



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

SISTEMA ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO

Autor: Kempa Alonso, María Constanza

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

2022

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración
de Empresas

RESUMEN

En los últimos años se ha visto un gran auge de organizaciones comunitarias tanto en el país como en el mundo. Aunque parezca actual, las organizaciones sin fines de lucro han existido desde siempre: organizaciones de socorros mutuos para inmigrantes, clubes deportivos, cooperativas, asociaciones civiles, fundaciones, etc.

Peter Drucker plantea que las organizaciones sin fines de lucro son agentes de cambio humano. Las personas que pretenden colaborar o gestionar esta clase de organizaciones no deben olvidar esta referencia, y cumplir con los objetivos de su creación. Existen dos situaciones que frecuentemente suceden: o no logran su equilibrio económico financiero (dedicación plena a su objetivo y olvido de su sostenibilidad); o en la búsqueda de mantener ese equilibrio pierden de vista su objetivo.

Para que este tipo de organizaciones funcione correctamente, es necesario que cuenten con un sistema administrativo eficaz “que las cosas se hagan”, eficiente “hacer bien las cosas”, efectivo “hacer las cosas que correspondan” y sustentable “hacer las cosas que permitan la supervivencia”. Aquí aparece entonces la importancia de la gestión de calidad y por procesos, ya que los cambios se ven reflejados en la estructura de la organización. La capacidad de influir en el entorno externo es limitada, pero el entorno interno nos permite modificar la organización, su estructura, procedimientos, etc. Son los equipos de proceso creados los que nos van a permitir redefinir tareas y puestos de trabajo, entendiendo que el cambio tiene que

estar orientado a la técnica, organización y personas. En síntesis, se busca gestionar de modo eficiente, generando valor tanto para sus beneficiarios como para sus aportantes y para la comunidad en la que se desarrolla.

La asociación civil sin fines de lucro objeto del trabajo de investigación necesita organizar mejor su sistema administrativo y de control interno. Los nuevos desafíos plantean la necesidad de adecuar la gestión, los procesos y los mecanismos de gestión económica, encontrando un nuevo “Modelo de Colaboración” que deberá potenciar una acción formativa para conseguir, a largo plazo, un “Cambio de Mentalidad”.

La propuesta que se ofrece incluye investigación de diferentes fundamentos teóricos obtenidos de la lectura de bibliografía relacionada al tema, apuntes de clases e internet. Se plantean sistemas y procedimientos que permitan una gestión ordenada y previsible, entendiendo que siempre aparecerán contingencias, pero lo importante es poder sobrevivir a ellas, crecer y mejorar en el desempeño. Por lo tanto, se ha realizado un análisis profundo de la organización para poder ofrecer diferentes manuales de funciones, de procesos e indicadores a implementar recordando que debemos salvaguardar los recursos, manteniendo la transparencia, previsibilidad, responsabilidad y profesionalidad en el uso de los mismos, utilizando las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo con éxito el procesamiento de la información.

PROLOGO

Este trabajo surgió como un desafío, teniendo como objetivo el asesoramiento y la práctica de consultoría referida al funcionamiento de una organización sin fines de lucro, con atención especial a temas referidos al control interno y a la presentación de informes de gestión.

Para ello se aplicaron las herramientas aprendidas en la materia Sistemas Administrativos y Control Interno I en el ente bajo estudio, para poder brindar conocimientos sobre su organización, e identificar su estructura, los procesos claves y los controles internos aplicables.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamientos, para alcanzar un diagnóstico de la estructura y los circuitos administrativos de la empresa, trabajando especialmente en una propuesta profesional para minimizar los riesgos y exponer los informes de gestión.

Como profesora conductora del trabajo de Seminario "Sistema administrativo y control interno de una asociación civil sin fines de lucro", considero que su autora ha superado ampliamente las expectativas iniciales y ha desarrollado un aporte profesional muy valioso para la institución relevada.

INTRODUCCION

Las organizaciones sin fines de lucro son agentes de cambio humano. Las personas que pretenden colaborar o gestionar esta clase de organizaciones no deben olvidar esta referencia, y cumplir con los objetivos de su creación. Existen dos situaciones que frecuentemente suceden: o no logran su equilibrio económico financiero (dedicación plena a su objetivo y olvido de su sostenibilidad); o en la búsqueda de mantener ese equilibrio pierden de vista su objetivo. Llevar a cabo una adecuada gestión de costos y equilibrio financiero, es de vital importancia para que soporte el logro de su objetivo principal de bien común y promueva su crecimiento.

El tema elegido es un tema en auge en nuestra sociedad. Este es el principal motivo por el cual se decide en este seminario investigar sobre el sistema administrativo y de control interno de una asociación civil sin fines de lucro. Se busca gestionar de modo eficiente, generando valor tanto para sus beneficiarios como para sus aportantes y para la comunidad en la que se desarrolla. Un sistema que permita gestionar, pero a la vez pueda presentar información valiosa para quienes financian sus actividades es muy necesario. Algunos consideran que los costos o gastos no eran o no deberían ser un tema de análisis para estas organizaciones, pero quienes no

prestan atención a la gestión de recursos y proyectos han fracasado: no pueden cumplir con sus objetivos institucionales por falta de fondos, porque los aportantes no quisieron continuar colaborando a ciegas, etc.

Por lo tanto, a lo largo de este trabajo se intentará estudiar la forma en que puede organizarse una asociación civil sin fines de lucro y proponer soluciones que sirvan verdaderamente, aplicables de manera efectiva y directa en las actividades que realiza. Se sugerirá la implementación de diferentes manuales e indicadores de gestión y bases generales aplicables para la mayoría de las organizaciones que tengan características afines a las enunciadas. Se mencionan conocimientos tratados en la materia Sistemas Administrativos y de Control Interno I en conjunto con otros estudiados en distintas asignaturas de las carreras C.P.N. y L.A.E.

La metodología utilizada en este trabajo de seminario consistió en:

1. Investigación de fundamentos teóricos a partir de consultas bibliográficas, apuntes de clases e Internet; desde lo general sobre sistemas administrativos y de control interno hasta lo particular del funcionamiento de una asociación civil sin fines de lucro con sus problemáticas objeto de estudio.
2. Relevamiento y aplicación de fundamentos teóricos siguiendo los pasos que se detallan a continuación:
 - Tomar conocimiento apropiado de la estructura, operaciones y sistemas, normas legales y fiscales que le son aplicables, las condiciones económicas propias y las del ramo de sus actividades;
 - Realizar un relevamiento de la información disponible;
 - Planificación de las tareas a realizar;
 - Ejecución: diseño de diferentes manuales.
 - Implementación;
 - Evaluación de la información obtenida;
 - Formación de un juicio y emisión de un informe detallado con sugerencias de mejoras.

CAPÍTULO I

Conceptos preliminares

Sumario: 1.- Teoría general de sistemas. 2.- Subsistemas que conforman una organización. 3.- Sistema administrativo.

1.- Teoría General de Sistemas

El biólogo alemán Karl Ludwig Von Bertalanffy propuso en la década de 1920 su teoría general de sistemas. Dicha teoría contribuyó a la aparición de un nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas. Antes se consideraba que los sistemas en su conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes; pero Bertalanffy puso en duda tales creencias.

Así, desde principios de 1930, la teoría general de sistemas ha sido aplicada a la biología, psicología, matemática, informática, economía, sociología, política y a

otras ciencias exactas y sociales, especialmente en el marco del análisis de las interacciones.

Bertalanffy afirmaba que “en la biología, los organismos son por definición cosas organizadas. Pero, aunque se disponga de una enorme cantidad de datos sobre la organización biológica, carecemos de una teoría de la organización biológica, de un modelo conceptual que permita explicar los hechos empíricos, entendiéndose como hechos basados en la práctica, en la experiencia y en la observación de los mismos. Cuando habla de características de una organización, ya sea un organismo vivo o una sociedad, se refiere a nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc.”¹

Si entendemos por sistema un conjunto de elementos, hablamos de “subsistemas” para referirnos a tales componentes. Sobre sistemas abiertos, en resumen, Bertalanffy nos dice lo siguiente:

- Según el principio de sinergia, el funcionamiento del sistema no puede entenderse sólo a partir de la suma de los elementos que lo componen, sino que la interacción entre estos genera un resultado cualitativamente distinto.
- La acción de los distintos miembros de un sistema influye en la del resto, de modo que la conducta de ninguno de ellos es independiente del sistema en su conjunto. Además, se da una tendencia a la repetición de los patrones de funcionamiento.
- El término “equifinalidad” se refiere al hecho de que varios sistemas pueden alcanzar el mismo estadio final, aunque inicialmente partan de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. Por lo tanto, no es adecuado buscar una causa única para explicar este desarrollo.
- La equicausalidad se opone a la equifinalidad: sistemas que empiezan siendo iguales pueden desarrollarse de forma distinta en función de las influencias que reciben y de la conducta de sus miembros. Así,

¹ VON BERTALANFFY, Karl Ludwig. Teoría General de los Sistemas, 1º Edición, 7º Reimpresión trad. Juan Almela, (México, 1989), Pág. 47.

Bertalanffy consideraba que al analizar un sistema hay que focalizarse en la situación presente y no tanto en las condiciones iniciales.

- Los sistemas tienden a desarrollar determinadas secuencias de funcionamiento y de interacción entre miembros. Cuando esto sucede disminuye la probabilidad de que se den respuestas diferentes a las que ya están consolidadas; esto se conoce como “limitación”.
- Las reglas de relación determinan cuáles son las interacciones prioritarias entre los componentes del sistema y cuáles deben ser evitadas. En los grupos humanos las reglas de relación son normalmente implícitas.
- El principio de ordenación jerárquica se aplica tanto a los miembros del sistema como a las conductas determinadas. Consiste en que algunos elementos y funcionamientos tienen más peso que otros, siguiendo una lógica vertical.
- El desarrollo y la adaptación del sistema, o proceso teleológico, se produce a partir de la oposición de fuerzas homeostáticas (es decir, focalizadas en el mantenimiento del equilibrio y el estado actuales) y morfogénicas (centradas en el crecimiento y en el cambio).

De esta manera, podemos definir sistema como “un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados para la consecución de un objetivo. Los sistemas existen dentro de sistemas, son abiertos (proceso de cambio infinito con su entorno) y sus funciones dependen de su estructura (toma de decisiones tanto individual como colectiva)”.²

Considerando que un sistema es el conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo y alcanzar un objetivo, entonces:

² Teoría Cátedra Sistema Administrativo y de Control Interno I, en internet: Clase 1 Campus Virtual 2021.

- La organización es un “todo”.
- El “todo” está compuesto por “partes” en donde cada una de ellas es compleja de por sí.
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total.
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en la forma preconcebida.
- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema.

2.- Subsistemas que conforman una organización

Una organización con o sin fines de lucro se constituye a partir de los siguientes subsistemas:

2.1.- Subsistema de objetivos y valores

Es el que nos presenta la razón de ser de la organización, da sentido a la existencia. Es relevante analizar la coherencia de este subsistema con respecto al de sus miembros. La organización cumple con una función para la sociedad y debe responder a los requerimientos sociales a través de los valores fundantes. La misión surge directamente de este subsistema. Si quienes dirigen una organización no tienen valores congruentes con la misma, repercute negativamente en ella.

2.2.- Subsistema Técnico

Este subsistema comprende tanto la tecnología como los saberes técnicos. Depende de cada organización, cuáles son esos saberes o el nivel de tecnología

necesario. Se requiere tener conocimientos acerca de los beneficios y programas que se desarrollan, desempeño de tareas.

2.3.- Subsistema Psicosocial

Compuesto por las relaciones interpersonales y sociales que se dan dentro de la organización, que crea el clima organizacional: comportamiento, motivaciones, deseos, sentimientos, grupos y sistemas de influencia.

2.4.- Subsistema Estructural

Es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sería la organización formal, explícita y legitimada. Comprende la definición de tareas, actividades para el logro de objetivos, responsabilidades y autoridades, descripciones de puestos, reglas, procedimientos, cumplimiento de estatutos, dirección y liderazgo.

2.5.- Subsistema administrativo

Es el encargado de coordinar a todos los demás, porque son el conjunto de personas y grupos que trabajan en equipo para el logro de los objetivos. Se debe analizar la toma de decisiones, la planificación administrativa, el control operativo, la coordinación y el sistema de información.

Por último, los sistemas organizacionales tienen principios fundamentales que ejercen los lineamientos necesarios para la supervivencia de la organización. Ellos son: orden, pertenencia, equilibrio, prevalencia, jerarquía y reconocimiento.

3.- Sistema Administrativo

Desde el enfoque de sistemas, el sistema administrativo es el conjunto de sistemas que actúan como medio y soporte de la gestión administrativa de la organización.

“El sistema administrativo de una organización constituye el medio a través del cual las decisiones de política o estrategias adoptadas por los niveles superiores de la misma, se concretan en una serie de múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que a través de su conformación de rutinas de trabajo van configurando la actividad administrativa de una organización”.³

Por lo tanto, hay que velar siempre por las siguientes cuestiones:

- Las operaciones deben ejecutarse en el momento que se las necesite.
- El costo del sistema debe ocupar la menor cantidad de recursos.
- Hacer el desarrollo de los procedimientos administrativos con un alto nivel de seguridad.
- Producir información necesaria para que los niveles de la organización puedan actuar, tomando las decisiones adecuadas frente a los acontecimientos que se vayan produciendo.

Un sistema administrativo debe ser eficaz “que las cosas se hagan”, eficiente “hacer bien las cosas”, efectivo “hacer las cosas que correspondan” y sustentable “hacer las cosas que permitan la supervivencia”.

³ Teoría Cátedra Sistema Administrativo y de Control Interno I, en internet: Clase 21 Campus Virtual 2021.

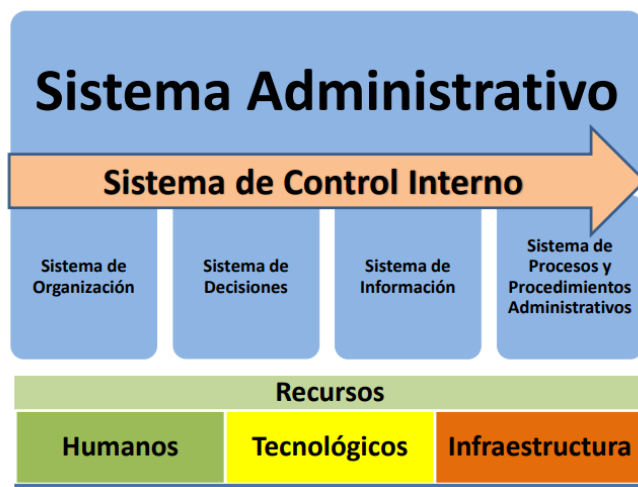


Figura 1: Cuadro de sistema administrativo

Fuente: Cátedra Sistema administrativo y de control interno - clase 1

3.1.- Componentes

3.1.1.- Sistema de organización = Ejecución = Funciones

Conjunto de actividades a desarrollar para alcanzar total o parcialmente el propósito o misión de una unidad de trabajo

3.1.2.- Sistema de decisiones = Decisión = Facultades

Conjunto de atribuciones otorgadas a ciertas y determinadas posiciones de trabajo.

3.1.3.- Sistema de información = Información = Datos

Contienen información necesaria para operaciones y/o decisiones.

3.1.4.- Sistema de procesos y procedimientos = Acción = Tareas

Acciones u operaciones requeridas para cumplir con las responsabilidades de cada posición de trabajo.

3.2.- Metodología

Poner en práctica la metodología de investigación administrativa es un camino para incorporar, mejorar o reemplazar sistemas.

Definir el proyecto es clave para la organización. Detectar necesidades / problemas, decidir una entrevista inicial, realizar un estudio preliminar y el planeamiento del proyecto, etc., son algunas acciones que podemos nombrar.

Se pueden identificar las siguientes etapas de estudio:

3.2.1.- Relevamiento

Iniciar el relevamiento es sinónimo de recoger toda la información necesaria para poder hacer un diagnóstico de situación. Este relevamiento debe ser selectivo, exacto y completo. Las actividades que se deben desarrollar son las siguientes:

- *Recolección interna de datos:* encuestas, entrevistas, observación directa.
- *Recolección externa de datos:* bibliografía técnica, análisis de aplicaciones similares, adquisición de tecnología disponible.
- *Sistematización de la información:* esto significa validar si se cuenta con información fidedigna. Las conclusiones no deben surgir de datos que no responden a la realidad. Hay que tener especial cuidado cuando se cruza la información

3.2.2.- Diseño

Esta etapa desarrolla la actividad creativa del programa de análisis de sistema, ya que los analistas formulan objeciones sobre el sistema actual y presentan su “alter proyecto” adecuado a los requerimientos de la Dirección.

El trabajo consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos y proponer cambios que busquen optimizar la eficacia (satisfacer los objetivos básicos) y eficiencia (relacionado con el costo de funcionamiento del sistema). Las actividades que se deben desarrollar son las siguientes:

- *Diagnóstico:* manifestar problemas y falencias, debilidades, observaciones, efectos, consecuencias. Plantear posibles propuestas de mejoras, buscando la aprobación total o parcial de la Dirección y la definición de políticas de la dirección.
- *Diseño global:* busca formular el proyecto de sistema que, incorporando al sistema actual los cambios acordados, según las políticas de la dirección, da como resultado el sistema propuesto. Aquí trabajamos diagramas de estructura (organigrama) y diagrama de procesos (cursograma)
- *Diseño detallado:* es el diseño en detalle de los distintos componentes del nuevo sistema. Ellos son: manuales de funciones, manuales de procedimientos, formularios, registros y archivos, diagramas de lógica, programas, pruebas de funcionamiento, etc.

3.2.2.- Implementación

Es el proceso mediante el cual el sistema propuesto se pone en práctica y sustituye el anterior. Se debe tener especial cuidado en la implementación, porque si falla esta etapa puede procurar el fracaso. Es de carácter complejo, puesto que

intervienen muchas personas en el proceso, siendo relevante el grado de participación de los recursos humanos. Las actividades que se deben desarrollar son las siguientes:

- *Planeamiento*: se deben realizar tareas preparatorias escalonadas en el tiempo.
- *Desarrollo de tareas previas*: los analistas deben preparar a los recursos humanos, recursos tecnológicos y materiales y desarrollar algunas funciones específicas.
- *Lanzamiento*: iniciación efectiva del sistema. Puede ser total, parcial, gradual, por sustitución o en paralelo.
- *Seguimiento*: se realiza desde el lanzamiento hasta el momento en que el sistema funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio o cuando el informe final crítico del analista anuncia el fracaso de la implementación. En este punto se debe decidir ajustar el sistema y producir informes críticos donde se ponen de manifiesto los incumplimientos.

Tener presente las buenas prácticas, los informes y recomendaciones son de vital importancia ya que nos permiten desarrollar procesos bajo estándares internacionales y mantenerlos actualizados, en síntesis, mejorar procesos.

CAPÍTULO II

Sistemas de gestión de calidad y por procesos

Sumario: 1.- Gestión de calidad. 2.- Gestión por procesos.

1.- Gestión de calidad

Uno de los pedidos más requeridos en nuestra área, es satisfacer las necesidades de nuestros clientes/usuarios con un compromiso hacia la calidad, el agregado de valor necesario que nos permita mejorar continuamente el desempeño y competitividad.

El desarrollo, implementación y compromiso hacia un sistema de gestión de calidad nos brinda información de los requisitos de clientes/usuarios y otras partes interesadas, cuál es el nivel alcanzado de satisfacción de nuestros bienes y/o servicios, y qué mejoras se deben implementar para subsanar las diferencias y mejorar de manera continua.

Podemos decir que un bien o un servicio es de calidad “cuando sus características cumplen con los requisitos establecidos”. Aquí entendemos por características a los rasgos inherentes (propios) o asignados (adjudicados) a un bien o servicio y por requisitos a las distintas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Un sistema de calidad está compuesto por la filosofía de mejora continua, estructura y organización para su práctica y actividades concretas para mejorar la calidad.

1.1. Principios

ISO propone considerar y respetar 8 principios en la documentación del sistema de gestión de calidad. Equivalen a los valores en los que se sustenta la cultura de la calidad.

ISO 9001, en su versión de 2015 nos presenta los siguientes principios:⁴

- *Enfoque al cliente:* La empresa depende de sus clientes: por ello, debería comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.
- *Liderazgo:* Hay que crear y mantener unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.
- *Participación de las personas:* Es necesario apoyar su aprendizaje y optimizar el conocimiento. Su compromiso hace posible que sus competencias sean utilizadas en beneficio de la empresa.
- *Enfoque basado en procesos:* Los resultados deseados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

⁴Norma ISO 9001 versión 2015, en internet: www.curso-iso-9001-2015.com

- *Mejora:* Se trata de mejorar la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados. La mejora continua debe ser un propósito permanente en la empresa.
- *Toma de decisiones basada en la evidencia:* Las decisiones eficaces se basan en la información obtenida al analizar los datos recogidos (cliente, procesos y producto). La mayor objetividad deriva en mayor confianza.
- *Gestión de las relaciones:* Los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia para aumentar la capacidad de ambos (cliente y proveedor) y para crear valor (productos y procesos). Establecer alianzas estratégicas favorece la competitividad de una organización, que verá mejorada su productividad, su rentabilidad y la relación con su entorno.

En los resultados de una organización, la estructura influye un 25% y los procesos un 75%. Es por esta razón que se deben mejorar continuamente los procesos, identificar métodos que generen cambios y reducir excesos mejorando rendimiento y calidad. De esta manera buscamos eliminar la burocracia y la duplicación, evaluar el valor agregado, simplificar, reducir el tiempo del ciclo del proceso, prueba de errores, mejorar la eficiencia en la utilización de los equipos, manejar un lenguaje simple, estandarizar, realizar alianzas con proveedores, etc. En síntesis, buscar un mejoramiento de situaciones, automatizar y/o mecanizar procesos.

2.- Gestión por procesos

“Gestión y proceso son dos términos que hay que comprender para que el sistema de gestión de la calidad sea una herramienta eficaz. El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora. La

aplicación de un concepto conocido (gestión) a otro también conocido, pero poco empleado (procesos) plantea una serie de interrogantes a los que "Gestión por procesos" da respuesta a lo largo de sus páginas: ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?, ¿Cómo se planifican los procesos?, ¿Cómo se gestionan?"⁵

2.1. Elementos

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario o cliente.

Todo proceso consta de tres elementos:⁶

- *Un input (entrada principal):* Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- *La secuencia de actividades:* Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.
- *Un output (salida):* Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.

⁵CASAS, Juan Alberto, REVISTA LEADERSHIP, En internet: www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/

⁶Ibidem.

2.2.- Ventajas

Para los sistemas de gestión de calidad, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.

Entre las ventajas de tener como centro los procesos podemos nombrar:

- Orientación de la empresa hacia el cliente y objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión, permitiendo la toma de decisiones eficaces.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.

2.3.- Medir para gestionar

La gestión está más asociada con la capacidad de planificar que con la responsabilidad de dirigir. Quien gestiona debería justificarse por la consecución de objetivos (eficacia) y el ejecutor por el cumplimiento de lo planificado (eficiencia). La gestión es una capacidad y como tal se puede desarrollar: es complementaria a la habilidad de liderazgo.

Se debe medir para gestionar, por lo tanto, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- *Eficiencia*: consiste en la producción u output por unidad de input. Se identifica con la productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.
- *Eficacia*: es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.
- *Flexibilidad*: se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente (no normalizada) o imprevista. Una empresa es flexible si lo son sus personas y lo permite su organización: procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilos de dirección y estructura organizativa.
- *Competitividad*: es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible.

2.4.- Mapa de procesos

Muchas veces las organizaciones piensan que adaptarse al enfoque por procesos se logra simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso. Para evitar esta acción es importante vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa.

El mapa de procesos representa los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta para comunicar el enfoque al proceso además de mostrar las interacciones más importantes.

2.4.1.- Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

2.4.2.- Procesos de apoyo

Proporcionan a las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirían:

- El proceso de gestión de los recursos humanos.
- El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- El proceso de gestión de proveedores.
- La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.

2.4.3.- Procesos de gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y se procesan para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.

2.4.4.- Procesos de dirección

Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

2.5. Metodologías para la gestión y mejora de procesos

Para gestionar y mejorar procesos, se deben cumplir con tres fases de trabajo:⁷

- Fase I - Análisis del proceso
 - Formación del equipo y planificación del proceso.
 - Listado de los procesos de la empresa.
 - Identificación de los procesos relevantes.
 - Selección de los procesos claves.
 - Nombrar al responsable de los procesos.
- Fase II - Diseño del proceso
 - Constitución del equipo de trabajo.
 - Definición del proceso empresarial.
 - confección del diagrama “As-Is”
 - Análisis del valor añadido.
 - Establecer indicadores.
- Fase III - Puesta en funcionamiento del proceso
 - Implantación
 - Seguimiento
 - Control.

Para finalizar este capítulo, podemos decir que en la gestión por procesos subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser reemplazado por cliente y el departamento por proceso.

⁷ Teoría Cátedra Sistema Administrativo y de Control Interno I, en internet: Clase 25 Campus Virtual 2021.

