se ocupa. Tal como se indicó, debido al gran número de interesados en los estados contables de una organización existe un

conflicto de intereses. La empresa es quien compila sus propios estados contables y la comunidad con el objeto de conseguir la confiabilidad necesaria en ellos, establece un control denominado auditoría externa de estados contables. Así este tipo de auditoría puede ser conceptualizada como la función independiente de control retroalimentado y generalmente selectivo de los estados contables de un ente, que compara si las transacciones y el patrimonio incluidos en ellos, coinciden con la realidad y con las normas contables, y comunica los desvíos a la comunidad a través de su informe.

### ***Auditoría interna***

Este tipo de auditoría ha sido definida por la Tercera Convención Nacional de Auditores Internos celebrada en 1982 como “una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección”<sup>13</sup> agregando luego que “es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento”.

Si la auditoría interna depende del máximo nivel ejecutivo de la sociedad y audita cualquier subsistema de la empresa, se configuran con claridad las características de una auditoría. Si, en cambio, auditoría interna no es independiente del sistema que audita, entonces se tratará de un simple control incorporado a este pero no podrá ser llamado auditoría. Las funciones de este tipo de auditoría son las siguientes:

- Revisión de las operaciones para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
- Control de los activos a través de los registros y comprobaciones físicas.
- Revisión de las políticas y procedimientos de la organización con miras a evaluar su efectividad.

---

<sup>13</sup> LATTUCA, Antonio, MORA, Cayetano A, y Otros, Informe Número 5: Manual de Auditoría, Editorial FACPCE, CECYT, 10º Edición (Buenos Aires, 2004), Pág. 46.

- Revisión de la concordancia entre los procedimientos contables y las normas contables vigentes.

***Auditoría operativa***

La auditoría operativa u operacional ha sido definida como “el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, la utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión”. Más adelante, se ampliara más sobre este tema.

Como podrá advertirse de la caracterización realizada anteriormente de los tres tipos de auditoría, surgen diferencias y similitudes entre ellas:

<b><i>AUDITORÍA OPERATIVA</i></b>	<b><i>AUDITORÍA EXTERNA</i></b>	<b><i>AUDITORÍA INTERNA</i></b>
Objetivo principal: examen de la gestión de un ente para evaluar la eficiencia de sus resultados.	Emitir opinión sobre la razonabilidad de la información contable.	Medir y evaluar la confiabilidad y eficacia de las actividades de control de los sistemas de una organización.

Todas ellas mantienen puntos en común, tareas similares aún cuando lo que realmente las diferencia, son dos aspectos. Uno de ellos es la dependencia o independencia del ente sobre el que se realiza la tarea y el otro; el objetivo fundamental que persiguen con su desarrollo.

**4.- Auditoría operativa**

**4.1.- Definición**

La auditoría operativa es “*el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los*



*objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”<sup>14</sup>*

Es un tipo de Auditoría destinada a evaluar, mediante el análisis de la estructura, procedimientos y procesos de la empresa, su rendimiento y evolución en relación con las políticas y objetivos establecidos. Tiene como fin evaluar la eficacia y eficiencia de una división, actividad u operación de la empresa auditada.

Existen dos enfoques básicos de Auditoría Operativa:

➤ ***Enfoque de Organización:***

La aplicación de este enfoque está basado en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción detallada de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

➤ ***El Enfoque Funcional:***

Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión. Desde este enfoque tienen preferencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas y están menos pendientes de las actividades de la administración general.

Las Auditorías Funcionales son con frecuencia muy difíciles por que realizan un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar tremendamente a quién trate de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo.

¿Quiénes realizan la auditoría operativa?

La auditoría operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse.

---

<sup>14</sup> NUDMAN, Puyol, Manual de auditoría operativa, (1985)

La mayoría de estos miembros serán Contadores Públicos Colegiados. La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la empresa, o por personas ajenas.

Los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como la haría un gerente sí dispusiera de tiempo, también deben suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios y antes de criticar un cambio o criticar una operación deben preguntarse qué harían sí la organización fuera realmente suya.

El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general, ofreciéndoles recomendaciones.

Los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas internacionales de auditoría y principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **4.2.- Características**

Las características y ventajas que tiene una auditoría operativa son:

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

### **4.3.- Objetivos**

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante la modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva. El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas. Para esto el auditor deberá saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles, por lo tanto el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y además de otros valores políticos, sociales, culturales, etc.

Además la auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. De esta manera determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Si por cualquier motivo no se examina toda la empresa el auditor debe considerar que la organización es un sistema, por lo que el estudio debe ser completo.

Además el auditor deberá realizar las tareas de:

- ❖ Evaluación (diagnóstico): conocer las verdaderas causas de los problemas.
- ❖ Estimación (pronóstico): la situación administrativa futura.

### **4.4.- Metodología**

Si suponemos que se trata de auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus directivos manifiesten preferencia alguna para que el examen recaiga en un determinado subsistema de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será:

- i. *Etapas Preliminares*: conocimiento previo de la empresa.

ii. *Etapa de Estudio General:* definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.

iii. *Etapa de Estudio Específico:* se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron.

Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conduzcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

iv. *Etapa de Comunicación de Resultados:* es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

La estructura del informe debe contener:

- Objetivo de la auditoría.
- Alcance del trabajo.
- Diagnóstico.
- Recomendaciones.
- Anexos.

v. *Etapa de Seguimiento:* el auditor debe ver que las debilidades han sido solucionadas.

### **5.- Auditoría y control de organizaciones**

Se pueden dar varias definiciones de lo que es el control de empresas:

- Es la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.
- Es el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.

Las formas de control más utilizadas que existen pueden ser:

- ✓ Inspección
- ✓ Control interno

✓ Auditoría externa: Es el examen de los estados financieros realizado de acuerdo con ciertas normas por un profesional calificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.

✓ Auditoría interna: Es la función de evaluación independiente establecida dentro de una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno con miras a lograr su mejoramiento.

Ante esta gran diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como las formas más sustantivas de control, las siguientes:

❖ Control de gestión: función de síntesis realizada en el más alto nivel de la estructura.

❖ Auditoría interna: labor de análisis que completa en extensión y profundidad la labor del control de gestión.

❖ Auditoría externa : labor de comprobación posterior, realizada por una persona u organismo externo a la empresa

## **CAPÍTULO IV**

### **Los Tarcos Rugby Club**

**Sumario:** 1.- Historia del club; 2.- Instalaciones; 3.- Comisión Directiva; 4.-El Rugby; 4.1- Su Importancia en el club y en la sociedad; 5.- La responsabilidad social del club: servicios prestados; 6.- Estatutos y reglamentos.

#### **1.- Historia del club**

Fue un 4 de Enero de 1955 cuando un grupo de visionarios<sup>15</sup> concibió y aceptó el desafío de formar este nuevo club. Entre ellos, debe recordarse a Pablo Abelardo Zelarayán, Arturo Rodríguez Areal, Eduardo Fonio, Arnaldo Hagelstrom y Raúl Guerrero. Ellos fueron quienes integraron la primera comisión directiva provisoria para darle forma a Los Tarcos Rugby Club.

Pasó el tiempo y los objetivos planteados por sus fundadores se fueron cumpliendo al pie de la letra. De esta manera se fue consolidando una estructura deportiva y social que logró un notable crecimiento de la institución y posicionó al club en lo deportivo, gracias a las conquistas de numerosos títulos, en los primeros planos del rugby tucumano.

---

<sup>15</sup> Varios de ellos provenientes del club Universitario

Con la incorporación año tras año de numerosos socios y el incremento de las actividades, la sede de la ex rural<sup>16</sup> quedó chica y hubo que buscar una nueva sede que satisfaga las necesidades de los asociados. Así sus dirigentes comprendieron el deber y se vieron obligados a gestionar, con ayuda del gobierno de la provincia, la adquisición de siete hectáreas de terreno para ampliar las instalaciones del club. Fue así que el 23 de abril de 1986 Los Tarcos logró adquirir en forma definitiva su actual campo deportivo ubicado en la Avenida Brígido Terán al 500.

Desde entonces, Los Tarcos no paró de crecer. Primero fueron un par de canchas de rugby, otra de hockey, algunas canchas de paddle, una pequeña secretaría y un quincho. Pasaron casi 60 años y hoy el club goza de todas las comodidades: pileta, amplios vestuarios para hombres y mujeres, un salón para gimnasio dotado de diversos aparatos, salón propio para eventos, una cantina y un bar.

En la actualidad, con medio siglo de vida por detrás, sus directivos trabajan arduamente para continuar con el crecimiento del club.

Así lograron concretar recientemente la inauguración de una extensión del quincho del club, la cual se venía construyendo desde hace un tiempo, con el objetivo de que los equipos visitantes invitados a disputar los partidos de rugby contra el club, puedan llevar a cabo el famoso "tercer tiempo"<sup>17</sup> en un ambiente apropiado.

Todo esto se pudo lograr gracias a que los distintos presidentes que estuvieron al frente de esa entidad, se fijaron siempre en las necesidades y pedidos de sus asociados y público en general, convirtiendo a la institución en una de la más grandes de nuestra provincia y del interior del país.

## **SUS TÍTULOS**

El club comenzó a competir oficialmente en el año 1964. A los pocos años, Los Tarcos obtuvo su primer título anual en el año 1966. Luego, con el tiempo, supo de éxitos, valiéndose de campeonatos y siendo campeones en varios años

---

<sup>16</sup> Ubicada en el centro del parque 9 de Julio de nuestra provincia.

<sup>17</sup> Perdurable tradición de jugadores de equipos contrarios disfrutando luego del partido, de la mutua compañía lejos del campo de juego y en un contexto social de fraternidad mutua.

consecutivos. Podemos mencionar todos los títulos que obtuvo oficialmente el club desde su constitución:

- ❖ *1966: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1967: Campeonato Provincial anual de Primera División (2 años consecutivos).*
- ❖ *1969: Campeonato Provincial anual de Primera División. INVICTOS.*
- ❖ *1975: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1976: Campeonato Provincial anual de Primera División (2 años consecutivos).*
- ❖ *1977: Campeonato NACIONAL anual Extra.*
- ❖ *1983: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1984: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1985: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1986: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *1987: Campeonato Provincial anual de Primera División (5 años consecutivos).*
- ❖ *1994: Campeonato Provincial anual de Primera División.*
- ❖ *2004: Campeonato Provincial anual de Primera División.*

## **2.- Instalaciones**

En la actualidad el club cuenta con las siguientes instalaciones:

- Un predio de 7 hectáreas
- Una Secretaría con sala de Reuniones
- Estacionamiento Propio
- Gimnasio Completo
- Boutique (con todo el merchandising del club)
- Sala Médica (para equipada para Atención Primaria)
- Vestuarios de Mujeres
- Vestuarios de Hombres
- Dos Salones de Fiestas



- Cantina
- Quincho (con con exposición de toda la historia del club)
- Oficina del PLADAR (reconocida por la IRB)
- Pileta de Natación
- Cancha de Tenis
- 4 Canchas de Paddle
- Cancha sintética de Hockey
- 3 Canchas de rugby reglamentarias
- 1 Cancha de rugby mediana
- 4 Canchas de Mini rugby
- Tribunas en la Cancha N° 1 con capacidad para 6000 personas<sup>18</sup> .