Los cambios se ven reflejados en la estructura de la organización. La capacidad de influir en el entorno externo es limitada, pero el entorno interno nos permite modificar la organización, su estructura, procedimientos, etc.

Son los equipos de proceso creados los que nos van a permitir redefinir tareas y puestos de trabajo, entendiendo que el cambio tiene que estar orientado a la técnica, organización y personas.

CAPÍTULO III

Sistema de control interno

Sumario: 1.- Definición. 2.- Informe COSO. 3.- Objetivos del control interno. 4.- Componentes del control interno. 5.- Relación entre componentes y principios de control interno según COSO 2013. 6.- Limitaciones del control interno.

1.- Definición

El diccionario de la Real Academia Española⁸ define la palabra “control” como comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

⁸ Diccionario de la Real Academia Española, en internet <https://dle.rae.es>

Según las Normas de Auditoría y Aseguramiento, emitido por el IASSB (International Auditing and Assurance Standards Boards), en la NIA 315 (revisión 2019) define:⁹

- *Controles*: políticas o procedimientos que establece una entidad para alcanzar los objetivos de control de la dirección o de los responsables del gobierno de la entidad. En este contexto:
 - Las políticas son declaraciones de lo que se debería o no se debería hacer dentro de la entidad para llevar a cabo el control. Esas declaraciones pueden estar documentadas, formuladas explícitamente en comunicados o implícitas en actuaciones y decisiones.
 - Los procedimientos son actuaciones para implementar las políticas.
- *Sistema de control interno*: es el sistema diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. A los efectos de las NIA, el control interno comprende cinco componentes interrelacionados: el entorno de control; el proceso de valoración del riesgo por la entidad; el proceso de la entidad para el seguimiento del sistema de control interno; el sistema de información y comunicación; y las actividades de control.

⁹ NIA 315 revisión 2019 IAASB - Trad. Auditores Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España 2019, en internet www.iaasb.org

2.- Informe COSO

El informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) fue publicado por primera vez en 1992. Este informe es redactado por expertos en áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. Su propósito es establecer una definición y aportar una estructura sobre el control interno.

En mayo de 2013 COSO señala que el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Entre los objetivos del Informe COSO se destaca:

- Establecer una definición común de control interno - marco de referencia.
- Proporcionar el marco para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones.

Todos los países aplican el informe COSO o similares, y es de aplicación obligatoria para organismos del Estado, entidades bancarias y financieras, universidades públicas, empresas que cotizan en la bolsa, etc.

Lo más importante que se puede destacar del modelo COSO es que busca alcanzar los objetivos, ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos, sino que posibilitan procesos permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos.

El informe COSO II fue publicado en septiembre de 2004, ampliando la visión del riesgo; y el informe COSO III, como actualización del COSO I, se presenta en mayo de 2013.

Existe una nueva versión del año 2017, llamada “Gestión de riesgo empresarial - integrando estrategia y desempeño”.

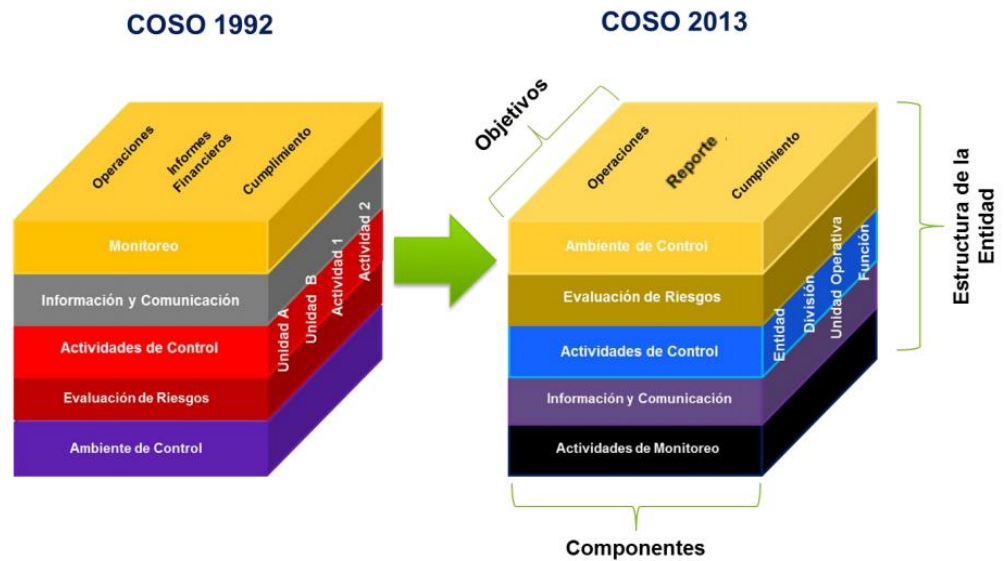


Figura 2: Informe COSO 1992 vs. Informe COSO 2013

Fuente: Deloitte

El modelo define una sinergia entre los objetivos, los componentes y los principios de control interno. Esta interrelación se mantiene en una estructura en forma de cubo:

- *Objetivos* (operacionales, reporte o informe financiero, cumplimiento) representados en las columnas del cubo.
- *Componentes del control interno* (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo o supervisión) representados en las filas que atraviesan de manera transversal las columnas del cubo.
- *Unidades de organización:* la entidad en su conjunto, una división de la entidad, una unidad operativa o un área de la misma, representadas por la tercera dimensión.

3.- Objetivos del control interno

De estas definiciones podemos sintetizar los tres objetivos del control interno, a saber:

3.1.- Eficacia y eficiencia de las operaciones

Procura alcanzar los objetivos básicos en cuanto a rendimiento y rentabilidad y salvaguarda de los recursos. Se debe tener la seguridad que todas las actividades se cumplan en el tiempo específico y con el esfuerzo necesario siguiendo las autorizaciones que la organización brinda.

- *Eficacia*: capacidad para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- *Eficiencia*: capacidad para lograr el máximo de los resultados, con los mínimos recursos, energía y tiempo.

3.2.- Confiabilidad de la información

Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera que se genera en la entidad buscando siempre que sea comprensible y útil para la gestión y toma de decisiones financieras y no financieras.

3.3.- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

Las operaciones deben cumplir las disposiciones legales vigentes en el país y toda normativa que sea aplicable a la organización. Las políticas que emita deben ser conocidas por todo el personal de la empresa para lograr el éxito que se propone.

4.- Componentes del control interno

4.1.- Ambiente de control

Representa el ambiente apropiado para que los empleados desarrollen con efectividad las actividades de control que les han sido confiadas.

Un ambiente de control fuerte es una herramienta poderosa que opera en la conciencia de las personas y las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir, respetar leyes, regulaciones y normas internas dictadas por la organización.

Entre sus características podemos nombrar:

- Influencia en el diseño de las actividades, determinación de objetivos y evaluación del riesgo.
- La cultura organizacional influye en el ambiente de control, es decir, se extiende a la conciencia del personal para realizar el control.
- Si existe un control interno eficaz, las organizaciones se esfuerzan por disponer de personal competente y calificado.
- Establece políticas y procedimientos, teniendo en cuenta siempre los valores compartidos y realizando un trabajo en equipo para lograr los objetivos.

4.2.- Evaluación de riesgos

Se puede definir “riesgo” como contingencia o cercanía de un daño, posibilidad que ocurra algo no deseado, efecto negativo.

La evaluación de riesgos comprende la identificación y análisis de los riesgos de faltas materiales en los estados financieros, y de los fracasos que podrían presentarse en las actividades de control. Entre ellos se pueden identificar:

- Malversación de fondos (no puede salvaguardar sus recursos).
- Pérdida de cliente clave (mantener su posición en el mercado).
- Riesgo reputacional (mantener su imagen).

- Pérdidas económicas asociadas a una débil gestión o fraude (incrementar su posición financiera).
- Obsolescencia tecnológica (mantener su proceso de desarrollo).

Las organizaciones deben aprender a gestionar el riesgo, identificando, evaluando, planificando estrategias, ejecutando acciones y controlando finalmente dichos riesgos.

4.3.- Actividades de control

Por naturaleza podría clasificarse en controles:

- *Detectivos*: o de vigilancia, identifican desviaciones antes de concluir un proceso, detectando errores difíciles de definir y predecir, cuyas consecuencias no suelen ser muy relevantes. Se ponen en funcionamiento cuando los controles preventivos son vulnerados o no operan de la manera adecuada.
- *Preventivos*: para evitar hechos no deseados, antes de empezar un proceso se implementan para incrementar la calidad de los procesos y para eliminar los problemas en origen. Están concentrados en los procesos y buscan evitar que algo malo suceda.
- *Correctivos*: para corregir hechos no deseados que han ocurrido, y que son difíciles de identificar previamente. Ayuda a la investigación y corrección de las causas.
- *Directivos*: para provocar o promover que sucedan hechos deseados, está orientado al seguimiento de indicadores de resultados internos.

Las actividades de control implican acciones de autorizar, aprobar, conciliar, verificar, recontar, conformar. Pueden ser manuales, automáticas o semiautomáticas y son de carácter administrativo, operativo o financiero.

Algunas actividades de control son: revisiones efectuadas por el director ejecutivo, gestión directa de funciones por actividades, proceso de información,

indicadores de rendimiento, segregación de funciones, definición de niveles de autorización y aprobación, accesos restringidos, registros adecuados y oportunos etc.

4.4.- Información y comunicación

Está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras. La calidad de la información financiera que brinda el sistema de información de la organización es una situación que podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar las decisiones adecuadas y controlar con efectividad las actividades y operaciones.

Hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

Los sistemas de información son transversales a toda la organización, existiendo dos tipos de controles:

- *Generales:* tienden a asegurar una operación y la continuidad del negocio. Incluye controles sobre los centros de cómputo, la seguridad lógica y física de la información, la contratación y el mantenimiento del software y hardware.
- *de Aplicación:* relacionados con el funcionamiento de cada sistema de información en su interior. Permiten asegurar la integridad y confiabilidad de la información que se genera, y las interfaces entre aplicaciones.

Por otro lado, la comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna (la información se difunde a través de toda la organización de manera ascendente, descendente y a todos los niveles) como externa (comunica de afuera hacia el interior de la organización la información relevante y proporciona información interna relevante de adentro hacia afuera en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos).

En síntesis, los factores que integran este componente son:

- *Calidad de la información:* viene del sistema de información de la organización (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data).
- *Efectividad de las comunicaciones:* proporciona a los empleados la información que necesitan para el desempeño de sus responsabilidades de control.

4.5.- Información y comunicación

Este tipo de actividades son llamadas también monitoreo. Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Trabaja en conjunto con el resto de los mecanismos del control interno, y aporta seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos.

Al evaluar la calidad, permite a las personas reaccionar en forma rápida cuando se identifican controles débiles, insuficientes o innecesarios. Generalmente el monitoreo está orientado a las evaluaciones continuas para conocer si los otros componentes del control interno funcionan con efectividad.

En su función de control de lo ejecutado con lo programado determina si se observan desviaciones, de manera que se adopten las medidas correctivas necesarias para mantener las operaciones en los límites establecidos.

5.- Relación entre componentes y principios de control interno según COSO 2013¹⁰

5.1.- Ambiente de control

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.

Principio 3: La administración establece, con la aprobación del consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.

Principio 4: La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.

Principio 5: La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

5.2.- Evaluación de riesgos

Principio 6: La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.

¹⁰ DELOITTE, en internet www2.deloitte.com

Principio 7: La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben administrarse.

Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 9: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

5.3.- Actividades de control

Principio 10: La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

5.4.- Información y comunicación

Principio 13: La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 15: La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

5.5.- Supervisión o Monitoreo

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración según sea apropiado.

6.- Limitaciones del control interno

El sistema de control interno, por muy eficaz que sea, solo puede proporcionar una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos. La probabilidad de que se cumplan se ve afectada por las limitaciones inherentes al control interno, entre ellas podemos nombrar: juicios humanos a la hora de tomar decisiones pueden ser erróneos o que el sistema de control interno pueda dejar de funcionar debido al error humano.

Un ejemplo claro se puede encontrar en un error en el diseño o el cambio de un control interno. Aquí la dirección puede escribir acuerdos paralelos con clientes que alteren los términos y condiciones de los contratos de ventas estándar provocando un incorrecto reconocimiento de ingresos, eludir o invalidar filtros de una aplicación de TI diseñados para detectar e informar sobre transacciones que superen determinados límites de crédito.

Por último, en el diseño e implementación de controles, la dirección puede hacer juicios sobre la naturaleza y extensión de los controles que decide implementar y sobre la naturaleza y extensión de los riesgos que decide asumir.

CAPÍTULO IV

Gestión de organizaciones comunitarias

Sumario: 1.- Aspectos preliminares. 2.- Características.
3.- Tipología. 4.- Marco jurídico. 5.- Marco fiscal.
6.- Voluntariado. 7.- Gestión.

1.- Aspectos preliminares

Para introducirnos en el tema podemos citar a Peter Drucker¹¹, quien dice que las organizaciones sin fines de lucro son agentes de cambio humano.

“Las personas que pretenden colaborar o gestionar esta clase de organizaciones no deben olvidar esta referencia, al tiempo de asegurarse el cumplimiento de los objetivos de su creación. Existen dos situaciones que frecuentemente suceden: o no logran su equilibrio económico financiero, dedicándose

¹¹ DRUCKER, Peter, Dirección de Instituciones sin fines de lucro, Editorial El Ateneo (Argentina, 2001).

profundamente a su objetivo, olvidándose de su sostenibilidad; o en la búsqueda de mantener sus finanzas pierden de vista su objetivo".¹²

Un profesional que desea tener éxito debe gestionar de modo eficiente, generando valor tanto para sus beneficiarios como para sus aportantes y la comunidad. También debe considerar que sobre estos entes suele existir desconfianza, por no generar correctamente los recursos o porque se dedican de lleno al objetivo de tener una actividad para ayudar a la sociedad, pero no atienden el resto de los asuntos vinculados para su normal y buen funcionamiento.

Entre los motivos que llevan a su creación pueden ser: ausencia del estado en diferentes necesidades de la sociedad, diferentes crisis, etc. El involucramiento y participación de personas y compromiso comunitario harán que puedan tener un crecimiento sostenido en el tiempo.

Diferentes autores coinciden en que llamar organizaciones no gubernamentales (ONG) o sin fines de lucro es restar calidad a la identidad. CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), entidad dependiente del Gobierno, contiene en su denominación el sentido de estas organizaciones: son organizaciones del ámbito privado, pero de bien público y sin fines de lucro.

2.- Características

Entre sus principales características podemos nombrar:¹³

- *Estructuradas*: supone contar con un cierto grado de formalidad, aunque no en todos los casos cuentan con personería jurídica.
- *Privadas*: no forman parte del Estado, no son entidades públicas, pertenecen al ámbito privado.

¹² ELSTEIN, Daniela y otros, Gestión de organizaciones Sector Público, 1° Edición, (Argentina, 2015) Pág. 173

¹³ Ibidem, pág. 175.

- *Autogobernadas*: es importante que se auto dirijan, que tengan la libertad para decidir sobre sus autoridades y cómo gestionar sus actividades.
- *No distribuyen beneficios*: es condición que no se distribuyan beneficios o excedentes económicos entre sus miembros.
- *Voluntarias*: son organizaciones de afiliación voluntaria y libre. Su mayor o menor convocatoria proviene de los deseos de sumarse de la población.

3.- Tipología

- *Por su constitución legal*: simple asociación civil, fundación, asociación civil, etc.
- *Por tipo de actividad*: cultura, recreación, educación, salud, derechos, etc.
- *Por su territorialidad*: de base, en función del lugar geográfico o no.
- *Su origen*: religioso, empresario, partidario.

“La CENOC las divide según sean de: promoción humana, promoción social, promoción de desarrollo, promoción de derechos”.¹⁴

4.- Marco jurídico

El art. 14 de la Constitución Nacional nos dice: “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 navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer

¹⁴ Ministerio de Desarrollo Social, en internet www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc

de su propiedad; *de asociarse con fines útiles*; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender”.¹⁵

4.1.- Tipos jurídicos

De acuerdo a las leyes vigentes en nuestro país, podemos clasificar los siguientes tipos jurídicos:

4.1.1.- Asociaciones de Hecho

Son aquellos grupos de personas que se reúnen para el logro de un bien común, pero no tienen personería jurídica ni contrato alguno que las regule.

4.1.2.- Simple Asociación Civil (CCyCN, arts. 187/192)

Son asociaciones reguladas por un contrato que debe ser otorgado por instrumento público o por instrumento privado con firma certificada por escribano público. Al nombre se debe agregar, antepuesto o pospuesto, el aditamento “simple asociación” o “asociación simple”. La simple asociación comienza su existencia como persona jurídica a partir de la fecha del acto constitutivo, por lo que deben tramitar la personería ante la Inspección General de Justicia o la Dirección de Personas Jurídicas de la provincia correspondiente.

4.1.3.- Asociaciones Civiles (CCyCN, arts. 168/186)

La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias,

¹⁵ Constitución de la Nación Argentina, Publicación del Bicentenario, 1º Edición (Argentina, 2010) Pág. 97.

sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros. El acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar. Hasta la inscripción se aplican las normas de la simple asociación.

4.1.4.- Fundaciones (CCyCN, arts. 193/224)

Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. Para existir como tales requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar. Si el fundador es una persona humana, puede disponer su constitución por acto de última voluntad.

4.1.5.- Cooperativas (Ley 20.337)

Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. En el artículo 2 de la ley 20.337 menciona todas las características que debe reunir este tipo de sociedad. Son sujeto de derecho y no pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles.

Se constituyen por acto único y por instrumento público o privado, labrándose acta que debe ser suscripta por todos los fundadores. Se consideran regularmente constituidas con la autorización para funcionar y la inscripción en el registro de la autoridad de aplicación. No se requiere publicación alguna.

Si bien están autorizados a distribuir sus excedentes, y esto es una excepción, se debe entender que esto no es ni debe ser su objetivo principal, sino el producir bienes y servicios en un marco asociativo, donde la participación permita a sus asociados una mejor competitividad en el mercado, buscando siempre el bien común.

4.1.6.- Asociaciones Mutuales (Ley 20.321, ref. 23.566 y 25.374)

Son asociaciones mutuales constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica.

Deben inscribirse en el Registro Nacional de Mutualidades previo cumplimiento de los recaudos que establezca el Instituto Nacional de Acción Mutua. La inscripción en el Registro acuerda a la Asociación el carácter de sujeto de derecho.

Son prestaciones mutuales aquellas que, mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquiera otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual. Los ahorros de los asociados pueden gozar de un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos.

Podrán celebrar convenios entre sí y con las otras entidades que tengan fines solidarios.

4.2.- Ventajas de la personería jurídica

Para los tipos de organizaciones antes mencionadas, entre las ventajas o consecuencias de contar con personería jurídica¹⁶ se pueden nombrar:

- Capacidad para gestionar donaciones. El Estado, y también las empresas, necesariamente exigirán la personería para realizar una donación.

¹⁶ ELSTEIN, Daniela y otros, Gestión de organizaciones Sector Público, 1° Edición, (Argentina, 2015) Pág. 180.

- Gestión de exenciones impositivas.
- Dominio web “.org”.
- Limitar la responsabilidad de sus integrantes.
- Bancarizar su gestión a nombre de la organización.

5.- Marco fiscal

Este tipo de organizaciones poseen un beneficio otorgado por los estados nacionales, provinciales y municipales para favorecer y fomentar su misión que es el bien público ya que no persiguen fines de lucro ni para la institución ni para ninguno de sus integrantes. Están exentas del Impuesto a las ganancias, impuesto a la ganancia Mínima Presunta, impuesto al valor agregado y a los ingresos brutos.

Existen muchas normas por cumplir, para evitar conductas de aprovechamiento de los beneficios sin un fin propio de esas entidades. La postura del fisco es evitar el auge de entidades sin fines de lucro cuyo único objetivo sea estar exentas de impuestos.

Por tal motivo, obliga a las organizaciones a cumplir con ciertas condiciones y formalidades para ser pasibles de exenciones y obtener el “Certificado de Exención” de la entidad fiscal correspondiente.

5.1.- Exclusión

Debemos recordar que estas entidades deben ser instituciones con un objeto reservado al bien público, sin fines de lucro, destinar su patrimonio a sus actividades exclusivamente, y que ante la disolución de la misma su patrimonio sea derivado a otra institución de similares características. Existen motivos de exclusión,¹⁷ entre ellas:

¹⁷ Ibidem, pág. 188.

- Obtención ingresos de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballo o similar.
- Organizaciones de carácter gremial que desarrollen actividades industriales y/o comerciales.
- Instituciones que abonen a sus directivos una retribución superior al 50% del promedio anual de las mejores tres remuneraciones del personal administrativo.
- Instituciones que abonen retribuciones a sus directivos cuando estén vedadas por sus estatutos o instrumentos de constitución.

6.- Voluntariado (Ley Nacional de Voluntariado Social 25.855)

Muchas personas buscan un espacio de crecimiento personal a través de acciones desinteresadas hacia quienes más lo necesitan, en procesos participativos y comunitarios. La “Ley nacional de voluntariado social, nos dice:

- *Artículo 3:* Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico.
- *Artículo 5:* Se entiende por actividades de bien común y de interés general a las asistenciales de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al

desarrollo, de defensa del medio ambiente o cualquier otra de naturaleza semejante. Esta enunciación no tiene carácter taxativo”.¹⁸

Si analizamos en profundidad, se detecta una alta rotación de quienes participan como voluntarios en una organización. Entre los principales motivos está la falta de organización de las instituciones que hacen que las personas no sepan bien cuáles son las tareas en las que pueden ayudar, la falta de motivación y compromiso y la falta de procedimientos.

Este grupo de personas que destinan su esfuerzo y tiempo, deben ser valoradas, consideradas importantes y reconocidas por su compromiso. La clave está en la gestión, así se podrá llevar el funcionamiento de estas organizaciones a un crecimiento constante.

7.- Gestión

Entre los inconvenientes¹⁹ más frecuentes podemos encontrar:

- *Problemas de comunicación:* interna, mala definición de roles, y a veces externa. No se analiza que tanto el marketing como las relaciones institucionales son necesarias.
- *Falta de managment:* falta de planificación, y eso se visualiza en la calidad de las decisiones.
- *Falta de liderazgo:* existen las que no poseen un líder con alta dedicación a los objetivos organizacionales, los que no tienen valores de la organización, o son liderazgos inestables y centralizados.

¹⁸ Ley de Voluntariado Social, en internet www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/leydevoluntariadosocial

¹⁹ ELSTEIN, Daniela y otros, Gestión de organizaciones Sector Público, 1° Edición, (Argentina, 2015) Pág. 190.

- *Dificultades en aportes económicos:* por desconfianza o mala administración de los mismos.
- *Falta de compromiso:* alta rotación de los colaboradores.

CAPÍTULO V

Método del caso

Sumario: 1.- Método del caso. 2.- Presentación método del caso: Jurisdicción Tucumán. 3.- Propuesta.

1.- Método del caso

El Método del Caso es una técnica de aprendizaje cuyo fin es desarrollar habilidades precisas que permitan solucionar con éxito problemas reales. Existe una participación activa, adquiriendo conocimientos y competencias necesarias para la resolución de los casos planteados.

Se puede definir como la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelve una o más decisiones. Debe contener además del hecho o problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una solución, o varias opciones.

Hoy en día se considera una estrategia muy eficaz de aprendizaje para el desarrollo de las habilidades en gestión empresarial, permitiendo pensar y actuar como profesionales en el área.

Para poder tomar la decisión adecuada antes debemos:

- Evaluar la situación que se le plantea.
- Situar dentro de un contexto teórico.
- Descubrir y estructurar las peculiaridades de la misma.
- Proponer soluciones.
- Evaluar los resultados.

Por lo tanto, busca aplicar conocimientos teóricos y técnicos a situaciones reales, capacitar para la toma de decisiones y resolución de problemas, desarrollar habilidades comunicativas, ser responsables del propio aprendizaje, optimizar la gestión del tiempo, mejorar la capacidad para estructurar tanto el problema como la solución sabiendo que se puede encontrar más de una respuesta a un único dilema.

2.- Presentación método del caso: Jurisdicción Tucumán

La asociación civil sin fines de lucro, en adelante Movimiento, es una comunidad de laicos, sacerdotes y consagradas que, desde un esperanzado amor por Dios, por la Iglesia y por la Patria, procura iluminar la cultura desde una vida de formación espiritual y compromiso cotidiano. En la actualidad cuenta con universidades, institutos superiores, colegios, residencias universitarias, grupos juveniles, uniones de padres de familia, comunidades de fe y de apostolado y fundaciones presentes en diversas diócesis de Argentina, América, Europa y África.

En Tucumán, el Movimiento cuenta con tres centros juveniles con sus respectivas agrupaciones de padres de familia, comunidades de adultos, dos colegios, una filial de educación a distancia de la universidad y una sede en la que se realizan actividades propias de su comunidad. A continuación, llamaremos “Jurisdicción

Tucumán” a todas las actividades que realiza el Movimiento no relacionadas con los colegios y universidad.

Los miembros que integran la conducción ceden su tiempo para realizar un trabajo con verdadera vocación de servicio, compromiso y solidaridad, puesto que no perciben remuneración por las funciones que tienen a cargo.

La Jurisdicción Tucumán es dirigida por su presidente jurisdiccional, acompañado por un directorio compuesto por los representantes legales de los colegios, secretaria general y distintos directores de área: jóvenes, adultos, formación, familia, promoción apostólica, relaciones institucionales, comunicaciones, administración, asuntos jurídicos y delegado de oficializados; quiénes a su vez tienen una estructura de trabajo dependiendo de las actividades a realizar. Los sacerdotes que se encuentran de misión en Tucumán acompañan en las reuniones y asesoran al directorio. Existe un consejo jurisdiccional constituido por los últimos presidentes y miembros de larga trayectoria, que tienen un rol de asesoramiento para el directorio y la comunidad. También recientemente se ha incorporado la figura del delegado zonal, uno para la ciudad de San Miguel de Tucumán y otro para la ciudad de Yerba Buena. Cada colegio cuenta con su unión de padres de familia y de igual forma los centros juveniles con su agrupación de padres de familia.

Todo lo que necesita la Jurisdicción Tucumán se financia por medio de aportes económicos de sus miembros, con un mínimo sugerido que puede incrementarse según el espíritu colaborativo y posibilidades permitan a cada uno de ellos. Existe una colaboración mensual de los colegios y la filial universitaria. En su mayoría los aportes son en efectivo y discontinuos en el tiempo. Por otro lado, suelen realizarse actividades económicas para solventar gastos y arreglos de la sede, o solicitar donaciones para actividades específicas.

La gestión administrativa hasta 2020 se desarrolló de manera precaria, sólo se registraba en una planilla de Excel los ingresos y egresos de caja. Al tener muchas veces ingresos menores a egresos, continuamente generaba deudas por pago fuera de término, necesitando el apoyo de los colegios para afrontar temas excepcionales.

Por lo general, las diferentes compras las realiza el administrador o quien dispone de tiempo o cercanía al lugar en el que se necesita realizar la compra. Es el administrador el que habilita fondos que luego son rendidos por el comprador a éste. Las facturas son abonadas con dinero de la caja de la jurisdicción, o se reintegra el efectivo a la persona que realizó la compra. Ocasionalmente se pedía a los colegios realizar algún pago por transferencia y luego se reintegraba el dinero. También es el administrador quien se encarga de realizar los cobros a los aportantes en efectivo.

Durante el 2020, año de Pandemia, toda la comunidad trabajó en un “Planeamiento Estratégico” para sus diferentes áreas de acción mediante comisiones. Existieron numerosas reuniones virtuales por áreas para poder avanzar con cada tema. Se realizó el diagnóstico de la jurisdicción y determinaron su misión, visión, valores, objetivos e indicadores para el período 2020-2024.

El movimiento en Argentina cuenta con una administración centralizada, y la jurisdicción Tucumán desea prepararse para iniciar este tipo de gestión e implementación de procesos.

3.- Propuesta “Jurisdicción Tucumán”

Los nuevos desafíos plantean la necesidad de adecuar la gestión, los procesos y los mecanismos de gestión económica de la jurisdicción Tucumán, encontrando un nuevo “*Modelo de Colaboración*” que deberá potenciar una acción formativa para conseguir, a largo plazo, un cambio de mentalidad.

Este “*Cambio de Mentalidad*” se refiere a asumir conscientemente la tarea de financiar de nuestra jurisdicción, centros juveniles, actividades de adultos y comunidades apostólicas. Ayudar a tomar conciencia de las necesidades actuales que tiene la jurisdicción y lo insuficiente que son los recursos económicos hasta ahora empleados es una *tarea prioritaria*:

- Nuevas formas de colaboración (disposición de la persona para determinadas tareas) y de compromisos económicos.

- Cuando se solicita una colaboración económica, se debe explicar y tener muy claro para qué y por qué estamos aportando.
- Es importante comunicar bienes actuales y los planificados hacia el futuro.
- Incrementar la sensibilización, mentalización e información de los miembros acerca de temas económicos y los cauces concretos de participación y colaboración.

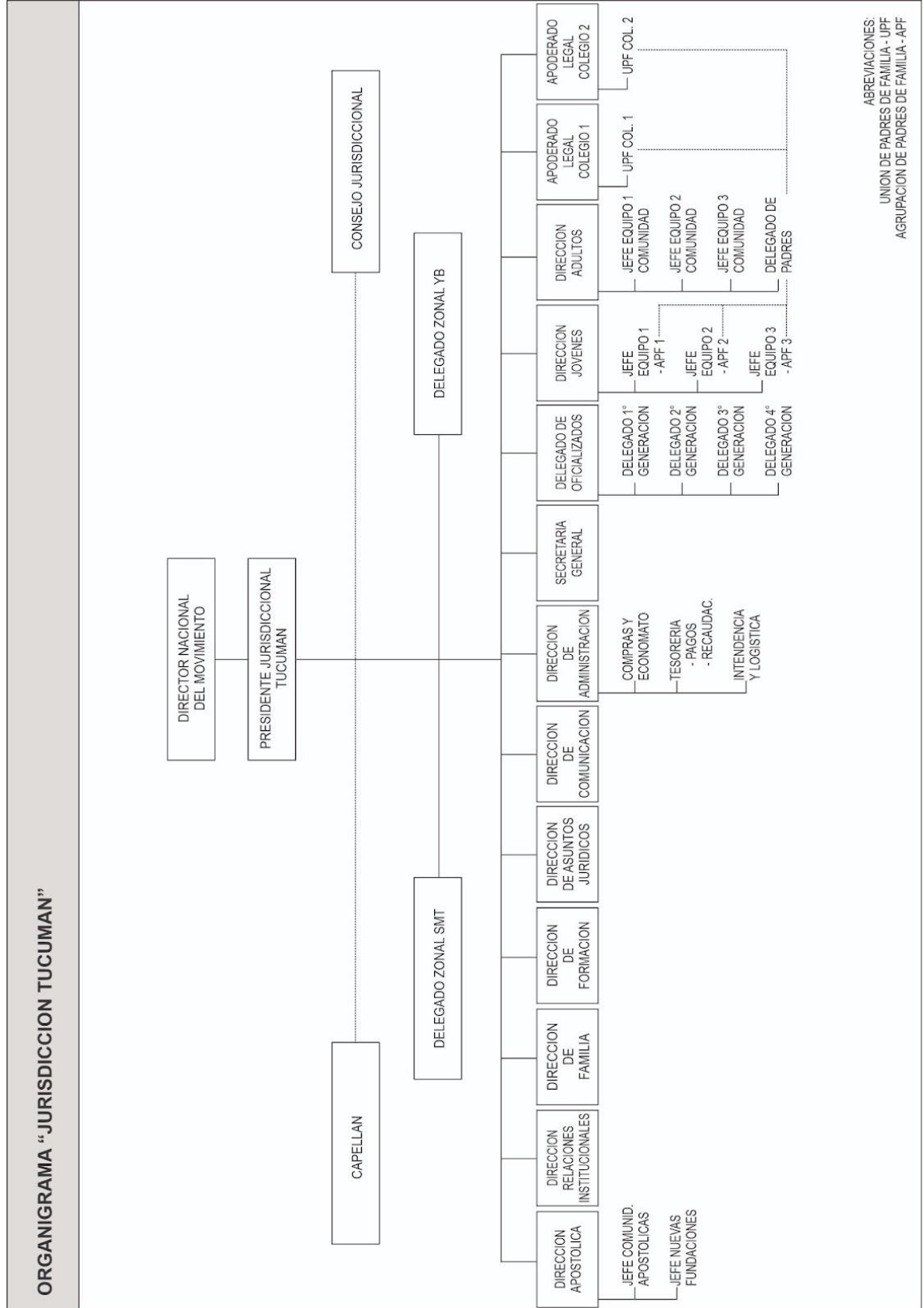
El Movimiento ha desarrollado sistemas y procedimientos que permiten una gestión ordenada y previsible. Éstos nos recuerdan que siempre aparecerán contingencias, lo importante es poder sobrevivir a ellas, crecer y mejorar en el desempeño.

En 2022 se busca a través de los siguientes manuales “profesionalizar la conducción” en “áreas de servicio” y como tal deben estar siempre a disposición de la comunidad, recordando que debemos salvaguardar los recursos, manteniendo la transparencia, previsibilidad, responsabilidad y profesionalidad en el uso de los mismos.

Por lo tanto, el Movimiento ha impulsado a trabajar los distintos procesos administrativos:

- Bancarización y SIF (Sistema de Integración Financiera) que brinda la posibilidad de realizar pagos, tener resguardo en el banco del dinero que se dispone, solicitar tarjeta de débito recargable y contar con una posibilidad más de coberturas transitorias frente a déficits.
- Presupuestos: formalizar procesos informales y cumplir con las legislaciones en torno a la gestión económica financiera de la institución.

3.1.- Estructura organizacional “Organigrama”



3.1.1.- Explicación de cargos

A continuación, se realizará una pequeña explicación de los entogramas que componen el organigrama de la organización:

- *Dirección Nacional del Movimiento:* el director nacional del Movimiento es la persona encargada de velar por las distintas jurisdicciones, acompañar a los distintos presidentes jurisdiccionales en el ejercicio de su función junto con todo su equipo, marcar los objetivos y misiones generales del año a transmitir en cada provincia, organizar reuniones de planificación y evaluación para las máximas autoridades de cada jurisdicción, etc.
- *Presidente Jurisdiccional:* es la máxima autoridad en la jurisdicción que representa al Movimiento y el encargado de cumplir con los pedidos de la Dirección Nacional del Movimiento. Planifica, ejecuta y evalúa, junto con su directorio, las actividades generales de la jurisdicción y marca anualmente los lineamientos de trabajo para cada área durante su gestión.
- *Capellán:* Presbítero asesor de la jurisdicción, referente de carisma y espiritualidad, acompaña en las reuniones de directorio y diversas actividades de la jurisdicción.
- *Consejo Jurisdiccional:* integrado por los últimos presidentes jurisdiccionales y miembros que por su trayectoria acompañan y asesoran al Directorio vigente. Participa de las reuniones de directorio, realiza proyectos y actividades específicas.
- *Delegados SMT / YB:* el delegado de cada ciudad será el encargado de velar y coordinar las actividades que se realizan en la ciudad que corresponda, y coordinar entre ellos en el caso que se realice una actividad extraordinaria en la que participe toda la jurisdicción. Participan de la reunión de Directorio y responden directamente del presidente jurisdiccional.

- *Secretaría General:* responsable del seguimiento de los temas y tareas del Directorio Jurisdiccional, y de las que le competen a la Secretaría General de Jurisdicción Tucumán. Tiene a su cargo la organización operativa de los eventos y reuniones, cumplir las acciones vinculadas con las directrices del presidente jurisdiccional, manejo de agenda, organizar las reuniones de directorio, supervisar y comunicar las resoluciones del presidente jurisdiccional, recibir todas las consultas dentro del comando y gestionar su resolución, supervisar la actualización constante del archivo de Gestión y base de datos compartida con Secretaría General del Movimiento.
- *Dirección Apostólica:* se encarga de planificar, ejecutar y evaluar, junto con su equipo, el funcionamiento de las distintas comunidades apostólicas activas en la jurisdicción; y plantear lineamientos, relaciones y lo que fuera necesario para fomentar y acompañar el desarrollo de nuevas fundaciones.
 - *Jefe de comunidades apostólicas:* se encarga de todo lo referente a comunidades de apostolado.
 - *Jefe de nuevas fundaciones:* se encarga del planeamiento, diseño de estrategias y acompañamiento a los equipos de nuevas fundaciones.
- *Dirección de relaciones institucionales:* se encarga de establecer relaciones con diferentes organismos eclesiales y civiles, mantener una comunicación activa y gestionar convenios, sugerir actividades en conjunto, etc.
- *Dirección de familia:* se encarga de planificar, ejecutar y evaluar, junto con su equipo, el funcionamiento de diferentes áreas de trabajo referidas a la familia: noviazgo, matrimonio, defensa de la vida, abuelos, etc.
- *Dirección de formación:* se encarga de planificar, ejecutar y evaluar, junto con su equipo, el plan de formación que trabajará la jurisdicción

siguiendo lo pautado desde formación a nivel nacional. Acompaña a los diferentes jefes en la realización de sus planificaciones, organiza cursos de formación, etc.

- *Dirección de asuntos jurídicos:* atiende los asuntos legales de la jurisdicción, presentaciones formales, conflictos, seguro, etc.
- *Dirección de comunicación:* planifica, ejecuta y evalúa, junto con su equipo, todo lo referido a imagen visual, lenguaje, criterios audiovisuales, canales de comunicación, manejo de redes sociales, mail, etc.
- *Dirección de administración:* planifica, ejecuta y evalúa, junto con su equipo, todo lo referido al área económica financiera. Responde a las necesidades de la jurisdicción en sintonía con la Administración Nacional del Movimiento.
- *Dirección de jóvenes:* el director de jóvenes coordina actividades jurisdiccionales del área jóvenes y acompaña a los jefes de cada centro juvenil en sus planificaciones, ejecución y evaluación de actividades. Coordina las visitas de otras provincias que acompañarán las actividades de los jóvenes, organiza cursos de mandos, etc.
 - *Jefe Equipo 1:* Cada centro juvenil tiene un jefe que, junto con su equipo, planifica, ejecuta y evalúan las diferentes actividades que realizan separados por edad (hasta los 17 años separados mujeres/varones por sección, 18 a 24 años mixto) y cada grupo tiene un nombre específico (ídem para Equipo 2 y 3).
 - *Agrupación de padres de familia Equipo 1:* acompañan las actividades de los jóvenes, participan de reuniones específicas, y comparten momentos de eutrapelia con los padres de los otros centros juveniles (ídem para Equipo 2 y 3).
- *Delegación de oficializados:* el delegado de oficializados debe ser miembro de derecho del Movimiento con una antigüedad en la

oficialización de por lo menos un año. Es elegido entre los miembros de derecho de la jurisdicción donde reside y dura en su cargo por un año. Entre sus funciones se pueden nombrar: representar a los miembros oficializados de la jurisdicción, participar del Consejo Plenario Anual del Movimiento con derecho a voz y voto, realizar relevamiento de todos los miembros oficializados para presentar en el directorio, organizar y comunicar actividades específicas a oficializados. A su vez, existe un delegado por cada generación que representa a la jurisdicción ante cualquier pedido a nivel nacional:

- Delegado 1° Generación (nacidos hasta 1959)
 - Delegado 2° Generación (nacidos entre 1960 y 1974)
 - Delegado 3° Generación (nacidos entre 1975 y 1989)
 - Delegado 4° Generación (nacidos entre 1990 y 1999)
- *Dirección de Adultos:* el director de adultos coordina actividades jurisdiccionales de las distintas comunidades y acompaña a los jefes de cada comunidad en sus planificaciones, ejecución y evaluación de actividades. Coordina, junto con su equipo, las visitas de otras provincias que acompañarán las actividades de los adultos, realizan reuniones para incentivar misiones personales, etc.
 - *Jefe de comunidad Equipo 1:* jefe que, junto con su equipo, planifica, ejecuta y evalúan las diferentes actividades que realizan separados por edad (miembros de la 1° generación).
 - *Jefe de comunidad Equipo 2:* jefe que, junto con su equipo, planifica, ejecuta y evalúan las diferentes actividades que realizan separados por edad (miembros de la 2° y 3° generación).
 - *Jefe de comunidad Equipo 3:* jefe que, junto con su equipo, planifica, ejecuta y evalúan las diferentes actividades que realizan separados por edad (miembros de la 4° generación).

- *Delegado de padres:* persona encargada de acompañar a las agrupaciones de padres de familia y uniones de padres de familia, se convierte en un nexo importante, transmite nuestro carisma y espiritualidad, y fomenta su participación en actividades de la organización mayor.
- *Apoderado Legal - Colegio 1:* representante legal y máxima autoridad del colegio, se encarga de velar por el correcto funcionamiento del mismo siguiendo los valores y pilares institucionales (ídem Colegio 2).
 - *Unión de padres de familia - Equipo Colegio 1:* grupo de padres que se involucran activamente, adquieren un sentido de pertenencia y acompañan a sus hijos y al colegio en actividades importantes durante el año (ídem Equipo Colegio 2).

3.2.- Objetivos de la Dirección de administración

3.2.1.- Objetivos generales

3.2.1.1.- Mejorar la imagen de la jurisdicción en su vertiente económica - organización y control interno.

3.2.1.2.- Cumplir con los objetivos determinados por el planeamiento estratégico para el área de administración.

3.2.1.3.- Crear un fondo de emergencia jurisdiccional.

3.2.1.4.- Preparar capacitaciones para las distintas agrupaciones de la jurisdicción sobre finanzas/proyectos.

3.2.2.- Objetivos específicos

3.2.2.1.- *Ordenar la administración:* orden administrativo, archivos de trabajo al día y respaldo en papel/digital de la información, Excel con presupuestos proyectados, liquidación de ingresos / egresos, balance, gráficas.

3.2.2.2.- *Optimizar el manejo del dinero:* Bancarización 100% de ingresos y egresos, tener respaldo con comprobantes de cada gasto realizado.

3.2.2.3.- *Lograr superávit económico:* Saldo positivo en el balance anual.

3.2.2.4.- *Plan de pago para deudas anteriores:* analizar deuda con el Movimiento y planificar cursos de acción.

3.2.2.5.- *Acompañar la planificación de proyectos económicos específicos:* asesoramiento administrativo estableciendo criterios.

3.2.2.6.- *Realizar un correcto sostenimiento de edificios en uso con eficacia y eficiencia:* sede de la jurisdicción y casa sacerdotal.

3.2.3.- Valores

3.2.3.1.- Caridad

3.2.3.2.- Transparencia

3.2.3.3.- Servicio - cooperación

3.2.3.4.- Confidencialidad

3.3.- Manual de funciones

El presente manual de funciones ha sido elaborado con el fin de contribuir al desarrollo y gestión de la jurisdicción Tucumán, con definición de funciones y competencias en el área administrativa para poder conocer mejor las actividades a desarrollar de cada miembro que integra el equipo.

A través del manual de funciones se puede comprobar que cada área está cumpliendo con sus funciones establecidas.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: DIRECTOR DE ADMINISTRACION

Área: Administrativa Financiera

Cargo al que reporta: Directorio y Presidente Jurisdiccional

Cargo al que supervisa: Compras y economato, Tesorería, Intendencia y Logística.

1. MISION:

a. Tomar las decisiones correctas en el manejo económico financiero de la jurisdicción Tucumán, apoyándose en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2. FUNCIONES

a. Determinar los problemas económicos con los que la jurisdicción cuenta por medio del trabajo en equipo de la dirección y generar soluciones.

b. Informar a los miembros del directorio la situación actual de la jurisdicción en temas económicos financieros.

c. Informar a su equipo de trabajo las novedades y decisiones tomadas en reunión de directorio.

d. Participar en la planificación general del año de la jurisdicción.

e. Dar asesoramiento económico en el desarrollo de proyectos y programas.

f. Dirigir la elaboración del presupuesto anual de la jurisdicción.

g. Realizar en coordinación con las distintas áreas el presupuesto anual jurisdiccional.

h. Controlar la ejecución del presupuesto, analizar indicadores y realizar informes.

i. Determinar el financiamiento económico necesario para cada proyecto e informar al Presidente jurisdiccional.

j. Asistir a reuniones requeridas.

k. Organizar, dirigir y controlar las operaciones del área, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de calidad y productividad.

- l. Organizar talleres de capacitación.
- m. Coordinar 3 colectas anuales planificadas por la jurisdicción junto con las otras direcciones.

3. RESPONSABILIDADES

- a. *Dinero*: tiene a su cargo la autorización final en el desembolso de dinero (efectivo, depósitos, transferencias, tarjeta recargable) y pagos que por su monto requieran consulta previa.
- b. *Información confidencial*: maneja de manera directa un grado de confiabilidad alto.
- c. *Toma de decisiones*: se basan en las políticas y objetivos que tiene la jurisdicción, velando por el bienestar económico de la comunidad siendo el directorio quien tiene la última palabra.

4. REQUISITOS

- a. Educación:
 - i. Título profesional habilitante (no excluyente).
 - ii. Conocimientos en área de administración y gestión de proyectos - Excel.
- b. Experiencia:
 - i. Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

- a. Excelente capacidad de planeación y organización.
- b. Calidad en el trabajo de rutina y gestión de proyectos en equipo.
- c. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.
- d. Comunicación asertiva.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: TESORERO

Área: Administrativa financiera

Cargo al que reporta: Director de administración.

Cargo al que supervisa: asistente de recaudación y asistente de pagos.

1. MISIONES

- a. Llevar la información administrativa y contable de manera fiable.
- b. Controlar la información económica de la jurisdicción.
- c. Mantener informado sobre las condiciones económicas financieras que atraviesa la jurisdicción.

2. FUNCIONES

- a. Participar en la planificación y ejecución del presupuesto.
- b. Preparar la documentación necesaria e indicadores para la toma de decisiones.
- c. Controlar los registros y archivos.
- d. Realizar el flujo de caja.
- e. Control y planificación de la liquidez.
- f. Realizar un análisis de la situación actual de necesidades, recaudaciones y pagos y definir las opciones de mejora en estos procesos, incluyendo las personas involucradas.
- g. Analizar plazos, medios y condiciones de cobro y de pagos, morosidad.
- h. Control de cuenta corriente vinculada a la administración de la dirección nacional del movimiento.
- i. Supervisar tareas de los asistentes de tesorería.
- j. Elaborar informes y liquidación mensual de ingresos/egresos.

3. RESPONSABILIDADES

- a. *Dinero*: autorización de fondos.
- b. *Información confidencial*: manejar de manera directa documentos confidenciales.
- c. *Toma de decisiones*: decidir en lo referente a registros de operaciones y flujo de fondos.

4. REQUISITOS

- a. Educación:
 - i. Estudiante avanzado en carreras afines al puesto o título profesional habilitante.
 - ii. Conocimiento Excel.
- b. Experiencia:
 - i. Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

- a. Ética profesional
- b. Confiabilidad y compromiso.
- c. Cumplimiento de objetivos, normas y políticas.
- d. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.
- e. Capacidad de organización.
- f. Iniciativa y solución de problemas.
- g. Calidad en el trabajo de rutina y gestión de proyectos en equipo.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: ASISTENTE DE RECAUDACION

Área: Administrativa financiera

Cargo al que reporta: Tesorero y Director de administración.

1. MISIONES

- a. Asistir a la realización de registros.
- b. Controlar la calidad de información y documentos de acuerdo a las normas vigentes manteniendo un adecuado archivo para evitar contingencias.

2. FUNCIONES

- a. Participar en la planificación y ejecución del presupuesto.
- b. Recibir la documentación necesaria para gestionar ingresos de fondos por adhesión al débito automático.
- c. Trabajar en línea con la administración de la dirección nacional del movimiento para la acreditación de fondos en cuenta corriente.
- d. Mantener actualizados los archivos de comprobantes y demás documentos.
- e. Realizar seguimiento de aportantes y morosidad.
- f. Realizar el cobro de aportes y donaciones.
- g. Gestionar los ingresos de fondos de actividades específicas autorizadas.
- h. Organizar el archivo de la jurisdicción.
- i. Analizar saldos de aportes y donaciones por cobrar.
- j. Elaborar informe de ingresos.

3. RESPONSABILIDADES

- a. *Dinero*: recibir fondos en efectivo, por depósito y transferencias; manejo de cuentas a cobrar.
- b. *Información confidencial*: manejar de manera directa documentos confidenciales.
- c. *Toma de decisiones*: decidir en lo referente a registros de operaciones y metodología de cobranzas a realizar.

4. REQUISITOS

- a. Educación:
 - i. Estudiante avanzado en carreras afines al puesto o título profesional habilitante.
 - ii. Conocimiento Excel.
- b. Experiencia:
 - i. Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

- a. Discreción y buenas relaciones.
- b. Confiabilidad y compromiso.
- c. Cumplimiento de objetivos, normas y políticas.
- d. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.
- e. Capacidad de organización.
- f. Iniciativa y solución de problemas.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: ASISTENTE DE PAGOS

Área: Administrativa financiera

Cargo al que reporta: Tesorero y Director de administración

1. MISIONES

- a. Asistir a la realización de registros.
- b. Controlar la calidad de información y documentos de acuerdo a las normas vigentes manteniendo un adecuado archivo para evitar contingencias.

2. FUNCIONES

- a. Participar en la planificación y ejecución del presupuesto.
- b. Preparar la documentación necesaria e indicadores para la toma de decisiones.
- c. Revisar los registros y archivos.
- d. Trabajar en línea con la administración de la dirección nacional del movimiento para solicitud de pagos o fondos a reintegrar en cuenta corriente.
- e. Pagar vencimientos ordinarios.
- f. Pagar gastos extraordinarios previa autorización del director de administración y presidente jurisdiccional.
- g. Hacer cumplir los procesos, decidir tiempos estimados para informar reintegros y demás cuestiones necesarias para el buen trabajo del área.
- h. Gestionar los egresos de fondos de actividades específicas autorizadas.
- i. Analizar saldos de cuentas por pagar.
- j. Realizar el flujo de caja.
- k. Elaborar informe de egresos.