---

<sup>18</sup> Capacidad máxima en todo Tucumán .

### Vista Panorámica del Club “Los Tarcos”



### 3.- Comisión directiva

El órgano directivo de Los Tarcos Rugby Club está formado por la honorable Comisión Directiva, la cual al día de la fecha se encuentra integrada de la siguiente manera:

<b><i>PRESIDENTE</i></b>	Miguel Costilla Campero
<b><i>VICEPRESIDENTE</i></b>	Marcelo Ricci
<b><i>SECRETARIO GENERAL</i></b>	Fernando Martoni
<b><i>TESORERO</i></b>	Guillermo Arrieta

<b><i>PRO-TESORERO</i></b>	Marcelo Ríos
<b><i>VOCALES TITULARES</i></b>	Antonio E. Viola Marcelo Daneri Alfredo Terraf Luis Esteban
<b><i>VOCALES SUPLENTE</i></b>	Armando Agüero Pablo Lazarte Jorge López Ríos Maximiliano López
<b><i>SINDICO TITULAR</i></b>	Luis Dicolantonio
<b><i>SINDICO SUPLENTE</i></b>	Gregorio Teiseire

#### **4.- El Rugby**

##### ***Historia del Rugby***

Durante el siglo XIX se desarrolló entre los colegios privados de Inglaterra un proceso de definición de las reglas del football, un juego poco definido, que los estudiantes practicaban en cada pueblo británico según sus propias reglas. De ese proceso de reglamentación surgirían luego el rugby y el fútbol modernos, así como otros deportes emparentados.

La tradición atribuye la invención del rugby a un estudiante de teología del Colegio de Rugby. Según el relato tradicional, en 1823, durante un partido de football, William Webb Ellis, «con final desobediencia de las reglas del fútbol», tomó la pelota con las manos y la llevó hasta la meta contraria, obteniendo un gol. La historicidad del hecho ha sido reiteradamente puesta en duda, pero es aceptada oficialmente por la *International Rugby Board* como primer antecedente del rugby moderno, y el trofeo que se entrega a los ganadores de la Copa del Mundo de Rugby lleva su nombre.

A mediados del siglo XIX surgió la necesidad de unificar las reglas del juego y ponerlas por escrito. En la década de 1840 Gran Bretaña había desarrollado una red ferroviaria que conectó entre sí a las ciudades de la isla y una de sus consecuencias fue impulsar y multiplicar los encuentros deportivos intercolegiales. A pesar de que los contrincantes acordaban antes de cada encuentro las reglas a que se sujetarían, las discusiones y peleas sobre las acciones que estaban permitidas o prohibidas, fue un inconveniente cada vez más notable.

Los estudiantes de los colegios ingleses comenzaron entonces a redactar por escrito las reglas, con el fin de unificarlas. El primer colegio en hacerlo fue el de Rugby, donde el fútbol se había practicado en una versión muy física, utilizando zancadillas y amontonamientos y permitiendo tomar, pasar y correr con la pelota en las manos. Las Reglas de Rugby fueron escritas el 28 de agosto de 1845 por tres estudiantes, William Delafield Arnold, W.W. Shirley, y Frederick Hutchins. Este conjunto normativo estaba integrado por una serie de considerandos y treinta y siete reglas que constituyen el primer antecedente reglado del rugby moderno. Allí figuran reglas que luego señalarían la identidad del juego, como los arcos en forma de hache, la conversión, el uso de las manos para llevar la pelota, la reglas del *off-side*, el *knock-on*, el *scrum*, el hacking debajo de las rodillas, etc.

A estas reglas del Rugby, otros colegios opusieron otras normativas en las que se limitaba considerablemente el uso de las manos y el papel de la fuerza física. Entre estos colegios se destacaron las reglas escritas por Cambridge (1848). Estos colegios sostenían que en sus reglas se promovía más la habilidad, mientras que en las de Rugby se promovía más la fuerza. A lo largo de esos años fueron formándose otros clubes para jugar con reglas basadas en las de la escuela de Rugby.

Finalmente en el 26 de octubre de 1863 comenzó una gran reunión de delegados de los estudiantes de varios colegios en Londres con la intención de redactar un código de reglas que armonizaran los diversos métodos de juego. Fue en el restorán *Pall Mall* de Londres, el 26 de enero de 1871, donde se fundó la primera federación de rugby-football, la *Rugby Football Union* de Inglaterra, integrada entonces por veintidós clubes. Tres abogados que habían sido alumnos del Colegio de

Rugby se encargaron de redactar el primer reglamento, que se aprobó en junio de 1871. El 27 de marzo del mismo año se disputó el primer partido internacional entre Inglaterra y Escocia en Edimburgo. En 1877 el número de jugadores se redujo de veinte a quince por equipo.

Con la extensión del rugby por Gran Bretaña, se organizó en 1883 el primer torneo periódico internacional, el de las “Cuatro Naciones”, entre los cuatro países británicos: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda. En 1886, Escocia, Gales e Irlanda fundaron la *International Rugby Board* (IRB), organismo rector de este deporte.

Luego de un tiempo (cerca de 1947), debido al gran desarrollo del rugby, Francia, se incorporó al torneo de las naciones, rebautizándose el torneo como de las “Cinco Naciones”; más recientemente, con el ingreso de Italia, se denominó Torneo de las “Seis Naciones”, el más importante del mundo, antes de la creación de la Copa del Mundo de Rugby, en 1987.

Así el rugby se fue consolidando y se difundió por todo el mundo, especialmente donde había importantes comunidades británicas, arraigándose especialmente en Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda, las Islas del Pacífico Sur, y en Sudamérica, especialmente en la Argentina, y en menor medida en Chile y Uruguay.

#### **4.1- Importancia del rugby en el club y en la sociedad**

Un juego que nació como un simple pasatiempo se ha transformado en una estructura global alrededor de la cual se han construido enormes estadios, se ha creado una intrincada estructura administrativa y se han diseñado complejas estrategias. El Rugby así como cualquier otra actividad que atrae el interés y entusiasmo de todo tipo de gente, tiene muchos lados y muchas facetas.

Aparte de la práctica del juego y de su consiguiente apoyo, el rugby abarca una cantidad de conceptos sociales y emocionales tales como coraje, lealtad, espíritu deportivo, disciplina, y trabajo en equipo. Es a través de la disciplina, el control, y el respeto mutuo que florece el espíritu del juego, y en el contexto de un juego tan exigente físicamente como el rugby, estas son las cualidades que forjan la

camaradería y el sentido de juego limpio, esencial para el prolongado éxito y supervivencia del juego.

El Rugby es actualmente un deporte practicado por hombres y mujeres; y por niños y niñas en todo el mundo. Más de tres millones de personas entre los 6 y los 60 años participan regularmente en la práctica del juego.

La gran variedad de destrezas y requerimientos físicos necesarios para este juego, significa una oportunidad para individuos de todas las formas, tamaños, y habilidades, de participar en todos los niveles.

El Rugby es valorado como un deporte para cualquier persona, debido a que contribuye al trabajo en equipo, entendimiento, cooperación y respeto de los compañeros atletas. Las columnas sobre las que se fundamenta son, como siempre lo han sido, el placer de participar, el coraje y la habilidad que el juego demanda, el amor por un deporte de equipo que enriquece las vidas de todos los involucrados, y las amistades perdurables forjadas a través de un interés común por el juego.

El Rugby se ha metido de lleno en la era del deporte profesional pero ha mantenido el espíritu y las tradiciones del juego recreativo. En una época en que muchas cualidades deportivas tradicionales se están diluyendo o son cuestionadas, este deporte está merecidamente orgulloso de su capacidad para mantener altos niveles de espíritu deportivo, comportamiento ético, y juego limpio. Es de esperar que con el transcurso del tiempo, se contribuya a reforzar estos preciados valores.

#### **5.- La responsabilidad social del club: servicios prestados**

Con casi 57 años de historia, Los Tarcos muestra un avance permanente, fruto del empuje de sus socios y directivos. El club tiene una ubicación privilegiada, porque se encuentra muy cerca del centro de la ciudad, lo que les permite a los socios concurrir casi diariamente y usar el club durante toda la semana. Además, como se encuentra pegado al Parque 9 de Julio, los jugadores pueden salir a correr allí y rodearse de otro ambiente siempre con un continuo verde.

La actividad fuerte del club y la que le da un movimiento continuo es la práctica del rugby, y en segundo lugar la el hockey; además de prestar diferentes tipos de servicios.

El club cuenta en sus instalaciones con tres canchas de rugby oficiales, una cancha de hockey profesional de césped sintético totalmente iluminada, dos canchas de rugby infantil, cuatro canchas de paddle, una cancha de tenis de polvo de ladrillo, pileta de natación, gimnasio completo, quincho con exposición de toda la historia del club, dos salones para fiestas, restaurante y estacionamiento propio. Todo esto puede ser aprovechado por todos los socios de Los Tarcos. Por otro lado, el club tiene implementado además un plan para que personas no socias puedan disfrutar de todas las instalaciones del club.

Entre las actividades que se llevan a cabo en el club Los Tarcos podemos mencionar:

#### ❖ **Hockey**

La sección hockey del club Los Tarcos fue creada en Junio de 1980. Se puede decir que se logró en gran parte los objetivos planteados por ese grupo de entusiastas pioneros que sumaron este deporte a las actividades que en aquel entonces desarrollaba la institución.

En el club se compite en todas las divisiones, divididas en A y B. Existe una “Sección Hockey” la cual es representada por una Subcomisión creada a tal efecto.

El 8 de Mayo del 2010, el Club Los Tarcos inauguró formalmente, su cancha de césped sintético. Este fue un proyecto que representó muchísimo sacrificio por parte de las jugadoras y de toda la comunidad del club. En la ceremonia de inauguración estuvieron presentes jugadoras, dirigentes del club, y autoridades gubernamentales de la provincia, entre ellos el Secretario de Deportes y miembros de la Asociación de Hockey de Tucumán.

De esta manera, el Club Los Tarcos fue uno de los primeros clubes de Tucumán en construir una cancha profesional de hockey sobre césped sintético, realizando una inversión de aproximadamente un millón de pesos.