3. RESPONSABILIDADES

- a. *Dinero:* realizar pagos en efectivo, por depósito y transferencias; ordenar reintegros previa recepción de facturas; fondos a rendir y cuentas por pagar.
- b. *Información confidencial:* manejar de manera directa documentos confidenciales.
- c. *Toma de decisiones:* decidir en lo referente a registros de operaciones y formas de pago a realizar.

4. REQUISITOS

- a. Educación:
 - i. Estudiante avanzado en carreras afines al puesto o título profesional habilitante.
 - ii. Conocimiento Excel.
- b. Experiencia:
 - . Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

- a. Discreción y buenas relaciones.
- b. Confiabilidad y compromiso.
- c. Cumplimiento de objetivos, normas y políticas.
- d. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.
- e. Capacidad de organización.
- f. Iniciativa y solución de problemas.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: COMPRAS Y ECONOMATO

Área: Administrativa - operativa

Cargo al que reporta: Director de administración y Tesorero.

1. MISION

a. Elaborar, ejecutar y realizar seguimiento de proyectos en todo lo relacionado a compras para actividades específicas y sostenimiento de casa sacerdotal.

2. FUNCIONES

a. Participar en la planificación y ejecución del presupuesto.

b. Elaborar cotizaciones de precios según listas de requerimientos.

c. Encargar compras de materiales, insumos y servicios para actividades específicas y casa sacerdotal.

d. Colaborar con la planificación y coordinación de proyectos de actividades específicas.

e. Verificar el ingreso y destino de las compras y servicios.

f. Enviar a tesorería facturas a pagar o reintegros que deben realizarse con documentación respaldatoria.

3. RESPONSABILIDADES

a. *Dinero:* disponer de los fondos a rendir cuando se realizan compras en efectivo.

b. *Toma de decisiones:* decidir en lo referente a casa sacerdotal y elaboración, ejecución y seguimiento de proyectos que involucren compra de bienes y servicios.

c. *Materiales:* tener a su cargo el manejo de los materiales e insumos asignados para la ejecución de una actividad específica.

4. REQUISITOS

a. Educación:

i. Estudiante avanzado en carreras afines al puesto o título profesional habilitante.

ii. Conocimiento Excel.

b. Experiencia:

i- Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

a. Discreción y buenas relaciones.

b. Confiabilidad y compromiso.

c. Cumplimiento de objetivos, normas y políticas.

d. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.

e. Capacidad de organización.

f. Ejecución de proyectos.

g. Iniciativa y solución de problemas.

MANUAL DE FUNCIONES

Posición: INTENDENCIA Y LOGISTICA

Área: Administrativa - operativa

Cargo al que reporta: Director de administración, Tesorero, Compras y economato.

1. MISIONES

- a. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y recursos necesarios para la realización del mantenimiento de las instalaciones, infraestructura y equipos que permitan la disponibilidad oportuna de los recursos físicos que contribuyen a la realización de diferentes actividades y cuidado de la sede.
- b. Vigilar y mantener los equipos, mobiliario, instalaciones e inmuebles en uso por la jurisdicción, velando por su seguridad para la oportuna utilización.

2. FUNCIONES

- a. Participar en la planificación y ejecución del presupuesto.
- b. Planificar el mantenimiento de las instalaciones, infraestructura y equipos.
- c. Elaborar el Plan Anual Operativo de Mantenimiento.
- d. Realizar cotizaciones de precios de materiales, insumos y servicios.
- e. Desarrollar el Mantenimiento Preventivo Planificado y el Mantenimiento Correctivo de las Instalaciones, Infraestructura y Equipos.
- f. Supervisar la calidad del mantenimiento desarrollado.
- g. Confeccionar y actualizar periódicamente el inventario de bienes de la jurisdicción.
- h. Asesorar sobre pequeños proyectos de remodelación, construcción, reparación de infraestructura y equipamiento.
- i. Instrumentar herramientas de control requeridas para dar cumplimiento a medidas preventivas y correctivas.
- j. Capacitar o gestionar la capacitación a equipos de trabajo de la comunidad para el sostenimiento del edificio y en la realización de actividades específicas.

- k. Garantizar el uso adecuado de los recursos, así como el de los materiales, herramientas y equipos utilizados en el desarrollo del mantenimiento.
- l. Evaluar y determinar el descarte de mobiliario y equipo cuando sus condiciones de funcionamiento no sean satisfactorias.
- m. Elaborar y presentar informes periódicos sobre la gestión propia del área de mantenimiento.
- n. Elaborar lineamientos para normatizar el uso del inmueble y los equipos, así como en la provisión de los mismos, sean estos obtenidos por donaciones o por adquisiciones propias de la jurisdicción.
- o. Enviar a tesorería facturas a pagar o reintegros que deben realizarse con documentación respaldatoria.

3. RESPONSABILIDADES

- a. *Dinero:* disponer de los fondos a rendir cuando se realizan compras en efectivo.
- b. *Toma de decisiones:* gestionar el proceso de compra relacionado con mantenimiento preventivo o correctivo y el normal funcionamiento de los bienes de la jurisdicción, reportando fallas y estableciendo rutas de acción para solucionar las mismas.
- c. *Materiales, edificio y equipos:* Mantener funcionando equipos, instalaciones y edificio.

4. REQUISITOS

- a. Educación:
 - i. Estudiante avanzado en carreras afines al puesto (no excluyente).
- b. Experiencia:
 - i. Experiencia en puestos similares de trabajo o durante su participación en el área juvenil a nivel jurisdiccional, regional o nacional.

5. HABILIDADES

- a. Confiabilidad y compromiso.
- b. Cumplimiento de objetivos, normas y políticas.
- c. Actitud negociadora, facilidad de palabra oral y escrita.
- d. Buena comunicación.
- e. Capacidad de organización.
- f. Ejecución de proyectos.
- g. Iniciativa y solución de problemas.

3.4.- Manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las tareas y sirve, además, como medio de comunicación y coordinación para transmitir de forma ordenada y sistemática las informaciones de una organización. Incluye, también, las distintas áreas que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación en ellos.

Contiene el procedimiento propiamente dicho, formularios, formatos, autorizaciones, políticas, bases legales, otros documentos y medios necesarios para efectuar las diferentes actividades.

El presente manual tiene la finalidad de regular la aplicación de las distintas funciones y manejo de cada uno de los procesos, marcando la forma de trabajo para medir la gestión con eficacia y eficiencia.

3.4.1.- Elaboración de presupuesto y control presupuestario

La implementación de estas herramientas responde a un proceso integral que inicia con una planificación anual, que luego se traduce en cifras en los denominados “presupuestos”.

Luego del proceso de presupuestación, se ejecuta el mismo y tiene un seguimiento durante el año a través de controles presupuestarios trimestrales pautados en un cronograma fijado por la Administración de la Dirección General del Movimiento.

El presupuesto es un instrumento útil para realizar estimaciones, ya que aplica los recursos que la obra dispone para obtener las metas planteadas de un periodo determinado.

3.4.1.1.- Políticas

3.4.1.1.1.- Presentación de partidas presupuestarias en el mes de febrero de cada año durante reunión de directorio.

3.4.1.1.2.-Presupuesto cerrado definitivo sólo puede ser habilitado cuando el impacto de una contingencia sea significativo, previa aprobación del directorio.

3.4.1.1.3.-Archivar por mes de manera ordenada todos los documentos.

3.4.1.1.4.-El control presupuestario se realiza mes a mes.

3.4.1.1.5.-El control presupuestario acumulado se presenta por trimestre.

3.4.1.2.- Formularios

3.4.1.2.1.- Planilla de presupuesto mensual y anual (en archivo excel se encuentra el detalle de cada pestaña).

Plantilla Modelo Presupuesto Movimiento 2022 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace 1 hora

60% € % .00 .00 123 Predetermi... 11 B I A

B38

PRESUPUESTO Jurisdicción Tucumán															
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	enero/2023	febrero/2023	TOTAL
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO PLANIFICADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS															
Aporte oficializados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Adherentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Colegios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Universidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS															
Casa Sacerdotal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seminarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seminarios/Consejos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio - Centro Juvenil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte al Movimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de Fondos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes de uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PRESUPUESTO INGRESO - OFICIALIZADOS INGRESO - ACTIVIDADES EGRESOS - Casa Sacerdotal Explorar

3.4.1.2.2.- Planilla de presupuesto aprobado.

Control Presupuestario Modelo Movimiento 2022 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace 1 hora

60% € % .00 .00 123 Calibri 11 B I A

B36

PRESUPUESTO APROBADO															
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	enero/2023	febrero/2023	TOTAL
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO PLANIFICADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS															
Aporte oficializados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Adherentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Colegios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Universidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS															
Casa Sacerdotal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seminarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seminarios/Consejos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio - Centro Juvenil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte al Movimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de Fondos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes de uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Presupuesto Aprobado Control Presupuestario Mensual Control Presupuestario Acumulad Explorar

3.4.1.2.3.- Planilla de control presupuestario mensual y anual.

Control Presupuestario Modelo Movimiento 2022 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

60% € % .00 .00 123 Calibri 11 B I S A

BG41

MES	Diciembre					ene-22					febrero 2022					TOTAL PPTO	TOTAL REAL
	Justificaciones	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Justificaciones	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Justificaciones	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Justificaciones	
SALDO INICIAL																	
INGRESOS																	
EGRESOS																	
SALDO																	
INGRESOS																	
Aporte oficializados																	
Aporte Adherentes																	
Aporte Colegios																	
Aporte Universidad																	
Actividades																	
Donaciones																	
Otros																	
TOTAL INGRESOS																	
EGRESOS																	
Caja Sacramental																	
Sacerdotes																	
Seminarios/Consejados																	
Actividades																	
Viajes																	
Viviendas																	
Edificio - Centro Juvenil																	
Aporte al Movimiento																	
Reserva de Fondos																	
Bienes de uso																	
Otros																	
TOTAL EGRESOS																	

Presupuesto Aprobado Control Presupuestario Mensual Control Presupuestario Acumulad

3.4.1.2.4.- Planilla de control presupuestario acumulado.

Control Presupuestario Modelo Movimiento 2022 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

60% € % .00 .00 123 Calibri 11 B I S A

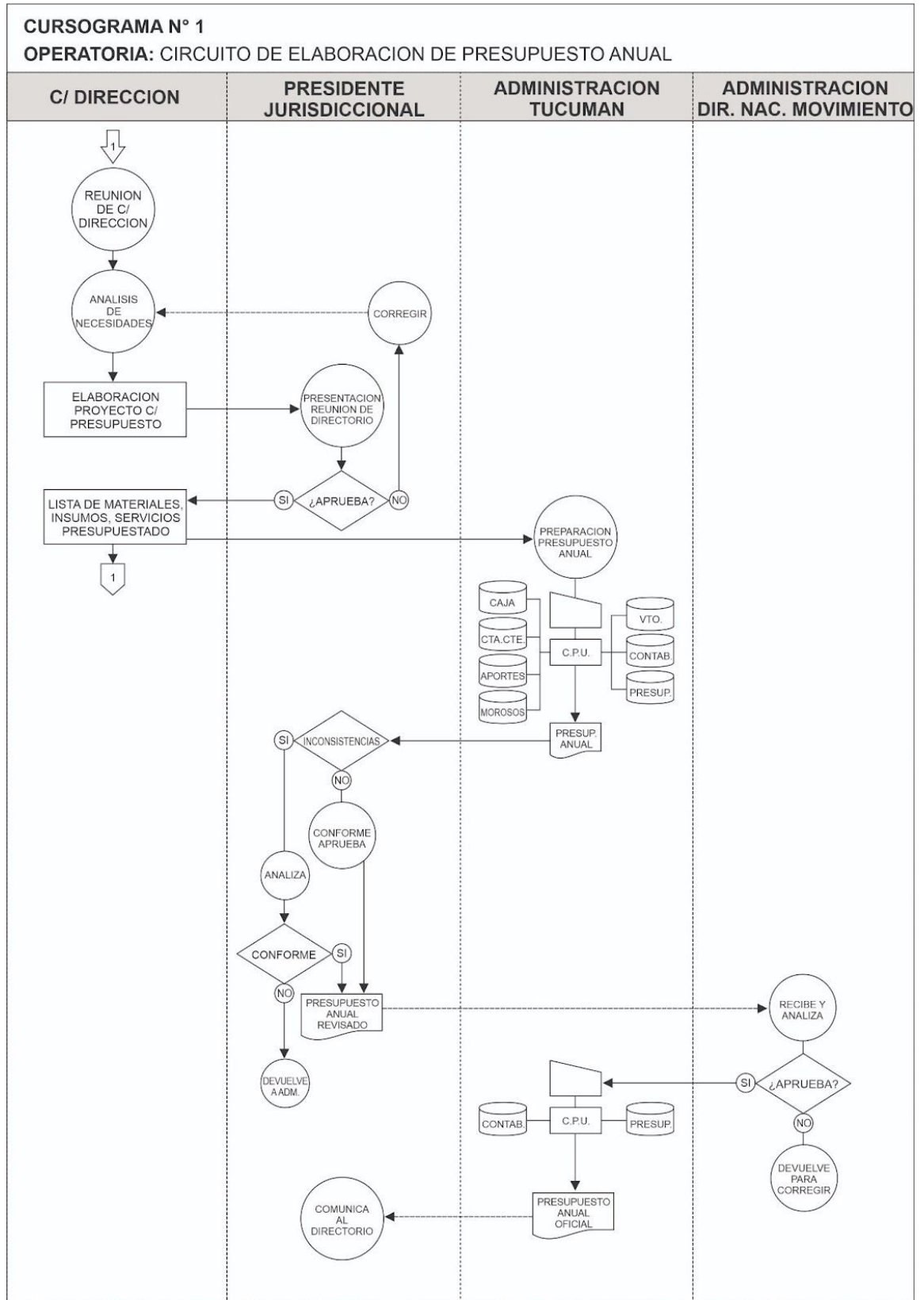
B36

MES	Acumulado Enero - Febrero				Acumulado Enero - Marzo				Acumulado Enero - Abril				Acumulado Enero - Mayo				Acumulado Enero - Junio				Acumulado Enero - Julio				
	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	Ppto	Real	Desvio \$	Desvio %	
SALDO INICIAL																									
INGRESOS																									
EGRESOS																									
SALDO																									
INGRESOS																									
Aporte oficializados																									
Aporte Adherentes																									
Aporte Colegios																									
Aporte Universidad																									
Actividades																									
Donaciones																									
Otros																									
TOTAL INGRESOS																									
EGRESOS																									
Caja Sacramental																									
Sacerdotes																									
Seminarios/Consejados																									
Actividades																									
Viajes																									
Viviendas																									
Edificio - Centro Juvenil																									
Aporte al Movimiento																									
Reserva de Fondos																									
Bienes de uso																									
Otros																									
TOTAL EGRESOS																									

Presupuesto Aprobado Control Presupuestario Mensual Control Presupuestario Acumulad Explorar

3.4.1.3.- Cursogramas

3.4.1.3.1.- Cursograma N°1



MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Operatoria: PRESUPUESTO ANUAL

Circuito: Elaboración de presupuesto anual

Código: A.1.

DIRECCIONES

1. El director de cada Dirección realiza una reunión de su equipo de trabajo para realizar un análisis de las distintas necesidades de la jurisdicción con relación al área.
2. Elabora el proyecto anual de la dirección con su presupuesto estimado/requerimientos.
3. Envía el proyecto al presidente jurisdiccional.

PRESIDENTE JURISDICCIONAL

4. Cada Dirección presenta el proyecto en reunión de directorio.
 1. En caso que **SI** se apruebe el proyecto regresa a la Dirección correspondiente para realizar la lista de materiales, insumos, servicios presupuestados que envía a la Dirección de administración.
 2. En caso que **NO** se apruebe, se devuelve el proyecto a la Dirección correspondiente para realizar correcciones.

DIRECCION ADMINISTRACION TUCUMAN

5. Recibe las listas de materiales, insumos y servicios presupuestados de cada Dirección.
6. Prepara el Presupuesto anual de la Jurisdicción, analiza los siguientes

archivos:

1. Cuenta corriente SIF
2. Caja
3. Aportes
4. Morosos
5. Contabilidad
6. Presupuesto
7. Vencimientos

7. Emite la Planilla de Presupuesto Jurisdicción Tucumán y envía al Presidente jurisdiccional.

PRESIDENTE JURISDICCIONAL

8. En reunión de directorio se analizan inconsistencias de la Planilla de Presupuesto Jurisdicción Tucumán.

1. En caso que **NO** existan inconsistencias, procede a conformar y aprobar el Presupuesto Anual Jurisdicción Tucumán.
2. En caso que **SI** existan inconsistencias:
 1. Se analiza cada una, **SI** se solucionan, proceden a conformar y aprobar el Presupuesto Anual Jurisdicción Tucumán.
 2. Se analiza cada una, si **NO** se solucionan, devuelve el presupuesto a la Dirección de administración para correcciones.

ADMINISTRACION DE DIR. NAC. DE MOVIMIENTO

9. La Dirección de administración Tucumán envía por mail la Planilla de Presupuesto Jurisdicción Tucumán revisada al Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento.

10. El Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento analiza el Presupuesto:

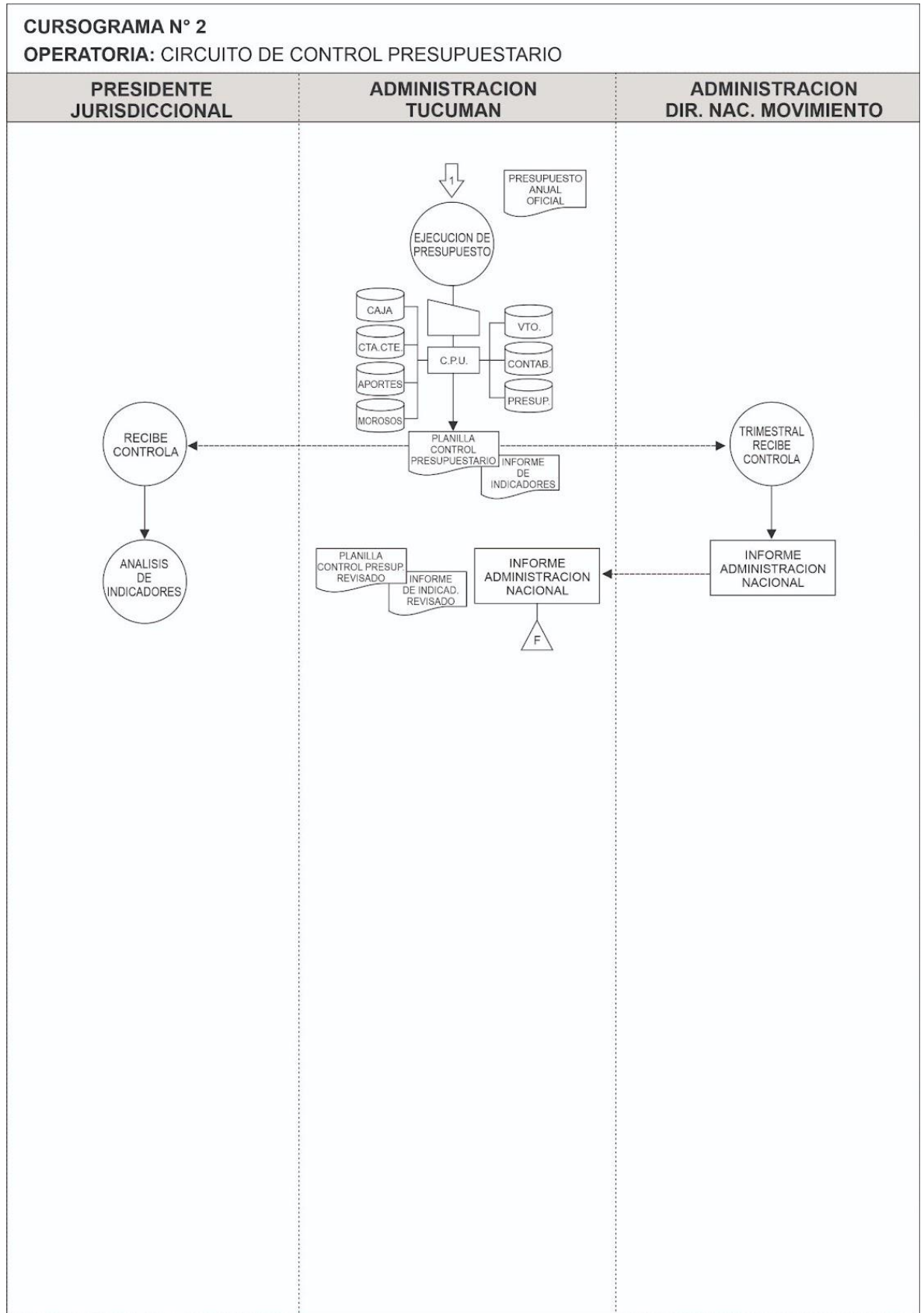
1. En caso que **SI** aprueba, envía por mail la Planilla de Presupuesto Oficial de la Jurisdicción Tucumán.
2. En caso que **NO** aprueba, envía por mail la Planilla de Presupuesto para correcciones.

DIRECCION ADMINISTRACION TUCUMAN

11. Recibe la Planilla de Presupuesto Oficial de la Jurisdicción Tucumán. En caso de ser necesario corrige archivo presupuesto del sistema. Archiva por fecha definitivo.

12. Comunica al Directorio el Presupuesto Oficial de la Jurisdicción Tucumán.

3.4.1.3.2.- Cursograma N°2



MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Operatoria: PRESUPUESTO ANUAL

Circuito: Ejecución y control presupuestario

Código: A.2.

DIRECCION ADMINISTRACION TUCUMAN

1. La Dirección de Administración realiza la ejecución del presupuesto, cumpliendo con lo pautado en la Planilla de Presupuesto Oficial de la Jurisdicción Tucumán.
2. El Administrador y el tesorero realizan la Planilla de control presupuestario mensual y acumulado trimestral, con informe de indicadores. Utiliza los siguientes archivos:
 1. Cuenta Corriente SIF
 2. Caja
 3. Aportes
 4. Morosos
 5. Contabilidad
 6. Presupuesto
 7. Vencimientos

PRESIDENTE JURISDICCIONAL

3. Recibe la Planilla de control presupuestario realizada por la Dirección de administración y analiza los indicadores en reunión de directorio para tomar decisiones.

ADMINISTRACION DE DIR. NAC. DE MOVIMIENTO

4. El administrador recibe cada trimestre la Planilla de control presupuestario Jurisdicción Tucumán para control.
5. Emite un informe que envía por mail a la Dirección de administración de la Jurisdicción.

DIRECCION ADMINISTRACION TUCUMAN

6. Archiva por fecha la Planilla de control presupuestario Jurisdicción Tucumán, junto con el Informe de indicadores y el Informe recibido del Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento.

3.4.2.- Proceso de compras de bienes y servicios

En la vida de toda organización, siempre es necesario realizar compras de bienes y contratar servicios. Es importante esta gestión ya que el tiempo y disponibilidad de fondos debe planificarse adecuadamente para evitar inconvenientes.

3.4.2.1.- Políticas

3.4.2.1.1.- Las compras solicitadas deben estar contempladas en el presupuesto.

3.4.2.1.2.- El requerimiento de compras debe estar aprobado.

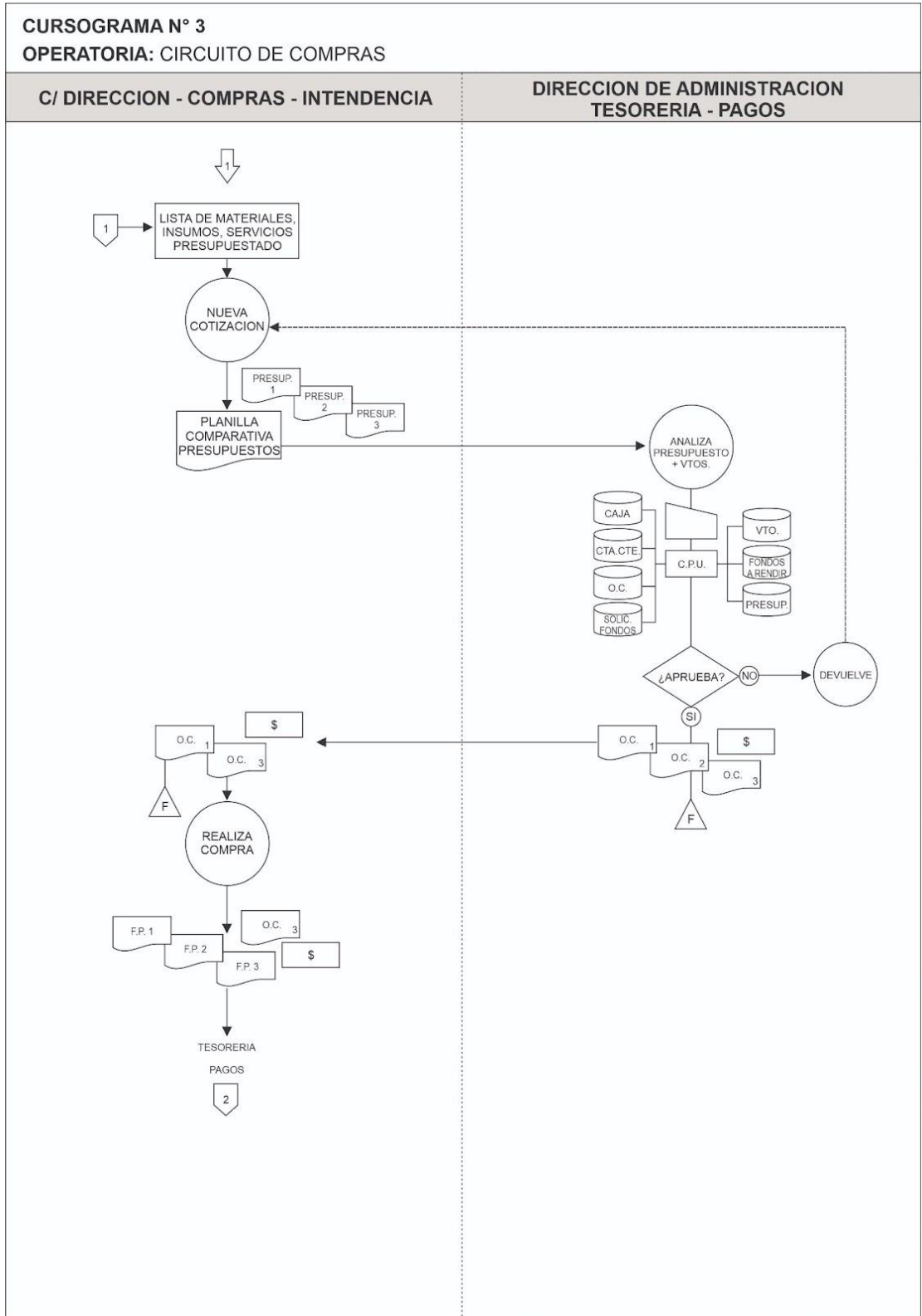
3.4.2.1.3.- Las facturas de proveedores deben cumplir los requerimientos formales de validez para su aceptación (Factura B o C, Iva Exento, CUIT XX-XXXXXXXX-XX, dirección).

3.4.2.2.2.- Planilla comparativa de presupuestos.

PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS JURISDICCIÓN TUCUMAN							N°
							FECHA
LISTA DE MATERIALES, INSUMOS, SERVICIOS N°							
PROVEEDOR	PROV. 1	PROV. 2	PROV. 3	PROV. 4	PROV. 5	PROV. 6	
CUIT							
RAZON SOCIAL							
DIRECCIÓN							
BANCO Y CBU							
CONDICIONES							
SOLICITUD DE COTIZACION N°							
PRECIOS							
Art. 1							
Art. 2							
Art. 3							
Art. 4							
Art. 5							
Art. 6							
Art. 7							
PLAZO DE ENTREGA							
CONDICIONES DE PAGO							
PLAZO DE MANTENIMIENTO OFERTA							
Se aconseja adjudicar esta compra a:							
Por las siguientes razones:							
ÁREAS INVOLUCRADAS							
EMITE	AUTORIZA	N° DE ORDEN DE COMPRA		SOLICITUDES DE COTIZACION			
				N° al N°			

3.4.2.3.- Cursogramas

3.4.2.3.1.- Cursograma N°3



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Operatoria: COMPRA DE BIENES Y CONTRATACION DE SERVICIOS

Circuito: Proceso de autorización y ejecución de compra de bienes y contratación de servicios.

Código: B.1.

DIRECCIÓN / COMPRAS Y ECONOMATO / INTENDENCIA Y LOGÍSTICA

1. Revisa la Lista de materiales, insumos, servicios presupuestados realizada a principio de año para la actividad específica a desarrollar.
2. Realiza una nueva cotización.
3. Elabora una Planilla comparativa de presupuestos.
4. Envía al Asistente de pagos la Planilla comparativa de presupuestos y los distintos presupuestos recibidos de proveedores.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE PAGOS

5. Recibe la Planilla comparativa de presupuestos con los presupuestos de distintos proveedores.
6. Revisa los siguientes archivos:
 1. Caja
 2. Cuenta corriente SIF
 3. Presupuesto
 4. Vencimientos
 5. Solicitud de fondos
 6. Fondos a rendir
 7. Orden de compra

7. Analiza la concordancia con la Planilla de presupuesto oficial de la Jurisdicción:

1. En caso que **SI** aprueba, emite la Orden de Compra correspondiente por triplicado (archiva por fecha el duplicado transitoriamente) previo informe al Tesorero. En caso de ser necesario, entrega dinero a rendir.
2. En caso que **NO** aprueba, devuelve al sector correspondiente para cotizar nuevamente.

DIRECCIÓN / COMPRAS Y ECONOMATO / INTENDENCIA Y LOGÍSTICA

8. Recibe la Orden de Compra (original archiva por fecha definitivo - triplicado archiva por fecha transitoriamente) y realiza las compras / contrataciones de servicios.

9. Guarda las distintas facturas recibidas para presentar al asistente de pagos de tesorería.

3.4.3.- Proceso de pagos de bienes y servicios

Para su implementación requiere que los presupuestos presentados y aprobados sean lo más fidedignos posibles, ya que la solicitud de fondos y la realización de gastos estarán respaldados por dichos presupuestos, pudiendo disponer de los ingresos que se recauden y de las excedencias que pudieran generarse.

Los Presidentes Jurisdiccionales y Administradores son los principales y últimos responsables, cumpliendo con los tiempos acordados con los mismos.

Como máximas autoridades de la jurisdicción o un área, serán ellos los que podrán disponer de los fondos de modo ordenado y planificado como así también de modo excepcional toda vez que se justifique la necesidad.

3.4.3.1. - Políticas

3.4.3.1.1.- Los vencimientos deben estar incluidos en el presupuesto.

3.4.3.1.2.- Las facturas de proveedores a pagar deben cumplir los requerimientos formales de validez para su aceptación (Factura B o C, Iva Exento, CUIT XX-XXXXXXXX-XX, dirección específica).

3.4.3.1.3.- Los reintegros en efectivo o por transferencia se realizan previa rendición con comprobantes correspondientes.

3.4.3.2. - Formularios

3.4.3.2.1.- Planilla de presupuestos (ídem utilizada en Manual de Procedimiento “Presupuesto”).

3.4.3.2.2.- Planilla de pedido de fondos / solicitud de pagos.

JURISDICCION TUCUMAN Pedido de fondos 08_02_22 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación ayer a la(s) 23:02

100% € % .0 .00 123 Cambria 11 B I S A

B29 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2	Nº	FECHA DE PAGO	JURISDICCION	IMPORTE	NOMBRE DEL BENEFICIARIO	CBU	CUIT/CUIL	LINK / BANELCO	CODIGO DE PAGO ELECTRONICO	PARTIDA PRESUPUESTARIA
3	1	16/2/2022	SIF TUCUMAN	\$ 2.000,00	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	*00111111111111111111	2732927874			
4	2									
5	3									
6	4									
7	5									
8	6									
9	7									
10	8									
11	9									
12	10									
13	11									
14	12									
15	13									
16	14									
17	15									
18	16									
19	17									
20	18									
21	19									

+ Pedido de fondos Padrón de beneficiarios Listas Explorar

JURISDICCION TUCUMAN Pedido de fondos 08_02_22 .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

125% € % .0 .00 123 Predetermi... 11 B I S A

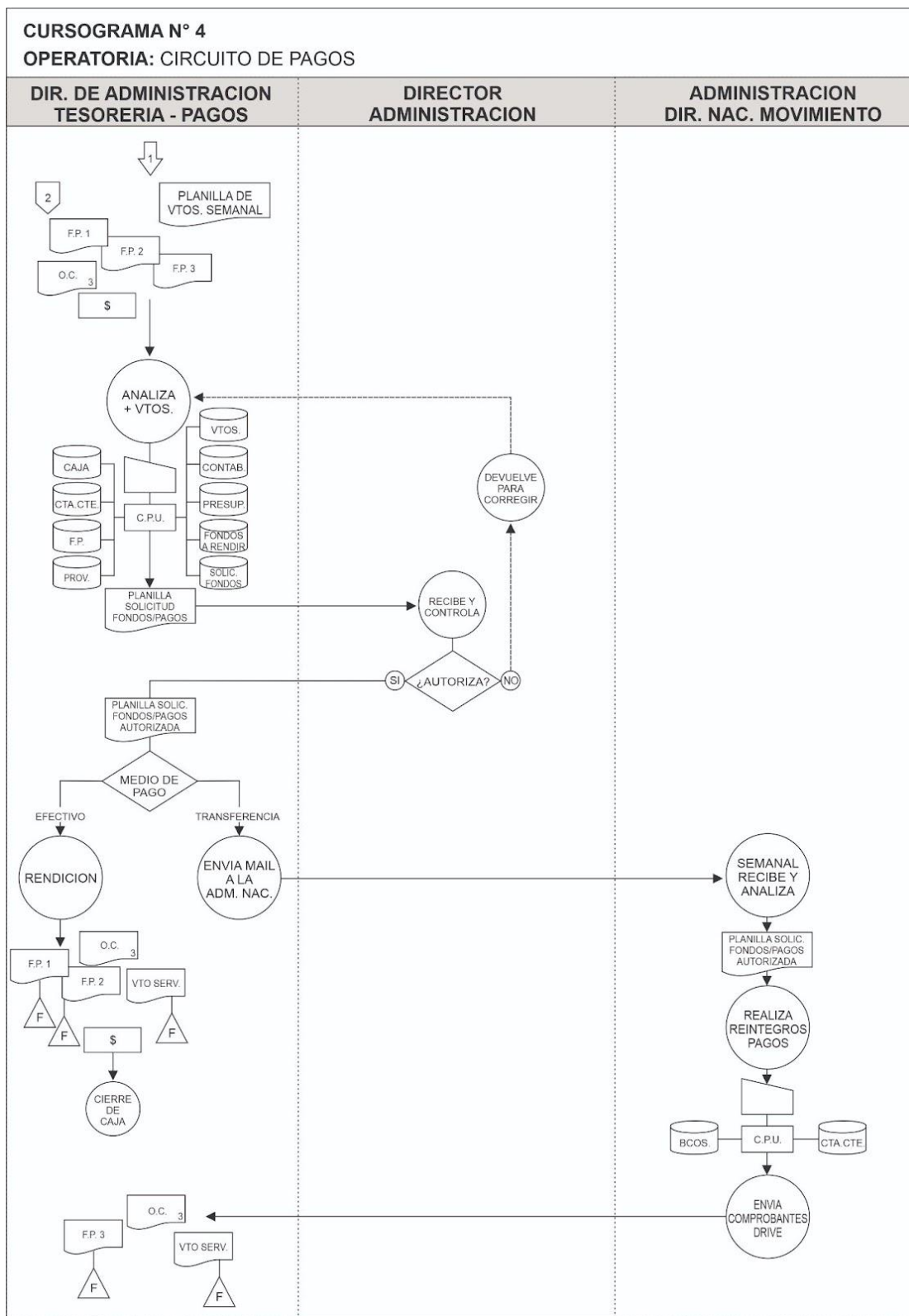
G24 fx

	A	B	C	D	E	F	G
1	Nº	NOMBRE DEL BENEFICIARIO	CBU	CUIT/CUIL	LINK / BANELCO	CODIGO DE PAGO ELECTRONICO	
2	1	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	*00111111111111111111	2732927874			
3	2						
4	3						
5	4						
6	5						
7	6						
8	7						
9	8						
10	9						
11	10						
12	11						
13	12						
14	13						
15	14						
16	15						

+ Pedido de fondos Padrón de beneficiarios Listas Explorar

3.4.3.3.- Cursograma

3.4.3.3.1.- Cursograma N°4



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Operatoria: PAGO DE BIENES Y SERVICIOS

Circuito: Proceso de pago de compras de bienes y contratación de servicios.

Código: C.1.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE PAGOS

1. Recibe de las distintas direcciones, compras y economato o Intendencia y Logística las diferentes facturas de proveedores a pagar, fondos a rendir y el triplicado de la orden de compra.
2. Prepara la Planilla de vencimientos semanal.
3. Revisa los siguientes archivos:
 1. Cuenta Corriente SIF
 2. Caja
 3. Facturas de proveedores
 4. Maestro de proveedores
 5. Vencimientos
 6. Contabilidad
 7. Presupuesto
 8. Fondos a rendir
 9. Solicitud de fondos/pagos
4. Emite Planilla de Solicitud de Fondos / Pagos
 1. En el Archivo de Solicitud de Fondos / Pagos se completarán todos los datos solicitados para cada transferencia o pago de acuerdo al formato del archivo.
 2. Los pedidos de fondos y pagos directos a los proveedores, servicios, transferencias, etc. deben detallarse en el archivo Excel de pedido de

fondos/pagos "JURISDICCION TUCUMAN 07022022.xls"

3. En la hoja "Pedido de fondos" del archivo se detallan todos los datos necesarios para realizar la transferencia o pago. Los datos de CBU, CUIT y código de pago electrónico se informan a través de la hoja "Padrón de beneficiarios", de tal forma que dicha información sirve para futuros pedidos de fondos.
 4. Las facturas escaneadas que se adjuntan se deben enviar en un mismo archivo, de modo que se puedan visualizar en un mismo proceso.
 5. No hará falta escribir dentro del cuerpo del mensaje, salvo que se aclare algún aspecto específico, lo cual deberá estar debidamente indicado para su correcta visualización.
 6. Las Jurisdicciones o Áreas podrán disponer de sus fondos acorde a las previsiones presupuestarias o excedencias generadas por mayores ingresos a los previstos y sujeto a la disponibilidad de recursos en el balance de su propia cuenta SIF.
5. El director de Administración recibe y controla la Planilla de Solicitud de Fondos / Pagos
1. En caso que **SI** aprueba, envía la Planilla de Solicitud de Fondos / Pagos autorizada a Tesorería - Pagos para su posterior ejecución.
 2. En caso que **NO** aprueba, devuelve al sector correspondiente para corregir.
6. Decide Medio de Pago:
1. Efectivo:
 1. Verifica la rendición recibida.
 2. Archiva de forma definitiva por fecha facturas de proveedores, duplicado y triplicado de órdenes de compra, vencimientos.
 3. Al cierre de caja analiza los fondos rendidos.
 2. Transferencia o depósito:
 1. Envía por mail la Planilla de Solicitud de Fondos / Pagos al

Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento.

1. Las solicitudes de fondos y de pagos directos a proveedores, servicios, transferencias, etc. deben ser enviadas al mail indicado por el área en cuestión.
2. El asunto del mensaje que se envíe debe ser: "JURISDICCION TUCUMAN Solicitud de pagos 07/02/22".
3. Es necesario unificar en un solo pedido todos los pagos de la semana, enviando un sólo pedido de fondos (mensaje y archivo) para un mismo día.
4. Días y horarios
 1. Las solicitudes se deben enviar el lunes anterior al día de pago hasta las 12:00hs. SIN EXCEPCIÓN, a fin de contar con el tiempo suficiente para realizar la previsión de los fondos.
 2. Los fondos se prepararán y transferirán a lo largo del día miércoles. Los comprobantes estarán disponibles para las jurisdicciones o áreas los días viernes en el anexo de Drive.
2. Recibe Drive con comprobantes de pago y archiva de forma definitiva por fecha facturas de proveedores, duplicado y triplicado de órdenes de compra, vencimientos.

ADMINISTRACION DE DIR. NAC. DE MOVIMIENTO

7. Recibe semanalmente la Planilla de Solicitud de Fondos / Pagos de la Jurisdicción Tucumán.
8. Analiza, prepara reintegros por transferencia y pagos.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">9. Actualiza el archivo Cuenta Corriente SIF10. Envía a la Administración Jurisdicción Tucumán los comprobantes por Drive. |
|---|

3.4.4.- Proceso de adhesión al débito automático

La herramienta “Débito Automático” permite facilitar la modalidad de pago a los aportantes, disminuir la mora en los cobros y tener más seguridad al tener los fondos en el banco.

3.4.4.1.- Políticas

3.4.4.1.1.- Bancarizar todos los aportes a través de débito automático.

3.4.4.1.2.- Actualizar anualmente legajos de aportes (solicitud de débito automático en caso de cuenta cerrada, rechazada).

3.4.4.1.3.- Comunicar las novedades a los aportantes activos.

3.4.4.1.4.- Actualizar monto sugerido de aporte con Resolución del Presidente Jurisdiccional aprobada por los miembros oficializados.

3.4.4.2.- Formularios

3.4.4.2.1.- Solicitud de adhesión al débito automático.

ADHESIÓN A PAGO DIRECTO	
A- JURISDICCIÓN:	
B- DATOS DEL TITULAR:	
APELLIDO Y NOMBRE:	
DNI:	CUIL:
TEL:	
MAIL:	
C- DATOS DE LA CUENTA A DEBITAR:	
BANCO:	
CBU:	
TIPO DE CUENTA:	
N° DE CUENTA:	
D- AUTORIZACIÓN PARA EFECTUAR EL DÉBITO:	
Con mi firma autorizo a la Entidad a realizar la operatoria de Débito Directo en la cuenta cuyos datos se consignan en el punto C, en concepto de (marcar lo que corresponda):	
<input type="checkbox"/> Aporte jurisdiccional de oficializados	
<input type="checkbox"/> Aporte adherente	
SERVICIO AL QUE SE ADHIERE:	
-NOMBRE DE LA EMPRESA: MOVIMIENTO	
-N° DE CUIT: XX-XXXXXXXX-X	
ACLARACIONES:	
-Se realizarán dos barridos en el mes: el primero del 4 al 10, y en caso de venir rechazado se realizará el segundo barrido del 11 al 17 (aproximadamente).	
-El Débito entra en vigencia a partir del mes posterior al de la fecha al pie de este formulario.	
Firma, aclaración y DNI	
Fecha: ____ / ____ / ____	

3.4.4.2.2.- Planilla mensual de débito automático con detalle de estado de autorización en banco.

Debito Automático .xlsx

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % .0 .00 123 Arial 9 B I S A

Nº	APELLIDO Y NOMBRE	CBU	CUIT/CUIL	BANCO	TEL	MAIL
1	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	'00777777777777777777	27329277874	GALICIA	3815638246	CONSTANZAKEMPA@GMAIL.COM
2	BULACIO MARIA	'00222222222222222222	27351122249	SANTANDER	3815638247	MARIABULACIO@GMAIL.COM
3	PEREZ JUAN	'00333333333333333333	20324004442	BBVA	3815638248	JUANPEREZ@GMAIL.COM
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

5 Pedido Mensual Déb. Aut. 2 Padrón de Déb. Aut. Listas Explorar

Debito Automático .xlsx

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace 2 minutos

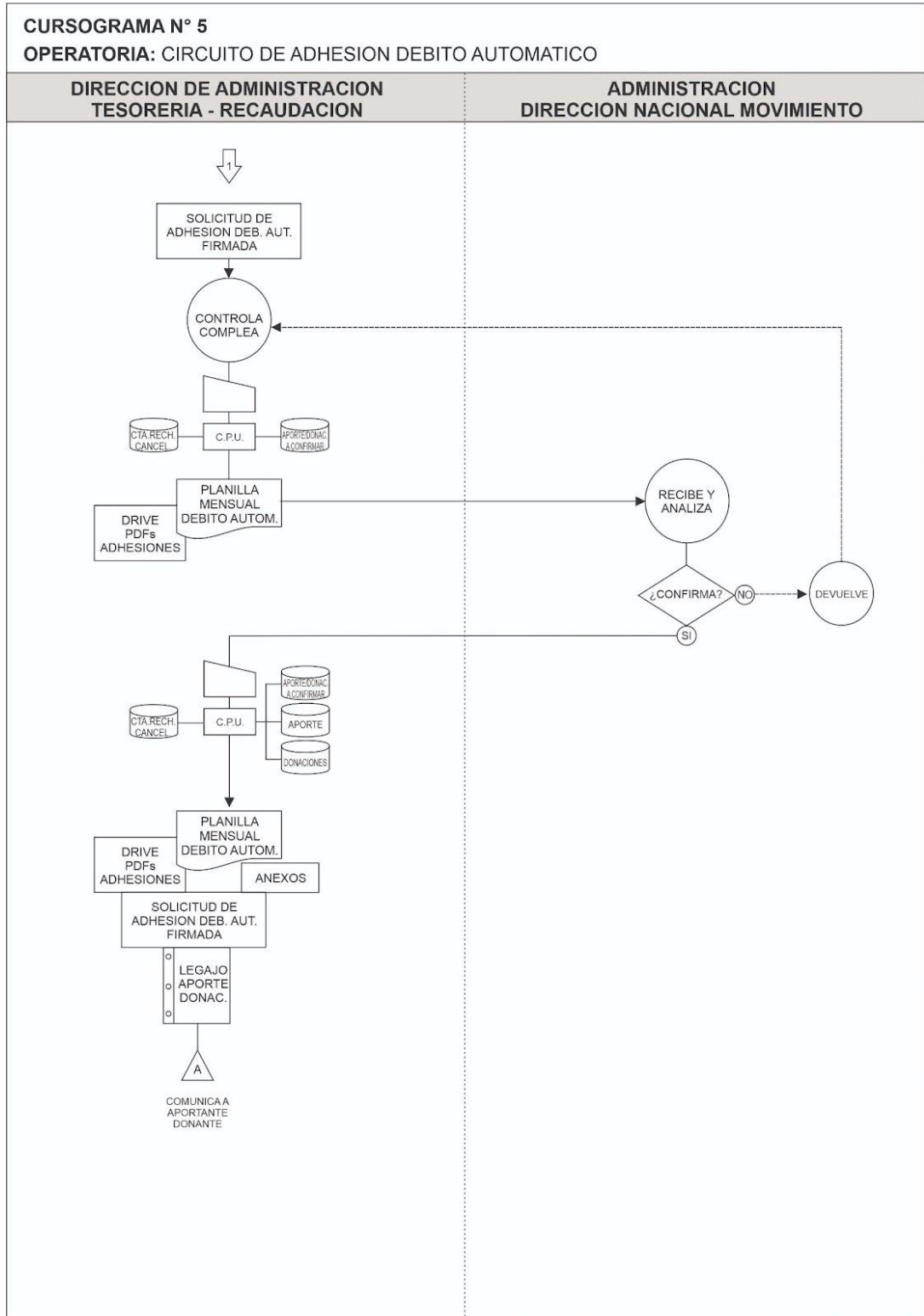
90% € % .0 .00 123 Arial 11 B I S A

Nº	FECHA DE DEBITO	JURISDICCION	IMPORTE	ESTADO	NOMBRE DEL APORTANTE	CBU	CUIT/CUIL	BANCO	TEL	MAIL
1	9/2/2022	SIF TUCUMAN	\$ 2.000,00	CONFIRMADO	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	'00777777777777777777	27329277874	GALICIA	3815638246	CONSTANZAKEMPA@GMAIL.COM
2	9/2/2022	SIF TUCUMAN	\$ 2.000,00	PENDIENTE 1º BARRIDO	BULACIO MARIA	'00222222222222222222	27351122249	SANTANDER	3815638247	MARIABULACIO@GMAIL.COM
3	16/2/2022	SIF TUCUMAN	\$ 2.000,00	RECHAZADO 2º BARRIDO	PEREZ JUAN	'00333333333333333333	20324004442	BBVA	3815638248	JUANPEREZ@GMAIL.COM
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										

5 Pedido Mensual Déb. Aut. 2 Padrón de Déb. Aut. Listas Explorar

3.4.4.3.- Cursograma

3.4.4.3.1.- Cursograma N°5



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Operatoria: ADHESION DEBITO AUTOMATICO

Circuito: Proceso de solicitud de adhesión de aporte/donación al débito automático.

Código: D.1.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE RECAUDACION

1. Recibe de las Solicitudes de Adhesión Débito Automático.
2. Controla que la solicitud se encuentre firmada y completa datos faltantes (si es necesario se comunica con el aportante).
3. Completa los siguientes archivos:
 1. Aportes / Donaciones a confirmar
 2. Cuentas rechazadas o canceladas
4. Confecciona la Planilla Mensual de Débito Automático.
5. Crea una carpeta en Drive para guardar los PDFs de las Solicitudes de Adhesión Débito Automático.
6. Envía por mail al Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento Planilla + PDFs Solicitudes.
 1. Las solicitudes de débitos directos desde las cuentas de los aportantes / donantes deben ser enviadas por correo electrónico al área que corresponda y guardar en drive.
 2. Los pedidos de débitos automáticos deben ser acompañados de la planilla de Débitos Automáticos.
 3. El asunto del mensaje que se envíe debe ser: "JURISDICCION TUCUMÁN Solicitud de Débitos automáticos". No hará falta escribir dentro del cuerpo del mensaje, salvo que se aclare algún aspecto específico, lo cual deberá estar debidamente indicado para su correcta

visualización.

4. Las solicitudes de nuevas adhesiones, cambios y/o modificaciones, etc, se pueden realizar hasta el último día del mes para que impacte en el siguiente período.