### ❖ **Natación**

La pileta de Natación 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 cerca de 3500 socios.

Esta actividad fue desde sus comienzos un punto de encuentro entre toda la comunidad de socios que forman parte de la institución. Así también fue uno de los servicios convocantes a la inscripción de nuevos asociados, que llegaban hasta el club simplemente para gozar de las instalaciones de la pileta.

### ❖ **Paddle**

Las canchas de paddle han resultado en la actualidad uno de los servicios más utilizados por los socios del club. Cabe destacar que no solamente los asociados se acercan a practicar este deporte tan completo, sino que muchas personas ajenas a la institución han logrado canalizar a través de estas actividades una forma de pasar el tiempo, disfrutando de las bondades del juego. Esto puede deberse al perfecto estado en el que se encuentran estas canchas, debido al constante mantenimiento a la que se someten las mismas con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Es importante destacar que el paddle en el club no cuenta con torneos o una estructura organizada, simplemente se trata de un servicio más que brinda Los Tarcos para que los socios aficionados y terceros ajenos al club puedan disfrutar otras opciones deportivas.

### ❖ **Tenis**

El tenis se ha convertido en uno de los deportes más nuevos que se practica en el club. Fue a mediados del año 2005 cuando la Comisión Directiva, luego de reflexionar y debatir sobre los servicios que el club brindaba a sus asociados, se propuso el objetivo de llevar a cabo la construcción de una cancha de tenis profesional para que las personas puedan concurrir al club para desarrollar este deporte. Por otro lado se concibió esta idea también para obtener mayores ingresos con la prestación de este servicio.

Debido a los problemas económicos y financieros que tuvo que afrontar el club en esa época, recién en el mes de Junio del año 2006 se pudo comenzar con la



construcción de la cancha, gracias a la ayuda que brindaron sus socios con su aporte o cuota mensual.

Fue así que en el año 2008, luego de un arduo trabajo de toda la administración del club, se pudo inaugurar en sus instalaciones la cancha de tenis de polvo de ladrillo.

Actualmente esta cancha es utilizada por todos los socios del club y también pueden disfrutarla todas aquellas personas ajenas a la entidad, a través del pago de una suma en concepto de alquiler de la misma. Por otro lado, hace más de un año se llevan a cabo clases de tenis particulares a niños, jóvenes y adultos, que quieran aprender y perfeccionarse en este deporte; las cuales están a cargo de un profesor profesional de tenis.

#### ❖ **Salón de eventos**

Sin dudas las actividades sociales marcan una parte muy importante en la historia del club ya que, fue ese uno de los objetivos desde su fundación: las habituales reuniones de sus asociados.

A lo largo de los años, y aún en la actualidad, la Comisión Directiva es la encargada de organizar las distintas fiestas y programas que se realizan anualmente. Entre ellas, y entre las más importantes, podemos mencionar la tradicional cena de fin de año que se realiza en el mes de diciembre y la que se lleva a cabo al final de cada temporada, donde se entregan los “Premios al Mérito” a los deportistas más destacados del año, en las distintas disciplinas. El objetivo de los directivos es jerarquizar este evento para que la gente del Club pueda compartir un grato momento con sus familiares y amigos. Además entre otros objetivos buscados con este aniversario se encuentran el de celebrar todos los logros obtenidos durante el año transcurrido y lograr una mayor integración de todos los asociados del club.

Sus dirigentes se encuentran permanentemente trabajando para organizar distintos eventos y satisfacer las exigencias de los asociados.

❖ **Gimnasio**

Debido a las amplias exigencias físicas que implica un deporte como el rugby, el club Los Tarcos inauguró hace más de un año su propio gimnasio completo para que todos los jugadores puedan entrenarse a diario en el mismo.

Según sus directivos, estas modernas instalaciones podrán ser utilizadas por todos los socios, lo cual contribuirá en mejorar la calidad de vida y el bienestar de todas las personas que decidan aprovechar de este servicio.

❖ **Actividades recreativas y gimnasia para personas de edad adulta.**

❖ **Realización de un convenio con el PAMI (Programa de Atención Médica Integral) para brindarles el desarrollo de actividades recreativas a personas jubiladas de la tercera edad.**

**6.- Estatutos y reglamentos de Los Tarcos Rugby Club**

El estatuto por el cual se rige Los Tarcos Rugby Club está compuesto por un conjunto de artículos normativos. A continuación se mencionaran aquellos artículos de mayor relevancia.

ARTÍCULO PRIMERO: Los Tarcos Rugby Club, fundado el 4 de Enero de 1955, tiene por objeto:

- a) Cultivar la práctica de los deportes, especialmente el Rugby.
- b) Propender al más amplio espíritu de solidaridad, unión y camaradería entre sus socios.
- c) Fomentar el desarrollo de las actividades culturales y sociales.

ARTÍCULO SEGUNDO: La Institución guardara prescindencia absoluta de todo aquello que tenga carácter o finalidad política y religiosa.

ARTÍCULO TERCERO: La duración de la Institución es por tiempo indeterminado, y no podrá ser disuelta mientras un grupo de veinte socios esté dispuesto a continuarla, según el ARTÍCULO 65.

ARTÍCULO CUARTO: El patrimonio del club está formado por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles actuales y por los que adquiera a posterioridad.

b) Queda establecido estatutariamente que el inmueble donde tiene asiento la sede deportiva y campo de juego sito en Avenida Brígido Terán altura 500 de propiedad del Club no puede ser enajenado ni gravado con derecho real alguno, manteniéndose esta prohibición por el término de diez años, quedando automáticamente prorrogada a su vencimiento dicha prohibición por términos iguales, excepto que por decisión de Asamblea Ordinaria y el tema debidamente incluido en el Orden del día o en Asamblea Extraordinaria citada al efecto, se decida con las cuatro quintas partes de los votos de la misma su desafectación. Se deja aclarado que en el caso no resulta de aplicación lo normado por el Artículo 1364 del Código Civil, toda vez que la inalienabilidad temporaria que se fija estatutariamente no reúne las características de un contrato de compraventa subordinado a condiciones.

c) Las cuotas de sus asociados y todos los ingresos que por cualquier concepto lícito se obtengan.

ARTÍCULO SEXTO: El Club tendrá las siguientes categorías de socios:

- a) HONORARIOS
- b) VITALICIOS
- c) ACTIVOS
- d) CON DERECHO A ELEGIR Y SER ELEGIDOS
- e) CADETES
- f) TEMPORARIOS
- g) TRANSEUNTES

ARTÍCULO SÉPTIMO: SOCIOS HONORARIOS: Revestirán en esta categoría, las personas que perteneciendo o no al Club, le hayan prestado servicios de importancia o que por otras circunstancias sean dignas de esta distinción. El título de socio honorario, será conferido a propuesta de la Honorable Comisión Directiva por el voto de las dos terceras partes de los socios reunidos en Asamblea. Tienen los mismos derechos y deberes que los socios, con derecho a elegir y ser elegidos y

vitalicios, pero mientras no militen al mismo tiempo en una de esas categorías, no tendrán voto en las Asambleas ni podrán ser elegidos para cargos electivos.

**ARTÍCULO OCTAVO: SOCIOS VITALICIOS:** Para revestir en esta categoría es necesario:

- a) Solicitarlo por escrito a la Honorable Comisión Directiva.
- b) Tener antecedentes morales adecuados.
- c) Ser presentados por dos socios activos o vitalicios que tengan una antigüedad no menor a seis meses.
- d) Tener cuarenta años como socio de la Institución en forma ininterrumpida.

**ARTÍCULO NOVENO: SOCIOS ACTIVOS:** para ser socio activo se refiere:

- a) Solicitarlos por escrito a la Honorable Comisión Directiva.
- b) Tener por lo menos 18 años de edad y antecedentes morales adecuados.
- c) Ser presentado por dos socios vitalicios, con derecho a elegir y ser elegidos o activos que tengan una antigüedad no menor de seis meses.
- d) Pagar la cuota de ingreso y el carnet social.

**ARTÍCULO NOVENO BIS: SOCIOS CON DERECHO A ELEGIR Y SER ELEGIDOS:** Revisten el carácter de socios con derecho a elegir y ser elegidos, aquellos que cuenten con una antigüedad superior de diez años como socios activos, cumpliendo con el pago de las cuotas sociales normalmente. La antigüedad que requiere el Estatuto no puede ser suplido con el pago en un solo acto de las cuotas correspondientes a los diez años de socio activo.

**ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: SOCIOS CADETES:** Para ser socios cadetes se requiere:

- a) Solicitarlo por escrito a la Honorable Comisión Directiva.
- b) Ser menor de 18 años y tener antecedentes morales adecuados.
- c) Ser presentado por dos socios vitalicios o activos que tengan una antigüedad no menor a seis meses.

d) Pagar la cuota de ingreso y el carnet social.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: cumplidos los 18 años pasarán automáticamente a la categoría de socio activo.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO: SOCIOS TEMPORARIOS: se requiere:

a) Solicitarlo por escrito a la Honorable Comisión Directiva.

b) Ser presentado por dos socios vitalicios, con derecho a elegir y ser elegidos o activos que tengan una antigüedad no menor a seis meses.

c) Hacer uso solamente de las instalaciones que la H. Comisión Directiva determine para ese fin, y por el término que ella establezca.

d) Abonar la cuota que la H. Comisión Directiva decida.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: SOCIOS TRANSEUNTES: se requiere:

a) Solicitarlo por escrito a la Honorable Comisión Directiva.

b) Permanecer eventualmente en la provincia sin ánimo de permanecer en ella, lo que deberá declararse expresamente en la solicitud.

c) Ser presentado por dos socios vitalicios o activos que tengan una antigüedad no menor a seis meses.

d) Pagar el carnet social.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO: estos socios no podrán ser aceptados por un término mayor de tres meses y pagarán solamente las cuotas mensuales que correspondan a su categoría, con el único derecho de hacer uso de las instalaciones del Club.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: DERECHO Y ATRIBUCIONES COMUNES A TODOS LOS SOCIOS: Los socios en general tienen los siguientes derechos y atribuciones:

a) Concurrir a local social y campo de deportes, previa presentación del carnet social con su recibo correspondiente al mes inmediato anterior.

b) Solicitar por escrito a la H. Comisión Directiva exención del pago de la cuota social en caso de ausentarse de la provincia por un período no menor de seis

meses. Una vez desaparecida la causa de exención deberá comunicarlo a la Honorable Comisión Directiva.

**ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO: DEBERES Y OBLIGACIONES COMUNES A TODOS LOS SOCIOS:** Son deberes y obligaciones de todos los socios:

- a) Respetar y velar por el cumplimiento del presente Estatuto, resoluciones de la Honorable Comisión Directiva y Asambleas.
- b) Difundir el espíritu de compañerismo entre los asociados.
- c) Comunicar por escrito al Secretario General todo cambio de domicilio.
- d) Pagar con puntualidad la cuota social.
- e) Salvo impedimento debidamente justificado, aceptar las comisiones que le encomiando la Honorable Comisión Directiva o Asambleas y que redunden en beneficio del Club.
- f) Presentar su renuncia a la Honorable Comisión Directiva, cuando quiera dejar de ser socio del Club, estando al día con Tesorería, sin cuyos requisitos se les seguirá considerando como tales.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO:** La admisión de socios se realizará por simple mayoría de votos de los miembros de la Honorable Comisión Directiva presentes en la reunión, siempre y cuando tengan el Quórum necesario para sesionar.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO: SANCIONES DISCIPLINARIAS:** El socio que faltare al cumplimiento de sus deberes y obligaciones, será penado por la Honorable Comisión Directiva, mediante sanción disciplinaria, que podrá consistir en: amonestación, suspensión o expulsión. Serán aplicadas las sanciones expresadas previa defensa del inculpado.

Serán causa de expulsión teniendo las mismas el carácter ejemplificativo las siguientes:

- 1) Incumplimiento de las obligaciones establecidas en este Estatuto, reglamentos o resoluciones de las Asambleas y de la Honorable Comisión Directiva.
- 2) Inconducta notoria.

3) Voluntariamente dañar a la Institución, provocar desórdenes graves u observar una conducta perjudicial a los intereses sociales.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO: En caso de suspensión, que tendrá que tener término y mientras dure la misma, el socio afectado perderá los derechos y atribuciones que le confiere el presente Estatuto, manteniéndose vigentes los deberes y obligaciones.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: En caso de suspensión o expulsión, el afectado podrá recurrir en apelación a la próxima Asamblea Ordinaria.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO: Los Tarcos Rugby Club estará administrado, dirigido y representado por una Comisión Directiva integrada por un Presidente, un Vicepresidente y ocho Vocales Titulares, que durarán dos años en el desempeño de sus mandatos, pudiendo ser reelectos. Anualmente los Vocales se renovarán por mitades. Los administradores y los representantes del Club se obligan a actuar con la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios. No excediéndose del arco y límites estatutarios.<sup>19</sup> Su incumplimiento los hace personalmente responsables por los daños que sean resultado de su accionar. Asimismo la Honorable Comisión Directiva debe presentar ante la Asamblea Ordinaria un Presupuesto Anual de los recursos y de los gastos, debiendo requerir autorización de la asamblea para efectuar cualquier gasto o contraer obligaciones no contempladas en el Presupuesto aprobado, todo sin perjuicio de la presentación de la Memoria, Balance Anual, libro de Inventario y Dictamen del Síndico, que corresponde por el ejercicio cerrado.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO: La asamblea general Ordinaria elegirá además cuatro miembros en calidad de Vocales Suplentes por el término de un año, pudiendo ser reelectos, con los cuales la Honorable Comisión Directiva proveerá las vacantes que se produzcan durante ese lapso incorporándolos en el orden que determine la prelación en la lista. Cuando el suplente sustituya al titular, actuará por el tiempo que reste de su mandato.

Exceptuándose los supuestos de renuncia, fallecimiento, licencia, cesantía y las inasistencias superiores a cinco reuniones que se encuentran previstas en los

---

<sup>19</sup> Haciendo referencia al Art. 36 del Código Civil y Art. 59 de la Ley 19.550

estatutos, queda establecida la cobertura automática de la ausencia a la reunión del titular, por la incorporación en el mismo momento del vocal suplente que corresponda.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO:** Dentro de los quince días de celebrada la Asamblea General Ordinaria y en la primera reunión de la Honorable Comisión Directiva, sus miembros titulares y los que se incorporen, procederán a designar de entre ellos a quienes desempeñarán los cargos de Secretario General, Secretario de Actas, Tesorero y Protesorero.

**ARTÍCULO TRIGÉSIMO:** La H. Comisión Directiva deberá reunirse en sesión ordinaria por lo menos una vez por semana en el lugar, día y hora que fije en su primera reunión y en sesión extraordinaria cuando sea convocada por el Presidente o cuando lo soliciten tres de sus miembros por escrito.

**ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO:** Para ser miembro de la Honorable Comisión Directiva se requiere:

- a) Ser socio vitalicio o con derecho a elegir y ser elegido.
- b) Tener antigüedad no interrumpida inmediata anterior al día de elección, de diez años.
- c) Ser mayor de edad.
- d) No formar parte de la Comisión Directiva de otro club que practique deportes similares.

**ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO: DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA HONORABLE COMISION DIRECTIVA:** Son deberes y atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos, los reglamentos, resoluciones de las Asambleas y las propias y dictar las reglamentaciones necesarias.
- b) Convocar a Asamblea Generales ordinarias y extraordinarias en la forma prevista por estos Estatutos.
- c) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria, Balance anual, libro de Inventario y dictamen del Síndico y Presupuesto de ingresos y gastos que corresponden al ejercicio siguiente del club, a cuyo efecto el ejercicio deberá cerrarse el 31 de Diciembre.



d) Llevar libro de Actas de las Asambleas y otro de sesiones de la Honorable Comisión Directiva y libro de Asistencia de miembros Comisión.

e) Comprar, vender o alquilar, bienes muebles e inmuebles, con la limitación establecida con respecto a la sede social y campo de juego, según Art, 4 inc. b del presente Estatuto, gravados con prenda o hipoteca de bienes inmuebles o constitución de otros derechos reales sobre ellos, como la prenda de bienes muebles o concertación de préstamos, la H. Comisión Directiva necesitara la ratificación de una Asamblea General con el voto favorable de cuatro quintas partes de los socios con derecho a elegir y ser elegidos.

f) Aceptar o rechazar las solicitudes de socios que le fueran presentadas.

g) Crear las Subcomisiones que considere necesarias a los fines previstos en el presente Estatuto, designar sus miembros y fijar sus atribuciones de acuerdo con los artículos cuadragésimo sexto y cuadragésimo séptimo.

h) Dictar los reglamentos, normas complementarias y disposiciones que considere necesarias, así como modificar las que se encuentren en vigencia.

i) Fijar las cuotas sociales, pudiendo modificarlas cuando lo considere conveniente para el mejor funcionamiento del club.

j) Nombrar Delegados que tendrán la representación del club en la Unión de Rugby de Tucumán o en otros organismos madres a los que estuviere afiliado el club.

k) Conceder licencia a sus miembros por un tiempo determinado, siempre que sea motivada por enfermedad, ausencia de la provincia u otra fuerza mayor.

l) Suspender, por el voto de las dos terceras partes de los presentes a cualquiera de sus miembros por faltas cometidas en el desempeño de sus funciones y expulsar por el mismo procedimiento al que divulgare asuntos tratados en sesión secreta. En estos casos el afectado podrá interponer el recurso y en la forma prevista en el Artículo vigésimo tercero.

m) Llevar el registro de Trofeos del club, los cuales se consideran bajo su custodia.

n) Nombrar o remover los empleados rentados que considere necesarios, fijando sus remuneraciones.

o) Tratar y resolver cualquier caso no provisto en este Estatuto, siempre que no afecten los propósitos aquí expresados, así como conferir poderes judiciales especiales.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO: Son deberes y atribuciones del Presidente:

a) Representar al club en todos sus actos.

b) Presidir las Asambleas y las sesiones de la Honorable Comisión Directiva, teniendo doble voto en caso de empate.

c) Hacer cumplir las disposiciones de este Estatuto y resoluciones de la Asamblea y H. Comisión Directiva.

d) Cuando quiera tomar parte activa de la discusión delegará el cargo a quien corresponda.

e) Levantar las sesiones cuando no sean posibles.

f) Firmar en nombre del club conjuntamente con el Secretario General, Secretario de Actas, Tesorero o Protesorero, según corresponda, correspondencia, actas órdenes de pago, cheques, balances y demás documentos que emanen del club o que impliquen la creación de derechos y obligaciones.

g) Preparar para presentar a la Asamblea, la Memoria Anual, el Balance, Libro de Inventario, Dictamen del Síndico y el Presupuesto, conjuntamente con el Secretario General y el Tesorero.

h) Resolver por sí, en los casos de urgencia cualquier problema que se presentare, con cargo de dar cuenta a la H. Comisión Directiva en la primera reunión.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO: Son atribuciones y deberes del Secretario General:

a) Refrendar la firma del Presidente y redactar toda correspondencia, circular, etc. conservando copias de las mismas.

b) Llevar y custodiar el archivo del club.

c) Verificar y controlar el resultado de las votaciones.

- d) Colaborar con el Presidente en la confección de la Memoria Anual.
- e) Entregar bajo inventario todas las existencias de Secretaría al Secretario que lo reemplace.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO: Son deberes y atribuciones del tesorero:

a) Llevar la contabilidad del club y el archivo de los comprobantes de caja.

b) Presentar mensualmente a la H. Comisión Directiva el Balance de Caja, el Libro de Inventario y anualmente el Balance General, y el presupuesto Anual.

c) Informar a la H. Comisión Directiva mensualmente sobre la morosidad de los socios.

d) Efectuar todos los pagos que autorice la H. Comisión Directiva o en caso de urgencia el Presidente, dando cuenta en este último caso en la primera reunión de la H. Comisión Directiva.

e) Depositar en una institución bancaria o financiera los fondos del club a la orden del Presidente con el Tesorero y del Vicepresidente con el Protesorero, quienes en forma conjunta de a dos podrán disponer de los mismos.

f) Firmar los recibos de cuotas de socios.

g) Recibir e ingresar al fondo social el dinero que por cualquier concepto perciba el club siendo directamente responsable de los que al respecto hiciere u omitiere.

h) Entregar bajo inventario a la terminación de su mandato, todos los bienes útiles, fondos, etc. del club.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO: El Pro tesorero deberá prestar al Tesorero ayuda y colaboración para el mejor desempeño de sus funciones y lo reemplazará en caso de ausencia o enfermedad con todas las atribuciones, deberes y obligaciones de este.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO QUINTO: Las Subcomisiones serán nombradas por la H. Comisión Directiva y estarán integradas por tres o más miembros. Será de obligación formar las siguientes Subcomisiones:

- a) De Rugby
- b) De Hockey sobre Césped
- c) De Disciplina

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEXTO: Toda Subcomisión no será más que la encargada de organizar, debiendo pedir autorización e informar de todo lo actuado a la H. Comisión Directiva.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SÉPTIMO: La Asamblea es la autoridad suprema del club.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO NOVENO: Las Asambleas Ordinarias tendrán lugar dentro de los primeros cuatro meses de vencido el ejercicio cuya fecha de cierre se fija los días 31 de Diciembre de cada año, a objeto de:

- a) Lectura del Acta de la Asamblea anterior.
- b) Aprobar o reformular el Presupuesto del próximo ejercicio y considerar la Memoria, Balance del ejercicio vencido que presentare la H. Comisión Directiva, el libro de inventario y el dictamen del Sindico.
- c) Elegir los miembros de la H. Comisión Directiva, los miembros Suplentes y los Síndicos.
- d) Designar Socios Honorarios si los propusiese la H. Comisión Directiva.
- e) Designar dos Socios para que suscriban el Acta respectiva.