ADMINISTRACION DE DIR. NAC. DE MOVIMIENTO

7. Recibe y analiza la Planilla Mensual de Débito Automático y los PDFs de Solicitudes enviadas.

1. En caso que **SI** confirma aceptación, informa por mail a la Dirección de Administración de Tucumán.
 1. Se realizarán dos barridos o relevamientos en el mes: el primero del 4 al 10 y, en caso de venir rechazado por la entidad bancaria, se realizará el segundo barrido o relevamiento del 11 al 17 de cada mes (aproximadamente).
 2. Las respuestas de los débitos se enviarán del 8 al 12 de cada mes para el primer barrido, y del 15 al 19 de cada mes para el segundo barrido, brindando información sobre los impactos. Ejemplo: 1º barrido: 15 aceptados, 5 rechazados y motivos. Montos detallados, monto total y comisiones.
2. En caso que **NO** confirma aceptación, informa por mail a la Dirección de Administración de Tucumán las observaciones y devuelve para corregir.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE RECAUDACION

8. Recibe la confirmación por mail de las Solicitudes de Adhesión.
9. Completa los siguientes archivos:

1. Aportes/Donaciones a confirmar
2. Aporte
3. Donación
4. Cuentas rechazadas o canceladas
10. Archiva alfabéticamente Legajo de Aportante/ Donante (solicitud de adhesión débito automático firmada y anexos)
11. Comunica al Aportante / Donante la aceptación.

3.4.5.- Proceso de recaudación/cobranza de aportes/donaciones/actividad específica

Para su implementación requiere que los presupuestos presentados y aprobados sean lo más fidedignos posibles, ya que así se podrá proyectar mejor y disponer los de los ingresos que se recauden y de las excedencias que pudieran generarse.

3.4.5.1.- Políticas

3.4.5.1.1.- Bancarizar todos los aportes/donaciones/ingresos por actividad específica relevante.

3.4.5.1.2.- Actualizar legajos de aportes (solicitud de débito automático).

3.4.5.1.3.- Comunicar las novedades a los aportantes activos.

3.4.5.1.4.- Actualizar monto sugerido de aporte con Resolución del Presidente Jurisdiccional aprobada por los miembros oficializados.

3.4.5.1.5.- Modalidad de comunicación:

3.4.5.1.5.1.- Depósitos:

3.4.5.1.5.1.1.- El banco autorizado para realizar depósitos, transferencias y donaciones será el Banco XXXXXXXXXX.

3.4.5.1.5.1.2.- Al concurrir al banco a depositar, por parte del administrador o la persona designada por éste, se deberá indicar que se va a hacerlo a la cuenta recaudadora de Movimiento, informando el CUIT. El banco, a continuación, les pedirá el número de cliente, según el tipo de depósito: 10002 - Depósito SIF Movimiento; 30001 - Donaciones para África; 30002 - Donaciones para Movimiento; 30003 - Donaciones para Colecta.

3.4.5.1.5.1.3.- Las comisiones de los depósitos que se realicen fuera de este medio correrán por cuenta de las jurisdicciones, las áreas o direcciones del Movimiento.

3.4.5.1.5.1.4.- Los administradores deberán informar el depósito a través de correo electrónico al área que corresponda indicando monto, fecha y comprobante.

3.4.5.1.5.2.- Transferencias:

3.4.5.1.5.2.1.- Las transferencias provenientes de aportes, donaciones, fondos ordinarios o extraordinarios de actividades (entre otros) que reciban las jurisdicciones o áreas del Movimiento deben ser realizadas en la siguiente cuenta: Titular: Movimiento; CUIT: XX-XXXXXXXX-X; Banco XXXXXXXXXX; Sucursal: 000 (Casa Central); C/C en pesos N°: XXX-XXXXX/X; CBU: XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX; Alias: movimiento.

3.4.5.1.5.2.2.- Los administradores deberán informar el depósito a través de correo electrónico al área que corresponda indicando monto, fecha, comprobante y motivo de transferencia (SIF Movimiento, Donaciones para África, donaciones en general, Colecta, etc.)

3.4.5.1.5.3.- Comprobantes respaldatorios de donaciones:

3.4.5.1.5.3.1.- Las donaciones que reciban las jurisdicciones o las áreas y necesiten comprobante respaldatorio deben ser depositadas o transferidas según los puntos A y B.

3.4.5.1.5.3.2.- Los administradores deberán informar el depósito a través de correo electrónico al área que corresponda indicando: monto de la donación, fecha de la donación, comprobante de la transferencia o depósito, datos para la facturación (Nombre/s donante, CUIT, domicilio fiscal, condición del IVA)

3.4.5.1.5.3.3.- La factura se enviará a través de correo electrónico una vez realizada la misma.

3.4.5.1.6.- Procedimiento de control para donaciones recibidas: Los responsables administrativos, ante la detección de una posible donación deberán observar el siguiente procedimiento:

3.4.5.1.6.1.- Procedimiento general:

3.4.5.1.6.1.1.- Donaciones en dinero: deberán ser recibidas observando las siguientes condiciones: Deberán realizarse, a nombre de Movimiento - CUIT XX-XXXXXXXX-X, mediante:

3.4.5.1.6.1.1.1.- Depósito bancario.

3.4.5.1.6.1.1.2.- Giro o transferencia bancaria.

3.4.5.1.6.1.1.3.- Débito en cuenta a través de cajero automático.

3.4.5.1.6.1.1.4.- Débito directo en cuenta bancaria.

3.4.5.1.6.1.1.5.- Débito directo en cuenta de tarjeta de crédito.

3.4.5.1.6.1.2.- Donaciones en especie:

3.4.5.1.6.1.2.1.- Bienes muebles: jurídicamente se perfecciona con la mera entrega del bien donado. En la práctica, y por razones tributarias, tiene que haber respaldos documentales: intercambio de notas, remito, contrato privado o papeles similares que documenten la donación.

3.4.5.1.6.1.2.2.- Inmuebles: la donación debe ser hecha sin excepción por escritura pública notarial. El valor a asignar a la donación en especie será el valor actualizado (real o estimado) de ese bien en el mercado.

3.4.5.1.6.1.3.- Documentación:

3.4.5.1.6.1.3.1.- Las donaciones deberán ser documentadas a través de la emisión de un Recibo C utilizando el sistema de Comprobante en Línea (los cuales serán emitidos desde la Administración General) o por web service, según el caso, previa consulta con la Contaduría General. En el mismo se identificarán: fecha de la donación, el nombre del donante, CUIL/CUIT, domicilio fiscal, datos del banco (de acuerdo a la modalidad de pago) o el tipo del bien donado y su valuación en el mercado, cuando se trate de donaciones en especie.

3.4.5.1.6.1.3.2.- Dicho comprobante será emitido dentro de los 10 días de recibida la donación.

3.4.5.1.6.2.- Procedimientos específicos por importes exigidos por la UIF: Ante cualquier donación que supere los \$196.000 deberán comunicarse con la Contaduría General a los fines de instrumentar los controles exigidos por la Unidad de Información Financiera.

3.4.5.2.2.- Planilla de recaudación

RECAUDACION APORTES-DONACIONES-ACT ESPECIFICA .xlsx

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

79%

€ % .0_ .00 123 Arial 11 B I A

Nº	FECHA DE RECIBO	MOTIVO	FORMA DE PAGO	Nº CHEQUE Nº TRANSACC.	IMPORTE	ESTADO	NOMBRE DEL APORTANTE	CBU	CUIT/CUIL	BANCO	TEL	MAIL
1	9/2/2022	APORTE	DEBITO AUTOMATICO		\$ 1.000,00	CONFIRMADO S/F	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	'00777777777777777777	27329277874	GALICIA	3815638246	CONSTANZAKEMPA@GMAIL.COM
2	9/2/2022	APORTE	EFFECTIVO		\$ 1.000,00	CAJA	SUAREZ MARIA		27320000012		3815638249	
3	16/2/2022	DONACION	TRANSFERENCIA	8888	\$ 1.000,00	PENDIENTE ACREDITACION S/F	ALONSO LUCIA		27290010014		3815638250	
4	17/2/2022	ACT ESPECIFIC	DEPOSITO	7777	\$ 1.000,00	CONFIRMADO S/F	POSSE CARLOS		20120853084		3815638251	
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												

Planilla aportes mensual Padrón de Aportantes Listas Explorar

RECAUDACION APORTES-DONACIONES-ACT ESPECIFICA .xlsx

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace 2 minutos

90%

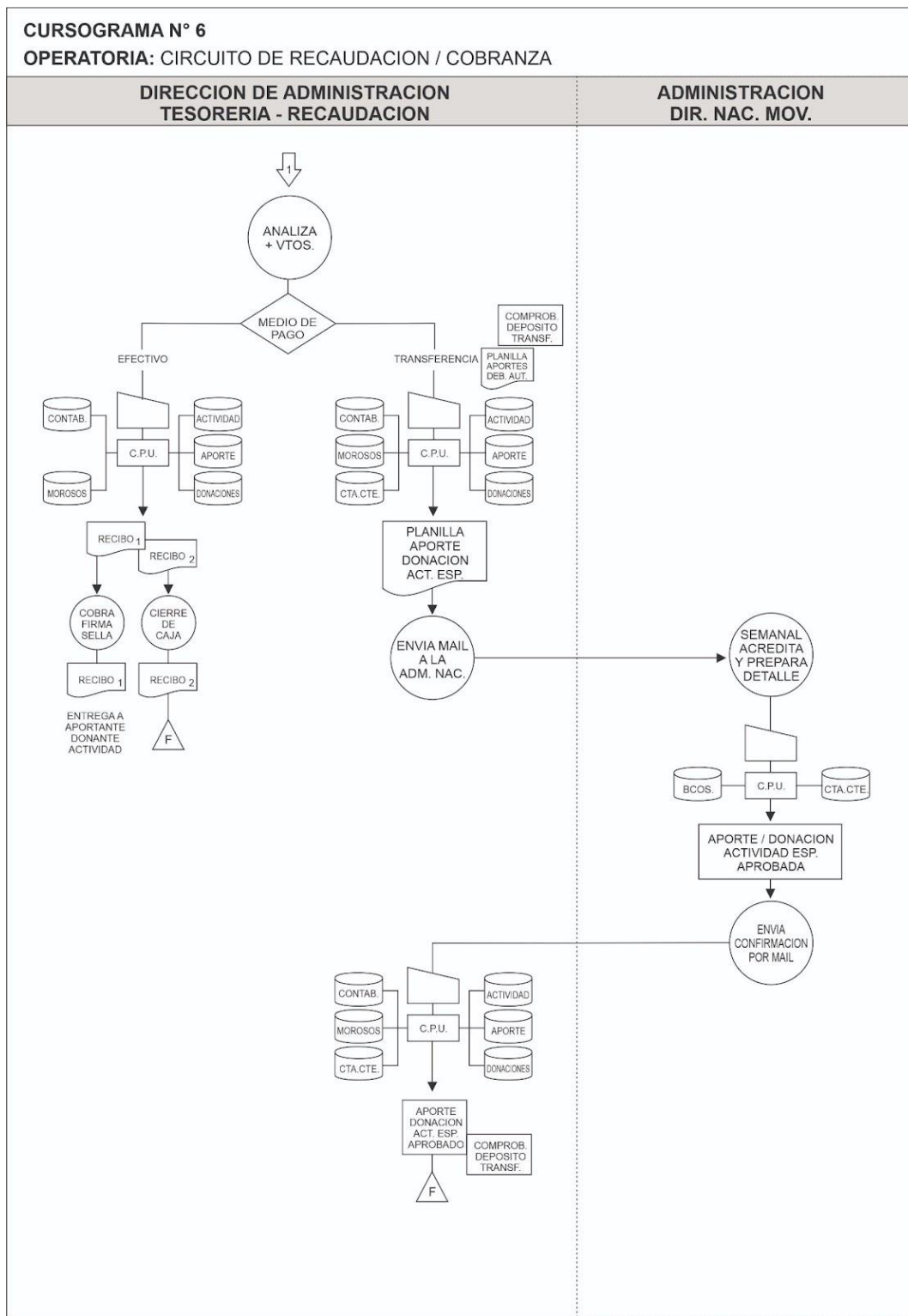
€ % .0_ .00 123 Arial 9 B I A

Nº	APELLIDO Y NOMBRE	CBU	CUIT/CUIL	BANCO	TEL	MAIL	DIRECCION
1	KEMPA ALONSO MARIA CONSTANZA	'00777777777777777777	27329277874	GALICIA	3815638246	CONSTANZAKEMPA@GMAIL.COM	XXX
2	BULACIO MARIA	'00222222222222222222	27351122249	SANTANDER	3815638247	MARIABULACIO@GMAIL.COM	XXX
3	PEREZ JUAN	'00333333333333333333	20324004442	BBVA	3815638248	JUANPEREZ@GMAIL.COM	XXX
4	SUAREZ MARIA		27320000012		3815638249	SUAREZMARIA@GMAIL.COM	XXX
5	ALONSO LUCIA		27290010014		3815638250	ALONSOLUCIA@GMAIL.COM	XXX
6	POSSE CARLOS		20120853084		3815638251	POSSECARLOS@GMAIL.COM	XXX
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

Planilla aportes mensual Padrón de Aportantes Listas Explorar

3.4.5.3.- Cursograma

3.4.5.3.1.- Cursograma N°6



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Operatoria: RECAUDACION / COBRANZAS

Circuito: Proceso de recaudación/cobranza de aportes / donaciones / actividad específica.

Código: E.1.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE RECAUDACION

1. El Asistente de Recaudación recibe al Aportante / Donante / Aporte Act. Específica.
2. Consulta Medio de Pago:
 1. Efectivo:
 1. Consulta los siguientes archivos:
 1. Contabilidad
 2. Morosos
 3. Aporte
 4. Actividad Específica
 5. Donación
 2. Emite Recibo por duplicado:
 1. Original para aportante / Donante / Act. Específica.
 2. Duplicado se archiva de manera cronológica al cierre de caja.
 2. Depósito, transferencia o débito automático:
 1. Recibe comprobante bancario de depósito o transferencia
 2. Completa planilla mensual débito automático
 3. Consulta los siguientes archivos:
 1. Contabilidad

2. Morosos
 3. Aporte
 4. Actividad Específica
 5. Donación
 6. Cuenta Corriente
4. Confecciona Planilla de Aporte / Donación / Actividad Específica indicando fecha, monto, n° comprobante.
 5. Envía por mail al Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento Planilla + comprobantes.

ADMINISTRACION DE DIR. NAC. DE MOVIMIENTO

3. Recibe y analiza la Planilla de Aporte / Donación / Actividad Específica y los comprobantes.
4. Acredita los fondos semanalmente.
5. Confirma aceptación y acreditación por mail a la Dirección de Administración de Tucumán.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN - SECCIÓN: TESORERÍA - ASISTENTE DE RECAUDACION

6. Recibe la confirmación por mail del Administrador de la Dirección Nacional del Movimiento.
7. Completa los siguientes archivos:
 1. Contabilidad
 2. Morosos
 3. Aporte
 4. Actividad Específica
 5. Donación

6. Cuenta Corriente

8. Archiva por fecha los comprobantes de depósito o transferencia en Drive.
9. Comunica al Aportante / Donante la aceptación o rechazo.

3.5.- Informes para la dirección

Los informes para la dirección son muy importantes para la toma de decisiones y sirven de base para la proyección de todo negocio a lo largo del tiempo.

Entre los informes necesarios para este tipo de organización podemos proponer:

- Informe de Ingresos/Egresos mensual para presidente jurisdiccional y auditor.
- Informe trimestral de Ingresos/Egresos para reunión de directorio y Administración Nacional - resumen con observaciones detalladas y gráficos - Presentación de control presupuestario acumulado.
- Informe semestral de Ingresos/Egresos con información general para brindar a la comunidad.
- Informe anual de Ingresos/Egresos para miembros aportantes - resumen detallado y gráficos.
- Informe con Indicadores de Gestión.

INDICADORES DE GESTION PROPUESTOS	
1. Elaboración de presupuesto y control presupuestario.	
a. Desvíos = presupuesto / real	
i. Mide el porcentaje de los ingresos y egresos presupuestados vs. los ingresos y egresos efectivamente realizados.	
ii. Justificación de desvíos.	
iii. Frecuencia: mensual.	
b. Número de ejercicios cerrados con éxito.	
. Mide la efectividad en el ingreso de la información mensual para posteriormente cerrar el período con éxito.	
i. Frecuencia: mensual / anual	
2. Proceso de compras de bienes y servicios.	
a. Porcentaje de compras realizadas = compras realizadas / total de requerimientos solicitados.	
i. Mide el porcentaje de compras efectivamente realizadas vs. el total de requerimientos solicitados.	
ii. Frecuencia: mensual.	
3. Proceso de pagos de bienes y servicios.	
a. Porcentaje de pagos realizados = pagos realizados / total de pagos por cancelar.	
i. Mide el porcentaje de pagos realizados vs. el total de pagos por cancelar.	
ii. Frecuencia: mensual.	
4. Proceso de adhesión al débito automático de aportes/donaciones.	
a. Porcentaje de aportes no adheridos al Débito automático = Cant. de aportantes no adheridos al Déb. Aut. / n° total de aportantes	

- i. Mide el porcentaje de miembros no adheridos al débito automático.
- ii. Frecuencia: mensual.

5. Proceso de recaudación/cobranza de aportes/donaciones/actividad específica (ídem para donaciones o actividad específica que requiera indicadores)

a. Modalidad de aporte

i. Porcentaje de aportantes adheridos al débito automático = Cant. de Déb. Aut. vigentes / n° total de aportantes

1. Mide la cantidad de miembros adheridos al débito automático vs. la totalidad de miembros aportantes.

2. Frecuencia: mensual.

ii. Porcentaje de aportantes en efectivo = n° de aportantes en efectivo / n° total de aportantes

1. Mide la cantidad de miembros que aportan en efectivo vs. la totalidad de miembros aportantes.

2. Frecuencia: mensual.

iii. Porcentaje de aportantes por transferencia o depósito = n° de aportantes por transferencia o depósito / n° total de aportantes

1. Mide la cantidad de miembros que aportan por transferencia vs. la totalidad de miembros aportantes.

2. Frecuencia: mensual.

b. Morosidad

. Porcentaje de Débitos automáticos rechazados = Cant. de Déb. Aut. rechazados / n° de aportantes por Déb. Aut.

1. Mide el porcentaje de morosidad por rechazo de débitos automáticos.

2. Frecuencia: mensual.

i. Porcentaje de morosidad aportes en efectivo = Cant. de morosos en

efectivo / n° de aportantes en efectivo

1. Mide el porcentaje de morosidad de aportantes en efectivo.

2. Frecuencia: mensual.

ii. Porcentaje de morosidad aportes por depósito o transferencia = Cant. de morosos depósito o transferencia / n° de aportantes depósito o transferencia.

1. Mide el porcentaje de morosidad de aportantes por depósito o transferencia.

2. Frecuencia: mensual.

c. Recaudación

. Porcentaje de ingresos en \$ en efectivo = Total de ingresos en efectivo de aportes / total de ingresos aportes

1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos en efectivo respecto del total de aportes recibidos.

2. Frecuencia: mensual.

i. Porcentaje de ingresos en \$ por transferencias/depósitos = Total de ingresos por transferencias o depósitos de aportes / total de ingresos aportes

1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos en efectivo respecto del total de aportes recibidos.

2. Frecuencia: mensual.

ii. Porcentaje de ingresos en \$ por débito automático = Total de ingresos por Déb. Aut. / total de ingresos aportes

1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos por débito automático respecto del total de aportes recibidos.

2. Frecuencia: mensual.

iii. Porcentaje de ingresos en \$ donaciones = Total de ingresos por donaciones / total de ingresos.

1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos por donaciones respecto del total de ingresos recibidos.

2. Frecuencia: mensual.
- iv. Porcentaje de ingresos en \$ colegios = Total de ingresos recibidos de colegios / total de ingresos.
 1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos de los colegios respecto del total de ingresos recibidos.
 2. Frecuencia: mensual.
- v. Porcentaje de ingresos en \$ universidad = Total de ingresos recibidos de universidad / total de ingresos.
 1. Mide la cantidad de ingresos obtenidos de la universidad respecto del total de ingresos recibidos.
 2. Frecuencia: mensual.

6. Aportes de integrantes de la Jurisdicción

a. General

- i. Porcentaje de miembros activos / total de miembros
 1. Mide la participación de los miembros en la jurisdicción.
 2. Frecuencia: semestral
- ii. Porcentaje de miembros no activos / total de miembros
 1. Mide la cantidad de miembros dejaron de participar en la jurisdicción por diferentes razones a analizar.
 2. Frecuencia: semestral
- iii. Porcentaje de aportantes / total de miembros
 1. Mide la cantidad de miembros que aportan económicamente en la jurisdicción.
 2. Frecuencia: mensual
- iv. Porcentaje de no aportantes / total de miembros
 1. Mide la cantidad de miembros que no aportan económicamente en la jurisdicción.

2. Frecuencia: mensual

b. Oficializados

. Porcentaje de miembros oficializados = Total de oficializados / total de miembros

1. Mide la cantidad de miembros oficializados en la jurisdicción.

2. Frecuencia: semestral

i. Porcentaje de miembros oficializados activos = Total de oficializados activos / total de miembros oficializados

1. Mide la participación de los oficializados activos en la jurisdicción.

2. Frecuencia: semestral.

ii. Porcentaje de miembros oficializados que SI aportan = Total de oficializados que SI aportan / total de oficializados

1. Mide la cantidad de aportantes oficializados respecto del total de miembros oficializados de la jurisdicción.

2. Frecuencia: mensual.

iii. Porcentaje de miembros oficializados que NO aportan = Total de oficializados que NO aportan / total de oficializados

1. Mide la cantidad de oficializados que no aportan respecto del total de miembros oficializados de la jurisdicción.

2. Frecuencia: mensual.

c. Adherentes

i. Porcentaje de participación de miembros adherentes = Total de adherentes / total de miembros

1. Mide la cantidad de miembros adherentes en la jurisdicción.

2. Frecuencia: semestral

ii. Porcentaje de miembros adherentes activos = Total de adherentes

activos / total de miembros adherentes

1. Mide la participación de los adherentes activos en la jurisdicción.

2. Frecuencia: semestral.

iii. Porcentaje de miembros adherentes que SI aportan = $\frac{\text{Total de adherentes que SI aportan}}{\text{total de adherentes}}$

1. Mide la cantidad de aportantes adherentes respecto del total de miembros adherentes de la jurisdicción.

2. Frecuencia: mensual.

iv. Porcentaje de miembros adherentes que NO aportan = $\frac{\text{Total de adherentes que NO aportan}}{\text{total de adherentes}}$

1. Mide la cantidad de aportantes adherentes no aportantes respecto del total de miembros adherentes de la jurisdicción.

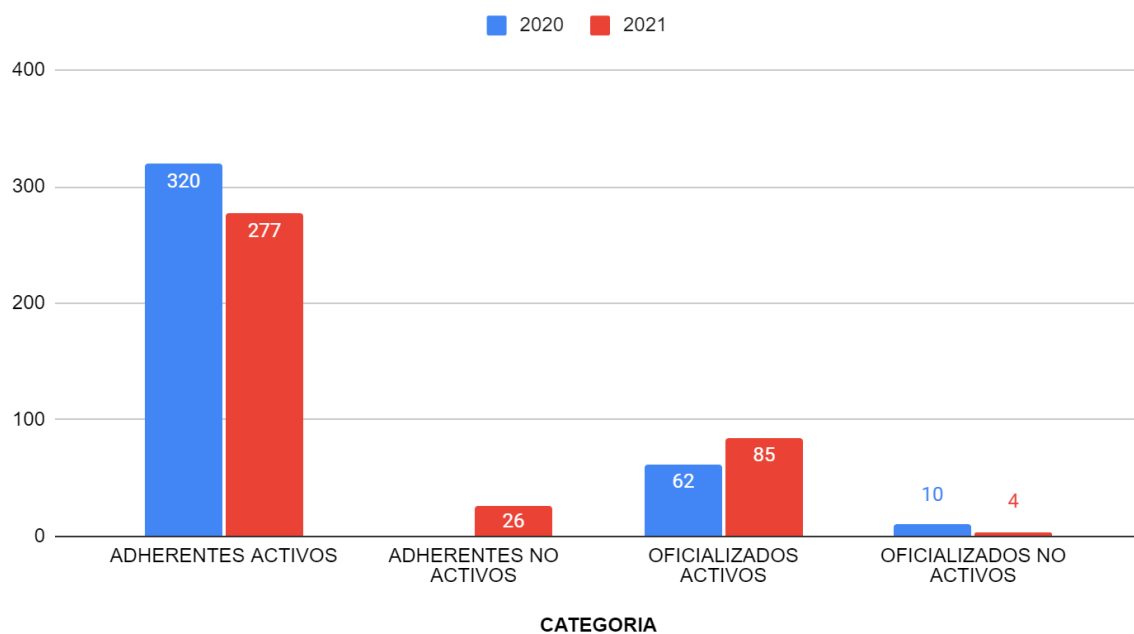
2. Frecuencia: mensual.

A continuación, se desarrollará un ejemplo hipotético sobre informes para la dirección mensual y anual para el período 2021. Los números no son reales para guardar la confidencialidad de los datos proporcionados por la organización bajo estudio.

3.5.1.- Informe de participación de miembros de la comunidad por período y categoría.