ARTÍCULO QUINCUAGÉSIMO PRIMERO: Las Asambleas Extraordinarias se realizarán:

- a) Cuando la H. Comisión Directiva la convoque.
- b) Cuando lo soliciten por escrito no menos de la sexta parte de los socios con derecho a voto y especificando el motivo de la convocatoria. La asamblea deberá realizarse dentro de los treinta días subsiguientes de presentado dicho pedido.
- c) Cuando la convoquen los Síndicos por imperio del Artículo Trigésimo de estos Estatutos.

ARTÍCULO QUINCUAGÉSIMO SEGUNDO: Las Asambleas se considerarán en quórum con la presencia de las dos terceras partes de los socios con

derecho a voto. Si no tuvieren quórum a la hora fijada, se realizará indefectiblemente después de transcurrida una hora, con el número de socios con derecho a voto, presentes.

ARTÍCULO SEXAGÉSIMO: El monto de las cuotas y la periodicidad de las mismas, serán fijados por la H. Comisión Directiva.

ARTÍCULO SEXAGÉSIMO PRIMERO: Los socios están obligados a abonar sus cuotas adelantadas. El que dejare transcurrir tres cuotas sin pagar quedará separado como Socio, perdiendo los derechos como tal.

ARTÍCULO SEXAGÉSIMO CUARTO: La asamblea no podrá declarar la disolución del club mientras haya una cantidad de veinte socios dispuestos a sostenerlo y que posibilite el regular funcionamiento de los órganos de la Institución. De hacerse efectiva la disolución se designaran los liquidadores que podrán ser la misma Comisión Directiva o cualquier otra comisión que la Asamblea designe. Una vez pagadas a las deudas se destinara el remanente a la Sala Cuna de Tucumán.<sup>20</sup>

## **REGLAMENTO DE CONDUCTA**

### *DIRIGIDO AL PÚBLICO Y LOS PADRES*

- 1- Aplauda la performance de ambos equipos.
- 2- No haga ruidos, ni silbe para desconcentrar a los jugadores rivales.
- 3- Aliente a su equipo, nunca grite groserías a los jugadores, entrenador o árbitro.
- 4- Sea positivo con el árbitro, no lo humille con insultos o gritos. Reconozca su esfuerzo.
- 5- Si no está de acuerdo con las decisiones del árbitro, haga silencio. Sepa Ud. que no tiene ningún derecho de reclamarle absolutamente nada.
- 6- Él es arbitro, Ud. un espectador o padre. Nunca presione o intente influir o cambiar un fallo.

---

<sup>20</sup> ESTATUTO, Los Tarcos Rugby Club, (San Miguel de Tucumán, 2006)

- 7- Nunca ponga en duda la honestidad y capacidad del árbitro.
- 8- Reconozca el valor del rol del entrenador y árbitro.
- 9- Deje que los jugadores jueguen su propio partido, no el suyo. No grite, ridiculice o humille, ante un error cometido.
- 10- Siempre demuestre respeto por los visitantes y por los miembros del propio equipo.
- 11- Priorice ver los esfuerzos de ambos equipos, No el resultado. No ponga énfasis en ganar a toda costa.
- 12- Sea un ejemplo para los jugadores, viva y recree un buen ambiente de rugby.
- 13- Apoye el esfuerzo por erradicar los abusos físicos, morales y verbales del rugby.

#### *A LOS JUGADORES*

- 1- Juegue para divertirse. Disfrute y alégrese por ello. Sea parte de la familia del rugby.
- 2- Acepte siempre las decisiones del árbitro. Nunca discuta con él.
- 3- Juegue duro pero limpio. Nunca intente lesionar a un oponente. Juegue dentro de las reglas del rugby.
- 4- Controle su carácter. Sea siempre un caballero
- 5- Sea un buen rugbier. Reconozca las buenas acciones de su equipo y las de sus oponentes.
- 6- Respete a sus oponentes. Trátelos como le gustaría ser tratado. Nunca humille a sus adversarios.
- 7- No espere ganar para ser feliz. Haga lo mejor que pueda para ud., su equipo y su club.
- 8- Al final de cada partido salude y agradezca a sus oponentes y árbitro, por haber hecho posible que Ud. juegue al rugby.
- 9- Ganar o perder es parte del deporte, gane con humildad y respeto, pierda con dignidad.

10- Entrene duro y asista a todos los entrenamientos y partidos. Descanse bien y aliméntese correctamente.

11- Sea siempre honesto. No tome sustancias prohibidas, ni intente sacar ventajas deslealmente para ganar un partido.

12- Como deporte en equipo acepte que todos los jugadores son importantes.

13- Fuera del campo de juego sea la mejor persona posible, recuerde que Ud. representa a su club, equipo, familia y al rugby.

14- Viva el “Tercer Tiempo” dentro de los límites de la honestidad, camaradería y respeto.

#### *A LOS ENTRENADORES*

1- Lidere con ejemplo.

2- Anime positivamente las acciones de sus jugadores.

3- Sea honesto con Ud. mismo y con sus jugadores. Motívelos, no los manipule.

4- Cree un ambiente sano, seguro y agradable en cada entrenamiento y partido.

5- Fomente y desarrolle en su equipo el respeto por el árbitro.

6- Dé a todos los jugadores la oportunidad de jugar y disfrutar positivamente del rugby. Sea justo.

7- Insista en el juego limpio y en la disciplina.

8- Sea razonable con las exigencias hacia sus jugadores, en cuanto a tiempo, entusiasmo y energías.

9- Entrene excelentes rugbiers y forme, por sobre todo, mejores personas.

10- Capacítese como entrenador y fórmese como persona, para ser el mejor ejemplo cada día. <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Consulta en internet: [www.lostarcosrugbyclub.org.ar](http://www.lostarcosrugbyclub.org.ar). (11/05/2012)

**CAPÍTULO V**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA: Auditoría Operativa y organización**  
**administrativa en una sociedad sin fines de lucro**

**Sumario:** 1.- Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución. 2.- Pautas de control interno: Tesorería. 3.- Manuales de funciones 4.- Organigramas. 5.- Informe con recomendaciones.

**1.- Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución.**

Al articular la visión y misión a la que se dedica el club Los Tarcos, se deberá reflejar la esencia de sus valores, contestando a la pregunta, "¿Para que existe la organización?". La visión y misión de esta organización establecen su orientación a largo plazo, la cual guiará cada aspecto de sus operaciones diarias.

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como se lo crea conveniente. Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.



De esta manera podemos definir claramente la misión, visión, valores y objetivos a alcanzar en el club:

**MISIÓN:**

- Brindar a sus miembros los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades.
- Favorecer la implementación de las actividades de sus socios creando el marco institucional más adecuado a tal fin.
- Mejorar la calidad de los servicios prestados y del trabajo propio.
- Propiciar el desarrollo de nuevos deportes.
- Mantener una administración efectiva, transparente y eficiente teniendo en cuenta los objetivos planteados.
- Promover el progreso de nuestros asociados a través del desarrollo de actividades conjunta.
- Concientizar a la sociedad y a los padres de familia, de la importancia que tiene la práctica deportiva en la formación del ser humano integralmente.
- Colaborar con distintas entidades del medio, brindando las instalaciones para la realización de eventos con fines benéficos, y en otras realizando aportes materiales.

**VISIÓN:**

- Ser una Entidad modelo de la organización y administración de la práctica y competencia deportiva, reconocida a nivel municipal, provincial y nacional; además preocupada por la formación integral de sus integrantes fomentando la disciplina, principios y valores de sociedad.
- Promover deportistas de alto rendimiento en la búsqueda de la posibilidad de ser parte del deporte profesional Argentino y / o internacional.
- Fomentar el crecimiento de cada una de las secciones deportivas del club.

- Impulsar el desarrollo de nuevas obras para lograr el progreso continuo de las instalaciones.
- Implementar sistemas administrativos integrados precisos, eficientes y versátiles.
- Poder llegar a ofrecer servicios de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades de salud y el bienestar de todas las personas.
- Proveer un ambiente adecuado en el cual los socios puedan llevar a cabo actividades en familia.

**VALORES:**

Como organización deportiva nos queremos destacar por:

- Confraternidad
- Responsabilidad
- Amistad
- Lealtad
- Honestidad
- Fidelidad
- Respeto
- Disciplina
- Perseverancia
- Solidaridad
- Actitud abierta
- Comprensión
- Cooperación

**OBJETIVOS:**

- Promover la práctica del deporte en todas las personas.
- Fomentar a través del deporte hábitos de vida saludables.

- Aprender a ganar y perder.
- Estimular el respeto a los oponentes y a las reglas.
- Desarrollar y afianzar habilidades deportivas y físicas teniendo como instrumento los diferentes deportes que se practiquen.
  - Aumentar y afianzar en las personas actitudes de esfuerzo, superación, así como habilidades de cooperación y trabajo en equipo.
  - Fomentar los valores deportivos, respeto, disciplina, responsabilidad y demás.
  - Crear un ambiente de cordialidad y respeto en los jugadores, entrenadores, padres y comunidad en general.
  - Formar jugadores con excelencia académica y deportiva.
  - Adquirir fundamentos técnicos básicos de los deportes más comunes.
  - Facilitar a la comunidad escenarios para la construcción de conocimientos, desarrollo de patrones, habilidades, destrezas y formación de valores como complemento al deporte, que es su fin.
  - Mejorar la inteligencia motriz y la capacidad de toma de decisiones ante una situación determinada.
  - Adaptar las habilidades deportivas y físicas de cada deportista en diferentes niveles de aprendizaje y formación, así como en la posterior participación deportiva, atendiendo siempre a sus características individuales tanto físicas como psicológicas.
  - Desarrollar las capacidades físicas y perceptivas motrices.
  - Gestionar recursos deportivos que tengan como finalidad la formación de distintas disciplinas deportivas.
  - Participar como club en competiciones oficiales provinciales y nacionales.
  - Organizar eventos deportivos con carácter participativo y amistoso.

## **2.- Pautas de control interno: TESORERIA**

La Tesorería constituye la síntesis de la gestión financiera de una organización; por ser la que administra y regula el flujo de fondos en las mismas e interviene en el logro del equilibrio económico. El sistema de Tesorería en el club tiene a su cargo la responsabilidad de determinar la cuantía de los ingresos obtenidos (programación financiera); captar fondos; pagar a su respectivo vencimiento todas las obligaciones contraídas por la entidad, otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios y, recibir y custodiar todos los fondos (efectivo) y valores del club.