<i>N° DE APORTANTES</i>	<i>AÑO</i>	<i>AÑO</i>
<i>CATEGORIA</i>	2020	2021
ADHERENTES ACTIVOS	320	277
ADHERENTES NO ACTIVOS		26
OFICIALIZADOS ACTIVOS	62	85
OFICIALIZADOS NO ACTIVOS	10	4
Total	392	392

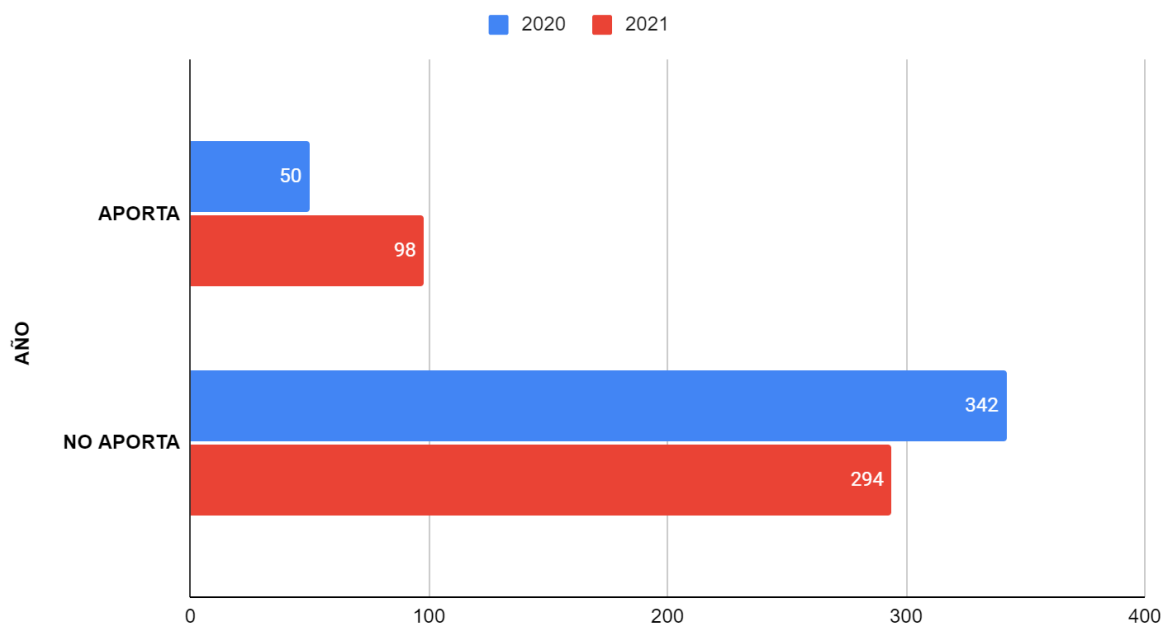
INFORME COMPARATIVO DE PARTICIPACION POR PERIODO Y CATEGORIA



3.5.2.- Informe de aportantes por período.

<i>N° DE APORTANTES</i> <i>TIPO</i>	<i>AÑO</i>	
	2020	2021
APORTA	50	98
NO APORTA	342	294
Total	392	392

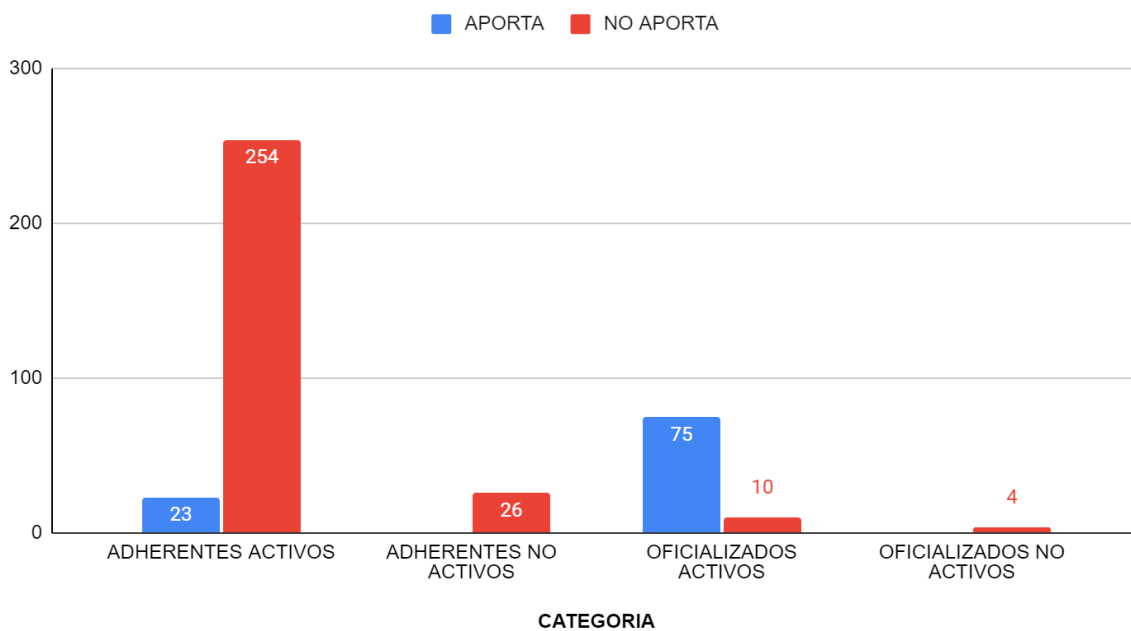
INFORME COMPARATIVO DE APORTANTES POR PERIODO



3.5.3.- Informe de aportantes por período y categoría

<i>N° DE APORTANTES</i> <i>CATEGORIA</i>	<i>TIPO</i>	
	APORTA	NO APORTA
ADHERENTES ACTIVOS	23	254
ADHERENTES NO ACTIVOS		26
OFICIALIZADOS ACTIVOS	75	10
OFICIALIZADOS NO ACTIVOS		4
Total	98	294

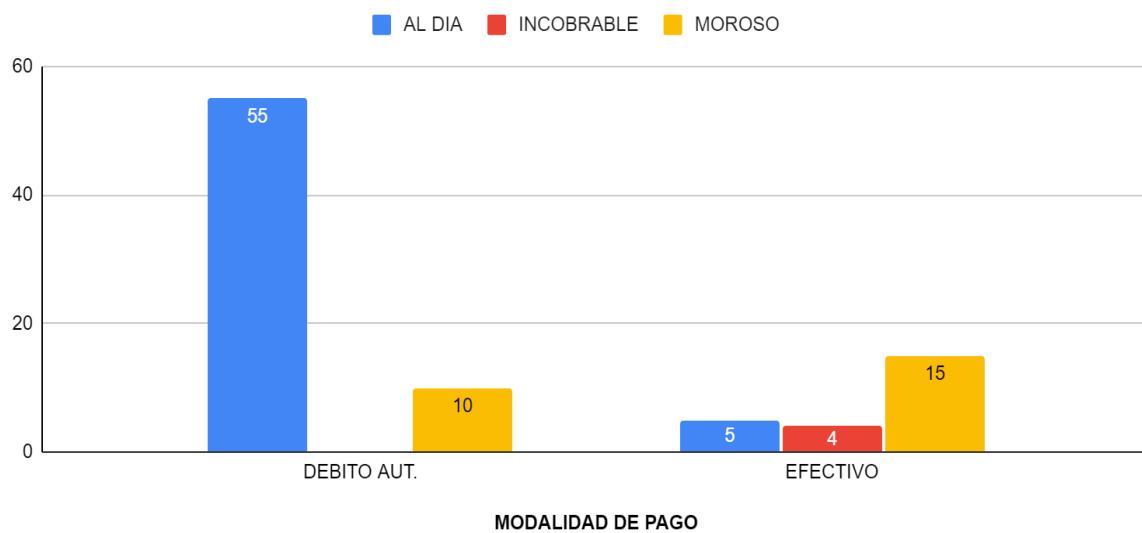
2021 INFORME DE APORTANTES POR PERIODO Y CATEGORIA



3.5.4.- Informe de morosidad de aportantes por período.

<i>N° DE APORTANTES</i>	<i>ESTADO DE CUENTA</i>			
	<i>MODALIDAD DE PAGO</i>	AL DIA	INCOBRABLE	MOROSO
DEBITO AUT.		55		10
EFFECTIVO		5	4	15
Total		60	4	25

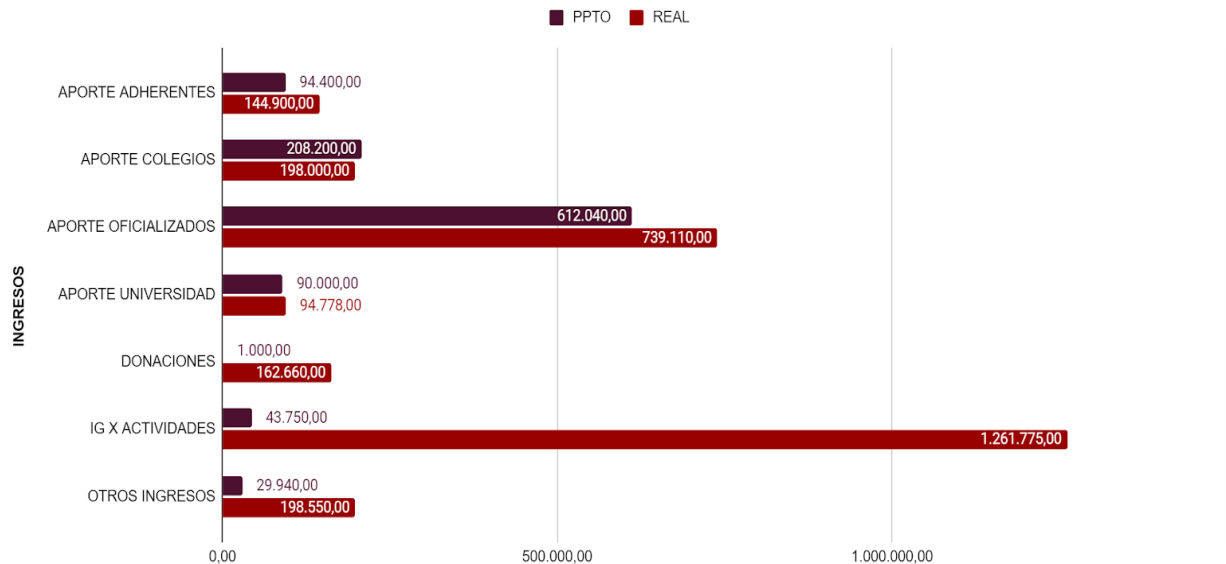
INFORME DE MOROSIDAD SEGUN MODALIDAD DE PAGO



3.5.5.- Informe comparativo de ingresos presupuestados vs. reales por período y categoría.

CATEGORIA	CUENTA	PPTO	REAL
INGRESO	APORTE ADHERENTES	94.400,00	144.900,00
	APORTE COLEGIOS	208.200,00	198.000,00
	APORTE OFICIALIZADOS	612.040,00	739.110,00
	APORTE UNIVERSIDAD	90.000,00	94.778,00
	DONACIONES	1.000,00	162.660,00
	IG X ACTIVIDADES	43.750,00	1.261.775,00
	OTROS INGRESOS	29.940,00	198.550,00
Total		1.079.330,00	2.799.773,00

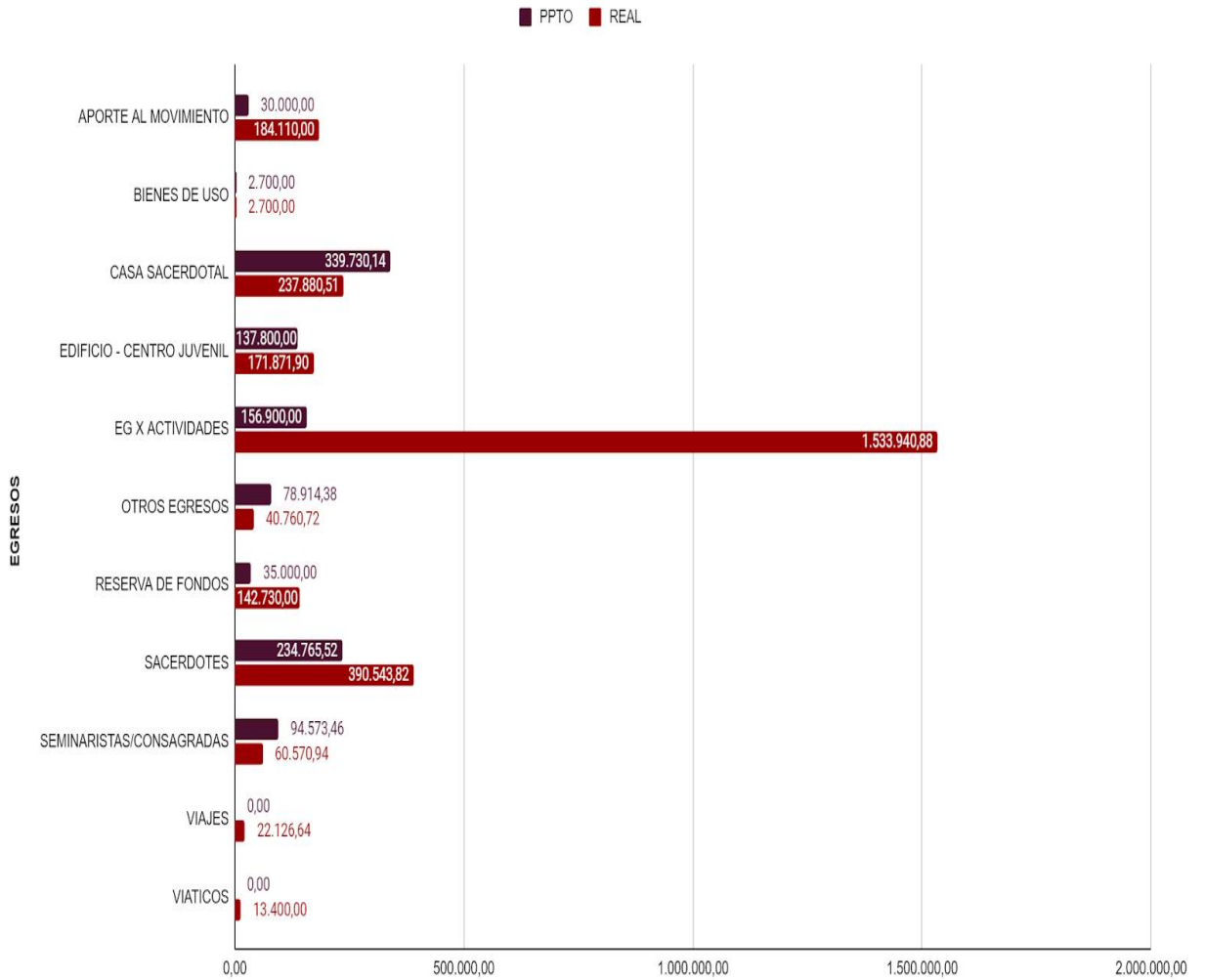
2021 INFORME COMPARATIVO DE INGRESOS PRESUPUESTADOS Y REALES POR PERIODO Y CATEGORIA



3.5.6.- Informe comparativo de egresos presupuestados vs. reales por período y categoría.

<i>CATEGORIA</i>	<i>CUENTA</i>	<i>PPTO</i>	<i>REAL</i>
EGRESO	APORTE AL MOVIMIENTO	30.000,00	184.110,00
	BIENES DE USO	2.700,00	2.700,00
	CASA SACERDOTAL	339.730,14	237.880,51
	EDIFICIO - CENTRO JUVENIL	137.800,00	171.871,90
	EG X ACTIVIDADES	156.900,00	1.533.940,88
	OTROS EGRESOS	78.914,38	40.760,72
	RESERVA DE FONDOS	35.000,00	142.730,00
	SACERDOTES	234.765,52	390.543,82
	SEMINARISTAS/CONSAGRADAS	94.573,46	60.570,94
	VIAJES	0,00	22.126,64
	VIATICOS	0,00	13.400,00
Total		1.110.383,50	2.800.635,41

2021 INFORME COMPARATIVO DE EGRESOS PRESUPUESTADOS Y REALES POR PERIODO Y CATEGORIA

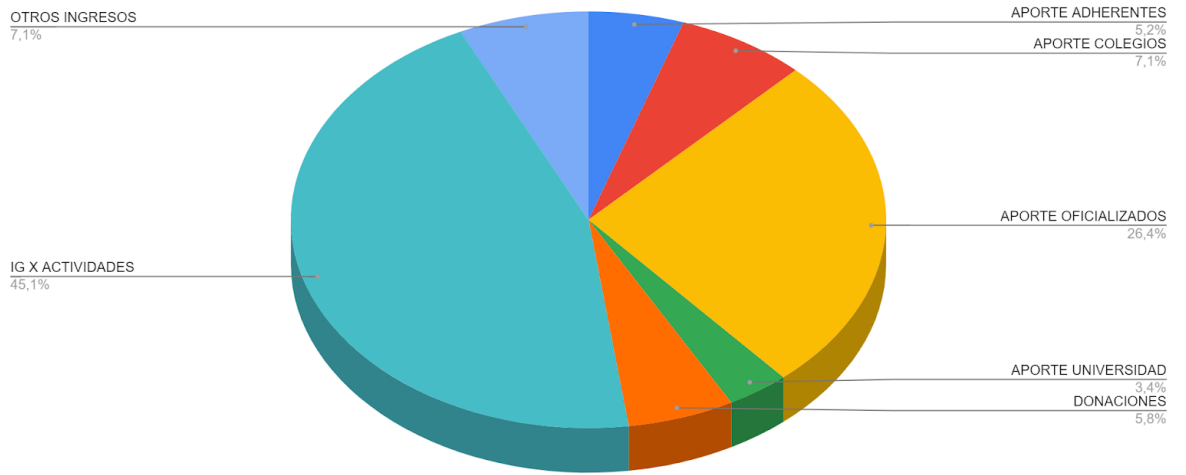


3.5.7.- Informe de ingresos y egresos reales por categoría y período.

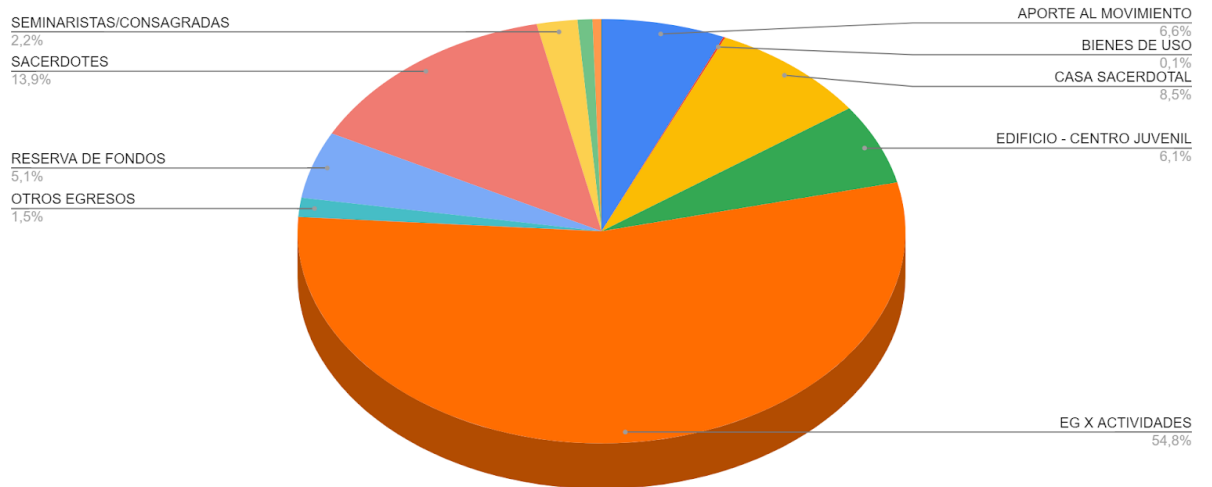
<i>CATEGORIA</i>	<i>CUENTA</i>	<i>REAL</i>
INGRESO	APORTE ADHERENTES	144.900,00
	APORTE COLEGIOS	198.000,00
	APORTE OFICIALIZADOS	739.110,00
	APORTE UNIVERSIDAD	94.778,00
	DONACIONES	162.660,00
	IG X ACTIVIDADES	1.261.775,00
	OTROS INGRESOS	198.550,00
Total		2.799.773,00

<i>CATEGORIA</i>	<i>CUENTA</i>	<i>REAL</i>
EGRESO	APORTE AL MOVIMIENTO	184.110,00
	BIENES DE USO	2.700,00
	CASA SACERDOTAL	237.880,51
	EDIFICIO - CENTRO JUVENIL	171.871,90
	EG X ACTIVIDADES	1.533.940,88
	OTROS EGRESOS	40.760,72
	RESERVA DE FONDOS	142.730,00
	SACERDOTES	390.543,82
	SEMINARISTAS/CONSAGRADAS	60.570,94
	VIAJES	22.126,64
	VIATICOS	13.400,00
Total		2.800.635,41

2021 - INFORME COMPARATIVO DE INGRESOS POR PERIODO Y CATEGORIA



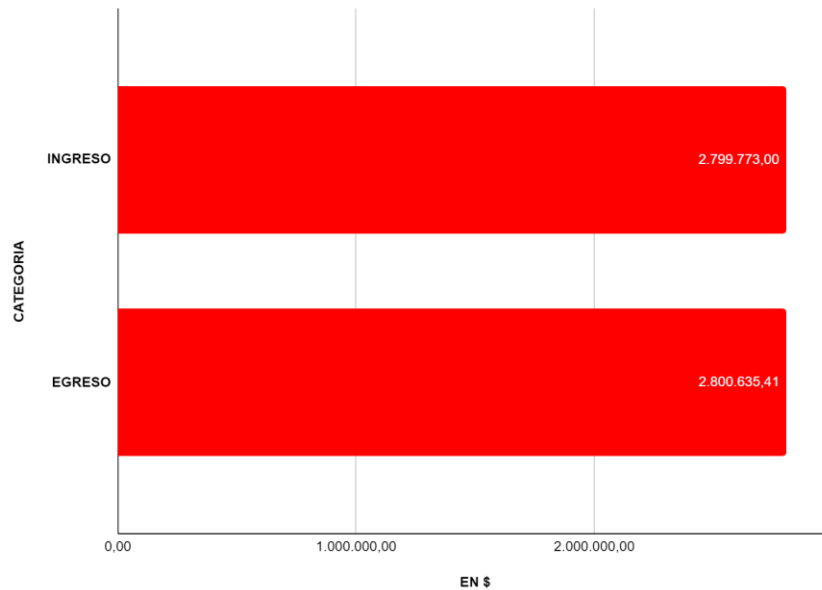
2021 - INFORME COMPARATIVO DE EGRESOS POR PERIODO Y CATEGORIA



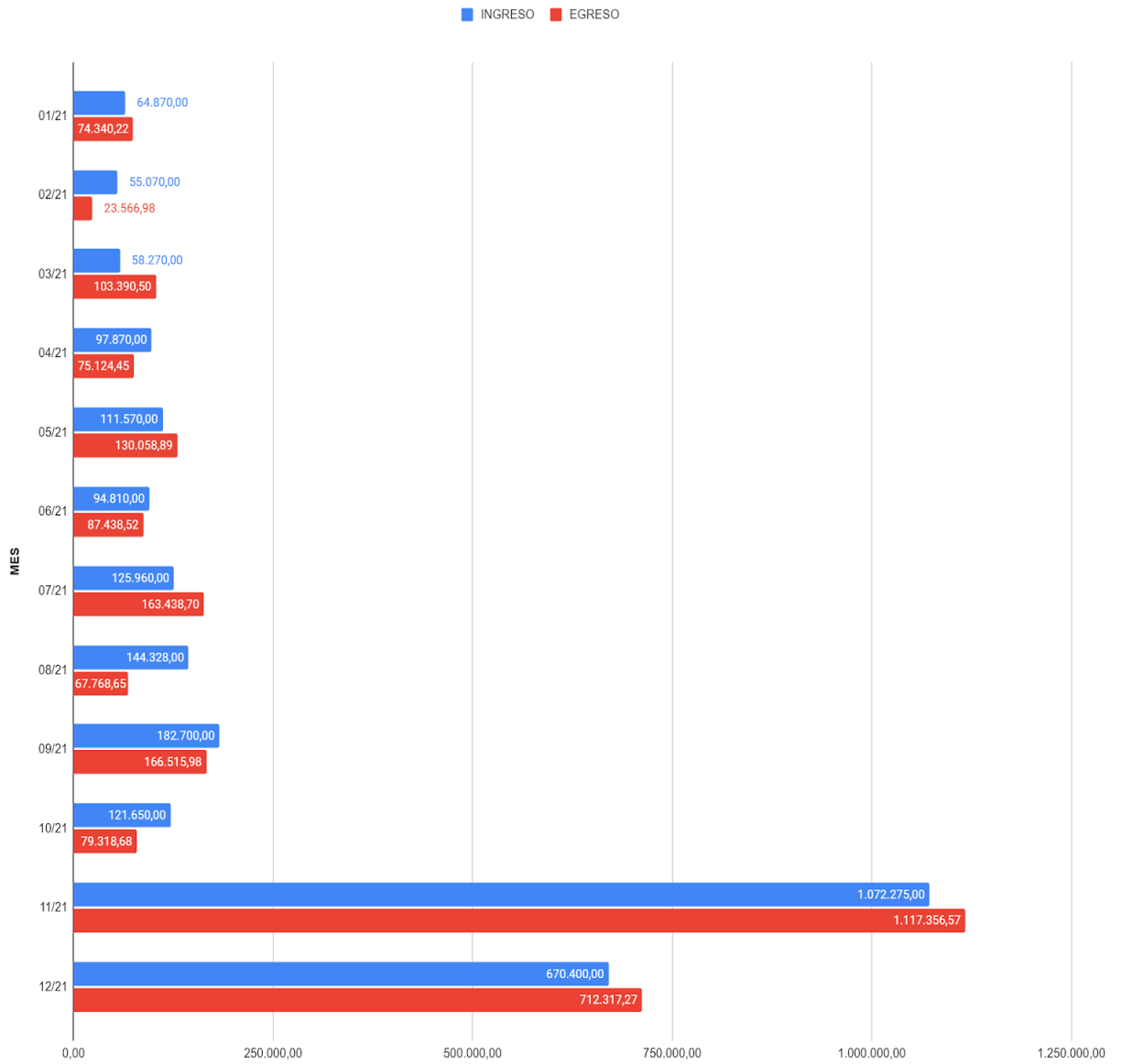
3.5.8.- Informe de comparativo de Ingresos vs. Egresos reales por período.