Las normas o pautas de control interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar una seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos.

Es muy importante tener 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.

A continuación se detallarán las pautas vigentes en la organización de Los Tarcos Rugby Club, en su principal departamento o sección de tesorería, y las que sugerimos para llevar a cabo una mejor gestión administrativa de manera eficiente.

<b>PAUTAS DE CONTROL INTERNO VIGENTES</b>	<b>PAUTAS DE CONTROL INTERNO SUGERIDAS</b>
Todas las funciones de tesorería son desempeñadas por un solo cajero.	Clara descentralización de funciones.
El cajero también desarrolla tareas administrativas.	Adecuada asignación de responsabilidades, designar personal capacitado para dichas tareas.
Existe una sola caja de ingresos y egresos.	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, natación, etc.) se rinden a la caja central.	Se debe tener en cuenta que cada sección cuente con su propia caja separada en ingresos y egresos.
Existencia de un sistema de control administrativo-contable de socios manejado por el cajero.	Se debe contratar una persona para llevar un control más estricto sobre dicho sistema.
No se realizan arqueos de caja periódicos.	Se deben realizar de arqueos de caja sorpresivos por personal externo al sector.
Se preparan recibos pre enumerados para todos los ingresos de fondos.	Se deben preparar recibos pre enumerados para todos los ingresos de fondos.
No se depositan diaria e íntegramente todas las cobranzas.	Se debe depositar diaria e íntegramente las cobranzas a la caja de ingresos y egresos.
Se registran todos los cheques recibidos.	Se deben registrar todos los cheques recibidos.
Se depositan tales cheques en la fecha convenida.	Se deben depositar tales cheques en la fecha convenida.
Todos los pagos de montos elevados se efectúan con cheque salvo los menores que se canalizan por fondo fijo.	Todos los pagos de montos elevados se deben efectuar con cheque salvo los menores que se canalizan por fondo fijo.
No se aprueban previamente la documentación de respaldo de los pagos.	Se deben aprobar previamente por persona competente la documentación de respaldo de los pagos.
Se exigen dos firmas para los cheques.	Exigir dos firmas para los cheques.

Se anula inmediatamente con la leyenda "PAGADO" la documentación que sustenta los desembolsos ya efectuados.	Se debe anular inmediatamente con la leyenda "PAGADO" la documentación que sustenta los desembolsos ya efectuados.
Existencia de un solo fondo fijo.	Existencia de dos fondos fijos, uno para administración y otro de intendencia.
Preparación de conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondo.	Preparación de conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondo.
Cualquier persona efectúa el registro de los movimientos de fondos con la documentación de origen.	El sector contable debe efectuar el registro de los movimientos de fondos con la documentación de origen.
Limitación del acceso a los pagos.	Limitación del acceso a los pagos.
Separación de funciones de los que custodian fondos de las funciones de los sectores contables.	Separación de funciones de los que custodian fondos de las funciones de los sectores contables.
Falta de separación de funciones de los que custodian fondos de los que autorizan las transacciones.	Separación de funciones de los que custodian fondos de los que autorizan las transacciones.

### 3.- Manuales de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICIÓN:</b> COMISION 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:**

- Comprar, vender o alquilar, bienes muebles e inmuebles, con la limitación establecida con respecto a la sede social y campo de juego, según Art, 4 inc. b del Estatuto, gravados con prenda o hipoteca de bienes inmuebles o constitución de otros derechos reales sobre ellos, como la prenda de bienes muebles o concertación de préstamos, la H. Comisión Directiva necesitara la ratificación de una Asamblea General con el voto favorable de las cuatro quintas partes de los socios con derecho a elegir y ser elegidos.
- 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.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, los reglamentos, resoluciones de las Asambleas y las propias y dictar las reglamentaciones necesarias.
- Convocar a Asamblea Generales ordinarias y Extraordinarias en la forma prevista por los Estatutos.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria, Balance anual, libro de Inventario y dictamen del Síndico y Presupuesto de ingresos y gastos que corresponden al ejercicio siguiente del club, a cuyo efecto el ejercicio deberá cerrarse el 31 de Diciembre.
- Dictar los reglamentos, normas complementarias y disposiciones que considere necesarias, así como modificar las que se encuentren en vigencia.
- Fijar las cuotas sociales, pudiendo modificarlas cuando lo considere conveniente para el mejor funcionamiento del club.
- Nombrar Delegados que tendrán la representación del club en la Unión de Rugby de Tucumán o en otros organismos madres a los que estuviere afiliado el club.
- Conceder licencia a sus miembros por un tiempo determinado, siempre que sea motivada por enfermedad, ausencia de la provincia u otra fuerza mayor.

- Suspender, por el voto de las dos terceras partes de los presentes a cualquiera de sus miembros por faltas cometidas en el desempeño de sus funciones y expulsar por el mismo procedimiento al que divulgare asuntos tratados en sesión secreta. En estos casos el afectado podrá interponer el recurso y en la forma prevista en el Artículo vigésimo tercero.

- Llevar el registro de Trofeos del club, los cuales se consideran bajo su custodia.

- Tratar y resolver cualquier caso no provisto en los Estatutos, siempre que no afecten los propósitos allí expresados, así como conferir poderes judiciales especiales.

- Representar al club en todos sus actos y ejecutar las resoluciones de las asambleas.

- Aceptar o rechazar las solicitudes de socios que le fueran presentadas.

- Crear las Subcomisiones que considere necesarias a los fines previstos en los Estatutos, designar sus miembros y fijar sus atribuciones de acuerdo con los artículos cuadragésimo sexto y cuadragésimo séptimo.

- 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.

- 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.





<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICIÓN:</b> PRESIDENTE

**MISIÓN:** 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:**

- Representar al club en todos sus actos.
- Presidir las Asambleas y las sesiones de la Comisión Directiva, teniendo doble voto en caso de empate.
- Hacer cumplir las disposiciones de los Estatutos y resoluciones de la Asamblea y H. Comisión Directiva.
- Cuando quiera tomar parte activa de la discusión delegara el cargo a quien corresponda.
- Levantar las sesiones cuando no pueda obtenerse, guarde el orden.
- Firmar en nombre del club conjuntamente con el Secretario General, Secretario de Actas, Tesorero o Protesorero, según corresponda, correspondencia, actas órdenes de pago, cheques, balances y demás documentos que emanen del club o que impliquen la creación de derechos y obligaciones.
- Preparar para presentar a la Asamblea, la Memoria Anual, el Balance, Libro de Inventario, Dictamen del Síndico y el Presupuesto, conjuntamente con el Secretario General y el Tesorero.
- Resolver por sí, en los casos de urgencia cualquier problema que se presentare, con cargo de dar cuenta a la Comisión Directiva en la primera reunión.

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

**CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN:**

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.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

MANUEL DE FUNCIONES
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICIÓN:</b> VICEPRESIDENTE

**MISIÓN:** 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 (en ausencia del Presidente) y las sesiones de la Comisión Directiva, teniendo doble voto en caso de empate.
- Hacer cumplir las disposiciones de los Estatutos y resoluciones de la Asamblea y H. Comisión Directiva.
- Cuando quiera tomar parte activa de la discusión delegara el cargo a quien corresponda.
- Firmar (en caso de ausencia del Presidente) en nombre del club conjuntamente con el Secretario General, Secretario de Actas, Tesorero o Protesorero, según corresponda, correspondencia, actas órdenes de pago, cheques, balances y demás documentos que emanen del club o que impliquen la creación de derechos y obligaciones.

- Colaborar con el Presidente en la preparación para presentar a la Asamblea la Memoria Anual, el Balance, Libro de Inventario, Dictamen del Síndico y el Presupuesto, conjuntamente con el Secretario General y el Tesorero.

- Resolver por sí, en los casos de urgencia cualquier problema que se presentare, con cargo de dar cuenta a la Comisión Directiva en la primera reunión.

- Auxiliar y colaborar al Presidente en el desarrollo y ejecución de sus funciones.

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

**CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN:**

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.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICIÓN:</b> SECRETARIO

**MISIÓN:** Controlar el buen funcionamiento adecuado de la administración y operatividad de la asociación.

**FUNCIONES:**

- Refrendar la firma del Presidente y redactar toda correspondencia, circular, etc. conservando copias de las mismas.

- Llevar y custodiar el archivo del club.
- Verificar y controlar el resultado de las votaciones.
- Colaborar con el Presidente en la confección de la Memoria Anual.
- Entregar bajo inventario todas las existencias de Secretaria al Secretario que lo reemplace.

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

**CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN:**

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

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICIÓN:</b> TESORERO

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

**FUNCIONES:**

- Llevar la contabilidad del club y el archivo de los comprobantes de caja.
- Presentar mensualmente a la H. Comisión Directiva el Balance de Caja, el Libro de Inventario y anualmente el Balance General, y el presupuesto Anual.

- Informar a la Comisión Directiva mensualmente sobre la morosidad de los socios.
- Efectuar todos los pagos que autorice la H. Comisión Directiva o en caso de urgencia el Presidente, dando cuenta en este último caso en la primera reunión de la H. Comisión Directiva.
- Depositar en una institución bancaria o financiera los fondos del club a la orden del Presidente con el Tesorero y del Vicepresidente con el Protesorero, quienes en forma conjunta de a dos podrán disponer de los mismos.
- Firmar los recibos de cuotas de socios.
- Recibir e ingresar al fondo social el dinero que por cualquier concepto perciba el club siendo directamente responsable de los que al respecto hiciera u omitiere.
- Entregar bajo inventario a la terminación de su mandato, todos los bienes útiles, fondos, etc. del club.

**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.

**CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN:**

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.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>EMPRESA:</b> Los Tarcos Rugby Club
<b>POSICION:</b> VOCALES

**MISIÓN:** 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.
- Desempeñar todos los cargos que le fueren confiados por la Comisión Directiva.

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

**CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN:**

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.

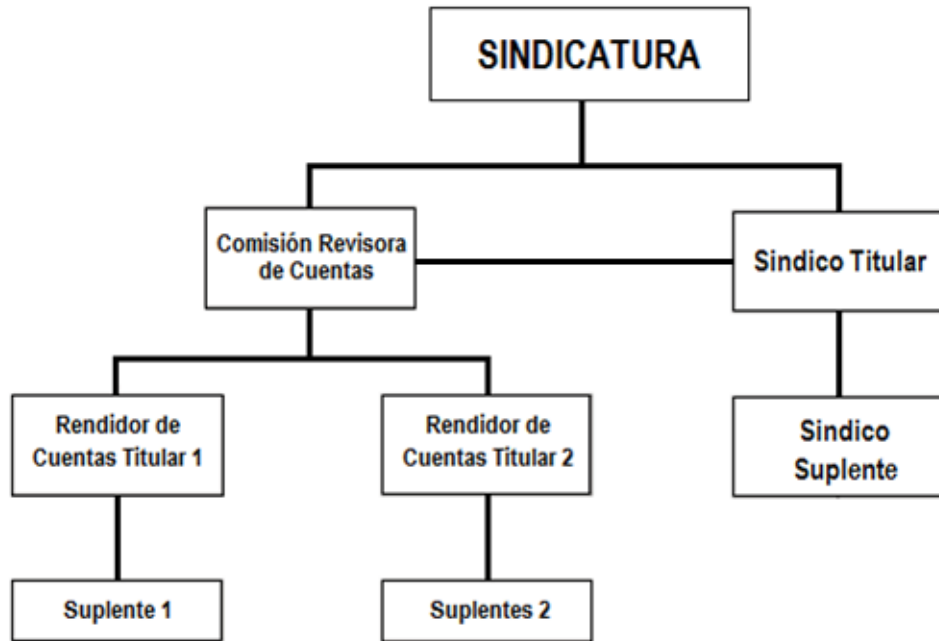
**4.- Organigramas**

Luego de realizar una auditoría operativa y llevar a cabo una investigación en el Club Los Tarcos se sugiere la implementación de los siguientes organigramas:

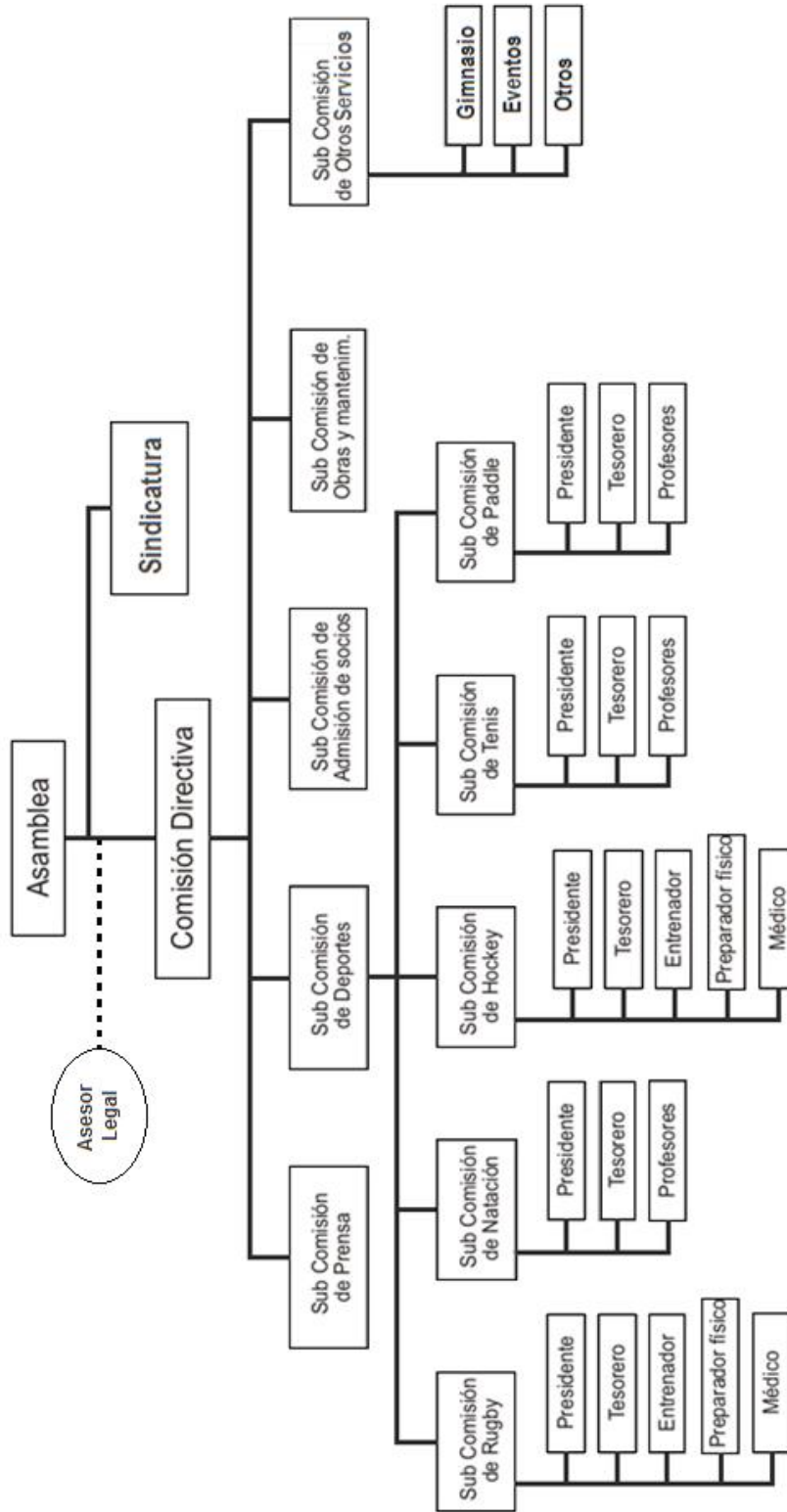
**TIPO DE EMPRESA:** De Servicios

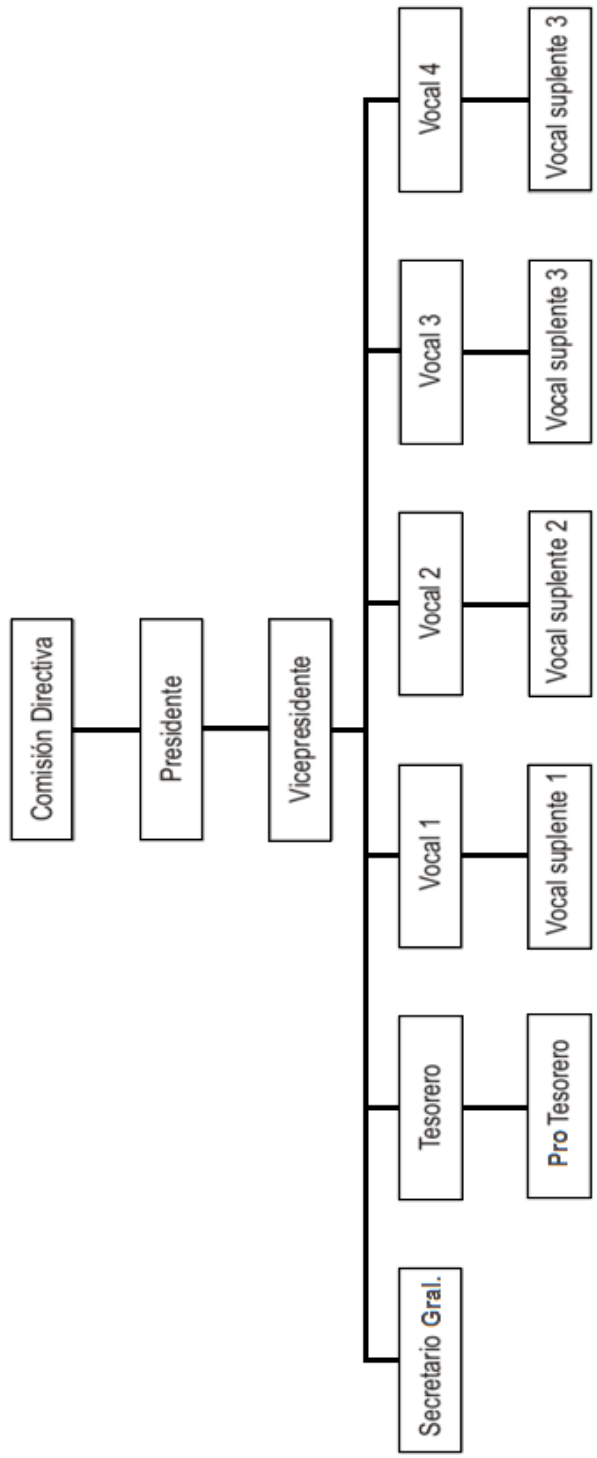
**TIPO SOCIETARIO:** Organización Civil sin fines de lucro

**ACTIVIDAD:** Deportes y recreación









## **5. Informe con recomendaciones**

### **INFORME CON RECOMENDACIONES**

San Miguel de Tucumán, 22 de Mayo de 2012

Señor Presidente y  
Miembros de la Comisión  
Directiva

Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes a fin de hacerles conocer los resultados obtenidos con motivo de la tarea del estudio y evaluación integral de la estructura de control interno, representada por el ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control del ente, indicada en los párrafos siguientes:

#### **I. ALCANCE DE LA TAREA REALIZADA**

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las normas de auditoría vigentes. Como resultado del examen, han surgido diversas observaciones sobre aspectos relativos a los factores del ambiente de control y del sistema administrativo-contable, así como sobre los procedimientos de los sistemas de control internos vigentes, por lo cual hemos considerado necesario informar a esta Comisión Directiva para su conocimiento y acción futura.

Consideramos que la adopción de estas recomendaciones contribuirá a salvaguardar en forma más efectiva el patrimonio de la sociedad y a la vez mejorar la eficiencia administrativa-contable, mediante el perfeccionamiento de los procedimientos existentes.

El trabajo desarrollado ha consistido en evaluar primordialmente la efectividad de los controles que tienen efecto sobre la información generada por la sociedad y que pueden, por lo tanto, afectar el normal desempeño de la entidad.

Se ha analizado en qué medida se cumplen -entre otros- los siguientes principios de control interno:

- Adecuada separación de funciones.
- Segregación física de activos -disponibilidades, documentos, etc.- y acceso restringido a los mismos.
- Empleo de formularios seguros y racionales en cuanto a la cantidad y calidad de la información contenida.
- Empleo de archivos adecuados y seguros que permitan una rápida y ágil tarea de verificación y control.
- Existencia y aplicación de regímenes claros y precisos en materia de autorización de operaciones.
- Existencia y aplicación de normas y procedimientos contables que otorguen precisión a los registros.

## **II. OBJETIVOS**

Los objetivos de nuestra tarea han sido los siguientes:

- Evaluar el grado de control interno alcanzado por la Entidad, a fin de:
  - A. Determinar el grado de confiabilidad de los controles propios de cada uno de los sistemas, y
  - B. Establecer el alcance, la naturaleza y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar en la revisión del control interno de la sociedad.
- Identificar las conclusiones y las observaciones de mayor significatividad visualizadas a raíz de dicha evaluación.