<i>REAL</i> <i>MES</i>	<i>CATEGORIA</i>	
	INGRESO	EGRESO
01/2021	64.870,00	74.340,22
02/2021	55.070,00	23.566,98
03/2021	58.270,00	103.390,50
04/2021	97.870,00	75.124,45
05/2021	111.570,00	130.058,89
06/2021	94.810,00	87.438,52
07/2021	125.960,00	163.438,70
08/2021	144.328,00	67.768,65
09/2021	182.700,00	166.515,98
10/2021	121.650,00	79.318,68
11/2021	1.072.275,00	1.117.356,57
12/2021	670.400,00	712.317,27
Total	2.799.773,00	2.800.635,41

INFORME COMPARATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS POR PERIODO



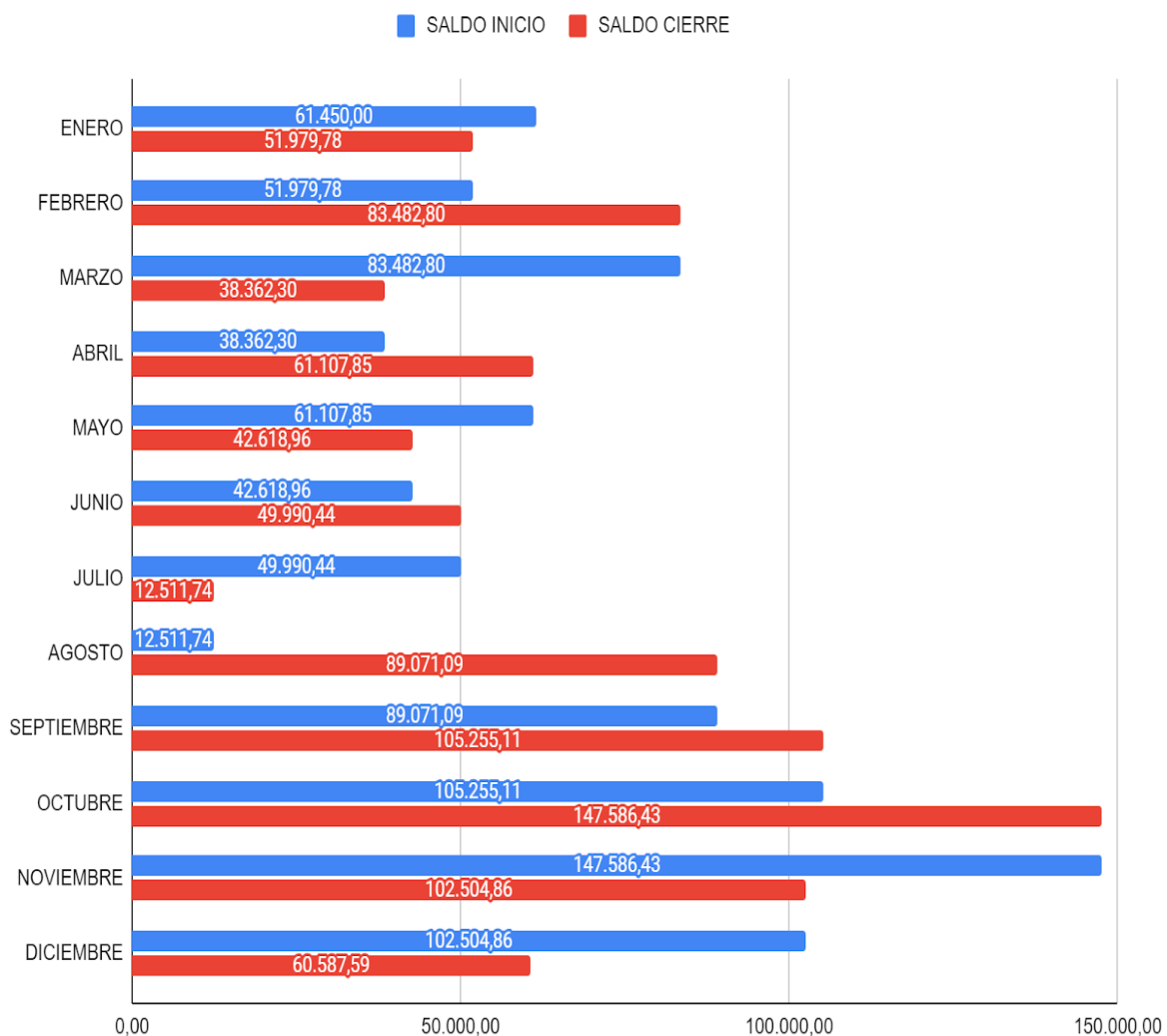
2021 INFORME COMPARATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS MENSUAL



3.5.9.- Informe de análisis de saldos

CAJA 2021	SALDO INICIO	SALDO CIERRE	VARIACIONES
ENERO	61.450,00	51.979,78	-9.470,22
FEBRERO	51.979,78	83.482,80	31.503,02
MARZO	83.482,80	38.362,30	-45.120,50
ABRIL	38.362,30	61.107,85	22.745,55
MAYO	61.107,85	42.618,96	-18.488,89
JUNIO	42.618,96	49.990,44	7.371,48
JULIO	49.990,44	12.511,74	-37.478,70
AGOSTO	12.511,74	89.071,09	76.559,35
SEPTIEMBRE	89.071,09	105.255,11	16.184,02
OCTUBRE	105.255,11	147.586,43	42.331,32
NOVIEMBRE	147.586,43	102.504,86	-45.081,57
DICIEMBRE	102.504,86	60.587,59	-41.917,27
TOTAL			-862,41

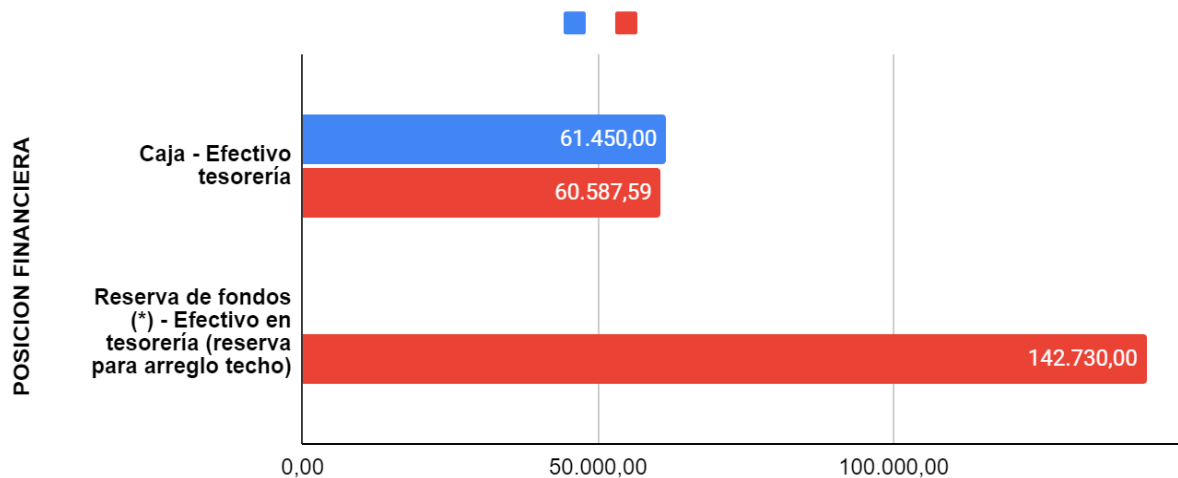
INFORME COMPARATIVO MENSUAL DE SALDOS POR PERIODO



POSICION FINANCIERA 31-12-2021	SALDO INICIO 01-01	SALDO CIERRE 31-12	VARIACIONES \$
Caja - Efectivo tesorería	61.450,00	60.587,59	-862,41
Reserva de fondos (*) - Efectivo en tesorería (reserva para arreglo techo)		142.730,00	142.730,00
Saldo total disponible inmediato	61.450,00	203.317,59	141.867,59

(*) Constituye un fondo de emergencia en caso excepcional

SALDO INICIO 01-01 vs. SALDO CIERRE 31-12



Luego de procesar y analizar toda la información disponible podemos detallar las siguientes “Conclusiones”:

- *Participación:* El año 2021 refleja una disminución de participación de miembros activos en un 8%.
 - Disminución de 13% de miembros adherentes (de éstos un 60% deja de participar y un 40% pasa a ser miembro oficializado).
 - Aumento del 37% de oficializados activos (de éstos un 74% son nuevos oficializados y un 26% oficializados activos que se incorporan nuevamente).
- *Aportes:* El año 2021 refleja un aumento del 96% de aportantes respecto de 2020.
 - En 2020 sólo el 13% del total de miembros realizaba aporte, al cierre de 2021 es del 25% del total de miembros.
 - Existe un 75% de no aportantes respecto del total de miembros, lo cual es un desafío para la gestión 2022.
 - Del total de aportantes, un 77% está representado por miembros oficializados y un 23% por miembros adherentes.
- *Morosidad:* El nivel de morosidad 2021 es del 28% e incobrables 5%.
 - La jurisdicción tiene un 67% de miembros al día.
 - Respecto de 2020, los aportes al día aumentaron un 60%, los morosos aumentaron un 56% y los incobrables bajaron un 80%. Esta última referencia, de morosos e incobrables, está dada por miembros incobrables que realizaron aporte en efectivo, pero no llegaron al objetivo de poner al día su cuenta.
 - *Modalidad de pago:* Respecto a la modalidad de pago de los miembros oficializados:
 - Débito automático: al día 85% - morosidad 15%
 - Efectivo: al día 21% - morosidad 62% - incobrables 17%

- Es muy importante continuar impulsando la bancarización a través del débito automático, para poder incrementar el ingreso de fondos.
- *Saldos:* Si se compara el saldo caja de inicio vs el de cierre 2021 se puede observar una disminución de efectivo -1,40%. Esta variación negativa no es significativa puesto que la jurisdicción constituyó una reserva de fondos en el año 2021 que tiene disponible en efectivo como fondo de emergencia y su principal destino sería el arreglo de techos en la capilla que tiene continuas filtraciones, pero aún no se define el presupuesto final para iniciar obra.
- *Ingresos / Egresos 2021:* En el año 2021, Ingresos = Egresos. Podemos detallar a continuación:
 - *Ingresos:*
 - El mayor ingreso de dinero en 2021 fue por actividades extraordinarias realizadas (45,1%). Al ser un año post pandemia, varias actividades no estuvieron incluidas en el presupuesto ya que a inicio de año era difícil pensar que podían concretarse debido a las limitaciones por covid-19.
 - En segundo lugar, con un 26,4%, los aportes de miembros oficializados superaron lo estimado en el presupuesto. Los aportes de miembros adherentes es un desafío a trabajar en el año 2022.
 - Colegio y Universidad aportaron según lo estimado en el presupuesto, y se realizaron acuerdos para mejorar la fachada del edificio compartiendo gastos.
 - Con una representación del 5,8% de los ingresos, mencionamos el inicio de recepción de fondos por donaciones de empresas y miembros para la realización, en este caso, de una actividad específica.

- Por último, con un 7,1% se ubican los “otros ingresos” en los que tienen mayor incidencia las colectas anuales que se hacen para colaborar con el seminario y la fundación en África.
- *Egresos:*
 - El mayor egreso de dinero fue por actividades realizadas (54,8%), especialmente la “Cena 50 Aniversario”.
 - En segundo lugar, la partida de gastos sacerdotes del 13,9% tiene como gastos de mayor inferencia: viajes, combustible, seguro, patente y arreglo de autos. La casa sacerdotal, con un 8,5% tiene como mayores gastos mensuales los impuestos y servicios, mantenimiento y reparaciones.
 - El edificio que usa la Jurisdicción representa un 6,1% de los egresos, existe un plan de obras para reparar diferentes áreas y su mantenimiento.
 - El aporte al movimiento es del 6,6% y está compuesto por aporte de los miembros, colecta para seminario y colecta para fundación África.
 - Cabe destacar que si bien aparece Reserva de fondos 5,1% como egreso, este dinero está disponible en tesorería para afrontar este año los arreglos de la capilla.
- *Ingresos presupuestados vs. reales:*
 - Los aportes de oficializados superan en 21% lo estimado y los adherentes aumentaron un 53% debido a su adhesión al débito automático.

- Las donaciones no fueron contempladas en el presupuesto. El destino fue una actividad específica planificada en septiembre de 2021.
- Los ingresos por actividades no fueron contemplados en el presupuesto porque no estaba autorizado debido a las limitaciones por la pandemia. En agosto se define planificar la actividad de mayor incidencia en los ingresos.
- La partida “otros ingresos” superó las expectativas en cuanto a colectas, debido a la cantidad de actividades que se realizaron en las mismas fechas.
- En la partida “colegios” figura una disminución del 5% del presupuesto. Esto se debe a que el dinero ingresa en enero 2022 para colaboración viaje sacerdotes.
- *Egresos presupuestados vs. reales:*
 - Las partidas “egresos por actividad” y “aporte al movimiento” reflejan gran impacto porque no estaban en el presupuesto.
 - Los gastos de sacerdotes aumentaron el 66% respecto de lo presupuestado debido a que no estaba contemplado cambio de ruedas y último arreglo del auto. También no estaba contemplado pago de deuda patente de años anteriores de sacerdotes que ya no tienen misión en la jurisdicción.
 - Los egresos de la casa sacerdotal presentan disminución del 30% ya que se decide dejar pendiente refacciones.
 - El edificio tuvo un aumento del 25% sobre lo presupuestado debido a que se tuvo que atender un arreglo de caño pluvial que afectaba al vecino.
 - La partida “otros egresos” tiene una disminución del 48% ya que no se realizaron algunas actividades específicas del calendario.

- Existe una gran diferencia en la “reserva de fondos” ya que no se contempló en el presupuesto la ganancia por la rifa realizada en diciembre para poder afrontar los futuros gastos de reparación techo.

3.6.- Sistemas de información y gestión

El manejo de información relevante, útil y oportuna son la base para lograr un proceso decisorio gerencial y operativo con excelencia.

Actualmente la jurisdicción no cuenta con un sistema de gestión computarizado que le permita monitorear todas las operaciones, realizar un registro permanente de las actividades de la empresa y su posterior revisión.

La jurisdicción no tiene como objetivo recaudar fondos intensamente, sino que recolectan contribuciones de sus miembros para su sostenimiento y para poder realizar diferentes actividades en la comunidad. Manejan relaciones complejas, seguimiento de participación de los miembros en diferentes grupos y actividades.

Enterprise Resource Planning (ERP) es un tipo de software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. Entre otras cosas, cuando se elija un software de gestión, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Contabilidad y presupuesto:* controlar los datos financieros críticos para verificar que el dinero que ingresa por diferentes conceptos sea presupuestado, asignado, rastreado y reportado con facilidad. Entre sus funciones se incluyen el control del presupuesto, prever gastos futuros, la gestión de subvenciones, y la presentación y el análisis de informes.
- *Recaudación de dinero y administración de donantes:* solicitar, recibir y rastrear de manera segura las donaciones individuales, planificadas, recurrentes o mayores. Las características incluyen diseño y administración de campañas, donaciones a través de Internet,

formularios de donación personalizados, generación de recibos e informes.

- *Gestión de aportantes*: almacena información de contacto de los miembros y ayuda a registrar las interacciones, establecer los niveles de colaboración, administrar los beneficios y hacer un seguimiento de las renovaciones y cuotas.
- *Gestión de colaboradores*: almacena información de contacto, el historial de trayectoria, su disponibilidad, herramientas para contactar con aquellos que se han ofrecido como colaboradores para próximos eventos, etc.
- *Gestión de comunicaciones*: administración de los contactos, un trato personalizado, la segmentación del mail, el registro de mensajes, manejo de redes sociales, y la elaboración de informes detallados.
- *CRM "Customer Relationship Management" - Gestión de relaciones 360°*: centraliza toda la información de todas las personas involucradas en cualquier proyecto de la organización. Incluye colaboradores, miembros, ex-participantes, etc. Las características incluyen administración de campañas/fondos, consultas avanzadas, generación de aportantes potenciales, integración de contabilidad, procesamiento y gestión de donaciones, informes y análisis.
- *Gestión de eventos*: soporte para preparar u organizar cualquier tipo de evento o reunión. Ofrece la posibilidad de inscribirse online, obtener listados de eventos, notificaciones por correo mail, admisión de pagos, etc.
- *Recaudación de fondos peer-to-peer*: permite a los participantes llevar a cabo campañas individuales y en equipo para recaudar fondos en su nombre. Entre sus funciones se incluyen la creación de campañas, la gestión de eventos, la aceptación de donaciones y las actualizaciones.

CONCLUSIÓN

La administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia y organización del total de los recursos con los que cuenta la Jurisdicción con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posibles según los fines deseados.

El trabajo desarrollado a lo largo de los capítulos que lo preceden, brinda información, conocimientos, sugerencias y ejemplos que tienen como intención mostrar el proceso de planificación, organización, dirección y control del manejo de los recursos ordinarios y actividades con el propósito de cumplir los objetivos jurisdiccionales.

Busca implementar permanentemente nuevas estrategias para el logro de las metas y necesidades de la jurisdicción, garantizando su perdurabilidad en el tiempo y trabajar de manera coordinada en lo que respecta a temas administrativos con las distintas direcciones y administración nacional.

Tal como se enuncia en la propuesta, los nuevos desafíos nos plantean la necesidad de adecuar la gestión, los procesos y los mecanismos de gestión económica, encontrando un nuevo “Modelo de Colaboración” que deberá potenciar una acción formativa para conseguir, a largo plazo, un “Cambio de Mentalidad” que

viene acompañado del desarrollo de sistemas y procedimientos simples y claros que permitan una gestión ordenada y previsible.

Los manuales detallados de funciones y procedimientos, y las conclusiones obtenidas del análisis de diferentes indicadores, son de vital importancia para plantear estrategias a futuro. En el mediano plazo se sugiere poder encontrar un sistema de gestión adecuado, o la posibilidad de diseñar uno a medida de las necesidades para optimizar el tiempo y trabajar con mayor eficiencia.

Por último, considero importante resaltar la “importancia de los voluntarios en las organizaciones comunitarias”, es decir sus miembros activos, velando ante todo por la integridad de las personas y su transitar dentro de la organización. Son ellos quienes colaboran generosamente con su tiempo, talentos y dinero para sostener y cuidar entre todos a su comunidad.

Así como en esta oportunidad hacemos referencia a “profesionalizar la conducción en áreas de servicio” de la tarea administrativa que es necesaria para su continuidad en el tiempo, se extiende este concepto a todas las direcciones de la organización, ya que con un espíritu de compromiso y adhesión a los valores propios de la misma se logrará en el largo plazo cumplir perfectamente con la misión última del Movimiento: evangelizar la juventud, la familia y la cultura.

ANEXO

Información y documentación exigida por la Resolución UIF 30/11)

a) Para aquellas donaciones que superen los \$196.000 (Res 30/2011-art. 2 -inc a) en un acto, o que en varios acto dentro de los 30 días consecutivos superen dicho importe , se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1- Solicitar al donante que complete la declaración de Persona Políticamente Expuesta, cuyo modelo se establece como Anexo B.

2- Solicitar al donante constancia de inscripción, o cualquier otra documentación que sea útil

a los efectos de evaluar la capacidad financiera del donante.

3- En caso de que el donante sea persona jurídica se deberá solicitar:

a) Copia certificada del estatuto social actualizado,

b) Actas certificadas del órgano decisorio designando autoridades, representantes legales, apoderados y/o autorizados con uso de firma social.

c) Datos identificatorios de las autoridades, del representante legal, apoderados o autorizados con uso de firma, que realicen las donaciones o aportes en nombre y representación de la persona jurídica donante o aportante.

4- Solicitar al donante el comprobante de la donación efectuada

5- Constituir un legajo por cada donante, que deberá contener como mínimo, los documentos señalados anteriormente.

b) Para aquellos casos en que las donaciones o aportes de terceros, superen la suma de PESOS QUINIENTOS SESENTA MIL (\$ 560.000) o el equivalente en especie (valuado al valor de plaza) en un solo acto o en varios actos, pero en conjunto superen esa cifra, realizados por una o varias personas relacionadas en un período no superior a los TREINTA (30) días, se deberá solicitar además de lo señalado en el punto anterior , una Declaración Jurada sobre Licitud y Origen de los Fondos, certificada por contador público.

c) Para aquellos casos en que las donaciones o aportes de terceros, superen la suma de PESOS UN MILLÓN CIENTO VEINTE MIL (\$ 1.120.000) o el equivalente en especie (valuada al valor de plaza) en un solo acto o en varios actos que individualmente sean inferiores a PESOS UN MILLÓN CIENTO VEINTE MIL (\$ 1.120.000) pero en conjunto superen esa cifra, realizados por una o varias personas relacionadas en un período no superior a los TREINTA (30) días, además de lo señalado en los puntos a) y b) , deberá solicitarse documentación respaldatoria y/o información que sustente el origen declarado de los fondos,

d) En caso de que del análisis de la documentación surgieran dudas sobre la capacidad financiera del donante o no se hubieran obtenido del donante toda la documentación se dará aviso al Oficial de Cumplimiento, quien establecerá los pasos a seguir.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) **General**

- VON BERTALANFFY, Karl Ludwig. Teoría General de los Sistemas, 1° Edición, 7° Reimpresión trad. Juan Almela, (México, 1989)
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española, 21° Edición, e-pdf, v.15.0, (España, 1992)
- Constitución de la Nación Argentina, Publicación del Bicentenario, 1° Edición (Argentina, 2010)
- DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional, 9° Edición, trad. por Erika M. Jasso, Editorial Cengage Learning, (México, 2007)

b) **Especial**

- ELSTEIN, Daniela y otros, Gestión de organizaciones Sector Público, 1º Edición, (Argentina, 2015)
- SBDAR, Manuel, Máster en Negocios: Emprendedores: conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer, en <<Clarín>> 1º Edición, (Buenos Aires, 2009).

c) **Otras Publicaciones**

- DELGADO, Mónica y otros, Teoría Cátedra Sistema Administrativo y de Control Interno I, Apuntes de clases teóricas (Tucumán 2021).
- SORIA, Julio, Cátedra de Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases (Tucumán, 2016).
- www.dle.rae.es (febrero 2021)
- www.google.com.ar (febrero 2021)
- www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc (febrero 2021)
- www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/leydevoluntariadosocial (febrero 2021)
- www.curso-iso-9001-2015.com (febrero 2021)
- www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/ (febrero 2021)
- www2.deloitte.com (febrero 2021)

ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Resumen.....	2.-
Prólogo.....	4.-
Introducción.....	6.-

CAPÍTULO I

Conceptos preliminares

1.- Teoría general de sistemas.....	8.-
2.- Subsistemas que conforman una organización	11.-
3.- Sistema administrativo.....	13.-

CAPÍTULO II

Sistemas de gestión de calidad y por procesos

1.- Gestión de calidad.....	18.-
2.- Gestión por procesos.....	20.-

CAPÍTULO III

Sistema de control interno

1.- Definición.....	27.-
2.- Informe COSO.....	29.-
3.- Objetivos del control interno.....	31.-
4.- Componentes del control interno.....	32.-
5.- Relación entre componentes y principios de control interno según COSO 2013.....	36.-
6.- Limitaciones del control interno.....	38.-

CAPÍTULO IV

Gestión de organizaciones comunitarias

1.- Aspectos preliminares.....	40.-
2.- Características.....	41.-
3.- Tipología.....	42.-
4.- Marco jurídico.....	42.-
5.- Marco fiscal.....	46.-
6.- Voluntariado.....	47.-
7.- Gestión.....	48.-

CAPÍTULO V

Método del caso

1.- Método del caso.....	50.-
2. Presentación método del caso: Jurisdicción Tucumán.....	51.-
3. Propuesta.....	53.-

Conclusión.....	139.-
Anexo.....	141.-
Índice Bibliográfico.....	144.-
Índice Analítico.....	146.-