### **III. DEFICIENCIAS ENCONTRADAS**

1. Ausencia de registros de contabilidad y de informes financieros en los que se establecieran claramente los ingresos y desembolsos de la organización.
2. Documentos no localizados para examen.
3. Sistema de archivo inadecuado:
  - a) documentos en residencias de miembros de la Comisión Directiva
  - b) falta de protección para evitar deterioro.
  - c) desorganización de documentos.
4. Déficit en las operaciones de la entidad.
5. Ausencia de verificaciones periódicas y de fiscalización sobre la utilización de los fondos.
6. Ausencia de informes sobre la utilización de los fondos recibidos por la organización.
7. Deficiencia en los registros de los servicios prestados por la organización.
8. Funciones conflictivas: miembros de la Comisión Directiva ejercen funciones administrativas en la organización.
9. Decisiones importantes adoptadas sin la aprobación previa de la Comisión Directiva y falta de normas y procedimientos para regir las operaciones de la entidad.
10. Compras de materiales y servicios sin solicitar cotizaciones
11. Falta de control sobre la propiedad de la organización:
  - a) falta de registros adecuados.
  - b) ausencia de recibos de la propiedad prestada.
  - c) falta de inventario físico.
12. Comprobantes de desembolsos que carecían de certificaciones y de los justificantes necesarios.

#### IV. RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos determinados en la auditoría realizada recomendamos las siguientes medidas para mejorar la administración de la sociedad:

1. Adoptar normas y procedimientos por escrito que contengan controles internos efectivos de administración y de contabilidad, aprobados por los niveles de autoridad correspondientes. Éstos deben proveer la confiabilidad de la información financiera.

2. Adoptar normas de conducta ética de aplicación a todo el personal, incluyendo al cuerpo directivo. Éstas deben contener disposiciones que atiendan, entre otras, situaciones de:

- a) conflicto de intereses, en apariencia o real.
- b) favoritismo, aparente o real.

3. Mantener un control adecuado que provea para:

- a) la preparación de estados financieros y otros informes requeridos.
- b) el control presupuestario.
- c) la preparación de proyecciones de flujo de efectivo.
- d) la solicitud de cotizaciones para la compra de bienes o servicios.

4. Mantener sistemas de archivo y de control de documentos mediante los cuales se garantice la seguridad y la obtención rápida de los mismos y establecer los controles necesarios para la conservación de los documentos relevantes.

5. Preparar informes periódicos sobre el uso de los fondos recibidos y velar que se utilicen para el propósito para el cual fueron designados.

6. Preparar informes periódicos, al menos una vez al año, que incluyan:

- a) la visión y misión de la organización.
- b) objetivos de la organización
- c) un resumen de los logros obtenidos.
- d) datos sobre los miembros de la Comisión Directiva
- e) información financiera sobre los ingresos, los gastos y los activos de la organización

7. Disponer, mediante reglamentación, los deberes y responsabilidades de los miembros del cuerpo directivo. Entre otras cosas, debe disponer la periodicidad de las reuniones, la asistencia de sus miembros y la preparación de actas.

8. Mantenerse al día en los avances tecnológicos para lograr una mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones y en los servicios que prestan a sus socios.

Quedamos a vuestra disposición para brindar las aclaraciones que consideren pertinentes, y aprovechamos la oportunidad para agradecer la colaboración recibida de todo el personal de la Sociedad, durante la realización de nuestro examen.

Sin otro particular, saludamos a ustedes muy atentamente.

CPN Nicolás Viola

CPN María Virginia Baino

## CONCLUSIÓN

La investigación llevada a cabo en Los Tarcos Rugby Club nos permitió ver como una organización sin fines de lucro nace como una idea de un grupo de personas, quienes no sólo tienen como objetivo la rentabilidad de la misma para asegurar las inversiones necesarias para su crecimiento como institución recreativa y social, sino que apuestan a la consolidación del bien común de la sociedad en el corto, mediano y largo plazo.

Podemos establecer que las herramientas de planificación estratégica de organización y estructura son válidas para una organización sin fines de lucro y pueden establecer o mejorar el control interno y los procesos, colaborar en la gestión de los directivos y en la transparencia de la información. Si bien en estas instituciones no se persigue maximizar utilidades, estas herramientas ayudan en la gestión efectiva y eficiente orientada al desarrollo futuro de la entidad.

La planificación estratégica proporciona los grandes lineamientos y orientaciones de toda la institución para el largo plazo, en cambio, la planificación operativa proporciona los detalles para cada sector o área funcional para el corto plazo. Ambas conforman un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

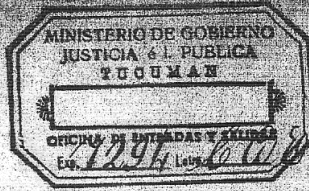
En la actualidad hay un notable crecimiento de este tipo de organizaciones en el mundo, es por ello que éstas necesitan de una adecuada estructura administrativa-operativa; además de contar con una clara definición de las pautas de control interno estándares, aplicación de procedimientos administrativos y una apropiada planificación estratégica de la misión, visión, valores y objetivos, capacitación y optimismo de los miembros que la integran; todo esto dirigido al desenvolvimiento y control administrativo de la organización en cuestión.

Puntualmente en la organización bajo estudio se analizaron debilidades y deficiencias encontradas en el sector de Tesorería como principal departamento de la misma, como así también se evaluaron varias áreas de administración, efectuándose para cada una de ellas sugerencias de control interno.



Por lo tanto, podemos concluir que el sector no lucrativo engloba las entidades no lucrativas y, en general, se lo identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. Este sector, en el cual se encuentra Los Tarcos Rugby Club, conjuntamente con el sector lucrativo (o privado) y el sector público, configuran los tres sectores de la economía de una sociedad. Los tres sectores no realizan actividades mutuamente excluyentes, sino que, en algunos casos, los servicios que ofrece el sector no lucrativo están en competencia con servicios que ofrecen tanto el sector privado como el sector público.

# ANEXO



ACTA DE FUNDACION

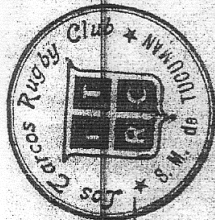
DE LOS TARCOS RUGBY CLUB

En la ciudad de San Miguel de Tucumán a los cuatro días del mes de Enero de 1955, en el local sito en calle Buenos Aires N°187, se reunieron los abajo firmantes con el propósito de constituir un club destinado al fomento y práctica activa del rugby y a lograr el máximo acercamiento y amistad entre sus asociados.-

Iniciada la reunión se procede a confeccionar la lista de personas que por sus virtudes y solvencia moral y material se hacen acreedoras a ser invitadas a ingresar a la futura Institución como fundadoras, integrada la cual se pasó a cambiar opiniones sobre el nombre y colores distintivos de la misma.-

A pesar de haberse propuesto varios nombres entre los que merecen citarse "Pinguinos R.C." y "Los Tarcos R.C." y varios colores, "Celeste y Blanco" y "Rojo y Blanco", no se contó con una unificación de criterios necesaria para dar aprobación del caso.-

Aun sin resolverse dicha cuestión se pasó a considerar la conveniencia de nombrar una Comisión Provisoria compuesta de cinco miembros, Presidente, Secretario, Tesorero y Dos



*Vertical handwritten text on the left margin, including the name 'Rubén' and a signature.*



//// como funciones redactar los estatutos, conseguir cancha, comprar camisetas, gestionar personería jurídica, organizar secretaría y tesorería adquiriendo todo lo necesario para ello e invitar los nuevos socios.-

Siendo las diez y ocho horas se levantó la sesión, quedando constituida la nueva entidad.-

Firman: Arturo Rodríguez Areal, Secretario Provisorio; Pablo A. Zelarayán Presidente Provisorio.-

*Arturo Rodríguez Areal* *Pablo A. Zelarayán*



## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

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

NEWTON, Fowler Enrique, Tratado de Auditoria, Editorial LA LEY, 3ª Edición;

NUDMAN-PUYOL, Manual de auditoría operativa, Internet

BURBANO RUIZ, Jorge E., Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera Edición. (Bogotá 2005)

SORIA, Julio, Cátedra de Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases (Tucumán, 2008).

MARCUELLO, C. (2000). Las organizaciones no lucrativas. Internet

### **b) Especial:**

DELGADO, Mónica, Cátedra de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases Teóricas (Tucumán, 2009).

F.A.C.P.C.E, Resolución Técnica N° 7, Ediciones Errepar (Buenos Aires, 2010).

CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Estructuras y Sistemas Administrativos, (Tucumán, 2009).

Estatuto Los Tarcos Rugby Club, Fundado 4 de Enero de 1955 (San Miguel de Tucumán, 2006).

c) **Otras publicaciones:**

Consultas a bases de información, en Internet:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n\\_estrat3gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n_estrat3gica).

Consultas a bases de informaci3n en Internet:

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

Consultas a bases de informaci3n en Internet:

[http// es.wikipedia.org/wiki/Cuadro de mando integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

Consultas a bases de informaci3n, en Internet:

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## ÍNDICE

PRÓLOGO.....	Págs. 1
--------------	------------

### CAPÍTULO I

#### Organización Sin Fines de Lucro

1.- Concepto.....	2
2.- Características que afectan al control de gestión en una OSFL.....	7
3.- Contexto legal.....	9
4.- Reglamentación interna.....	12
5.- Financiamiento.....	12

### CAPÍTULO II

#### La Organización

1.- La organización como sistema.....	14
2.- Planificación estratégica.....	16
3.- Importancia de la estructura.....	20
4.- Control Interno.....	25
5.- El Proceso Presupuestario.....	32
6.- El análisis FODA en una organización.....	35
7.- Cuadro de Mando Integral.....	36

### CAPÍTULO III

#### Auditoría Operativa

1.- Concepto de Auditoría.....	39
2.- Normas de Auditoría.....	41
3.- Clases de Auditoría.....	43
4.- Auditoría Operativa.....	45
5.- Auditoría y control de organizaciones.....	49

## **CAPÍTULO IV**

### **Los Tarcos Rugby Club**

1.- Historia del club.....	51
2.- Instalaciones.....	53
3.- Comisión Directiva.....	55
4.- El Rugby.....	56
5.- La responsabilidad social del club: servicios prestados.....	59
6.- Estatutos y reglamentos.....	63

## **CAPÍTULO V**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA: Auditoría Operativa y organización administrativa en una sociedad sin fines de lucro**

1.- Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Visión, valores y Objetivos de la Institución.....	77
2.- Pautas de Control Interno: Tesorería.....	81
3.- Manuales de Funciones.....	83
4.- Organigramas.....	92
5.- Informe con recomendaciones.....	96
Conclusión.....	101
Anexo.....	103
Índice Bibliográfico.....	106
Índice.....	108



