

ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

*por Guillermo Arboleya**

Introducción: propósito del presente artículo

Los procesos administrativos de una OSC en muchas ocasiones se les presentan a los líderes sociales como algo ajeno a ellos y de difícil comprensión. El sector administrativo es un área de servicio al cumplimiento de la misión institucional cuyo buen funcionamiento permite en muchos casos estructurar adecuadamente toda la organización y contribuir a un uso eficiente de los recursos humanos (voluntarios y rentados) y de los recursos materiales (dinero y bienes). El propósito de este artículo es desentrañar esta caja negra que para muchos es la administración de una OSC y sugerir una organización del sector de fácil comprensión, al alcance de todos.

¿Cuál es el problema?

Cuando se crea una OSC para emprender un proyecto social sus fundadores hacen énfasis en una adecuada definición de la misión y un buen diseño de los programas y actividades a través de los cuales darán cumplimiento a la misma. La administración del emprendimiento en muchos casos queda relegada a un segundo plano. Las cuestiones administrativas se van resolviendo sobre la marcha en función de las necesidades y requerimientos impuestos por la realidad. Esto generalmente lleva a que en un momento dado la institución colapse porque su organización administrativa no proporciona una adecuada contención a la operatoria, no genera los medios para que se puedan producir información para la toma de decisiones, para la confección de rendiciones de cuenta apropiadas para los donantes o simplemente para cumplir con la normativa legal vigente en materia de presentación de balances.

¿Cuáles son sus síntomas?

En los trabajos de reorganización del área administrativa de las OSC en las cuales hemos participado, sus líderes al iniciar el relevamiento describían la problemática y nos expresaban:

“Estamos todos los días haciendo pagos a proveedores. Esto nos lleva un tiempo enorme y encima hay pagos que se nos pasan o facturas que no sabemos si las hemos pagado o no.”

“La encargada del sector administrativo no da abasto. La interrumpen constantemente. Apenas puede con la operatoria administrativa. Los informes contables están con meses de atraso”.

“Intentamos tercerizar toda la administración en un estudio contable externo pero no nos dio resultado. Hay cosas que necesariamente tenemos que manejar

nosotros. Cada vez que queremos hacer un pago no puede ser que lo tengamos que llamar al contador”.

“Las liquidaciones fiscales y laborales son demasiado complicadas para que las haga nuestra secretaria pero por otra parte tampoco podemos pagar un contador que esté todo el día aquí sentado”.

“No tenemos una adecuada previsión de la evolución de nuestros fondos para el próximo mes. Es más no sé si llegamos a fin de mes con los sueldos”.

“Mientras nos financiábamos con donantes locales que no nos requerían una rendición de cuentas demasiado exigente todo iba bien, pero ahora que hemos entrado en relación con donantes internacionales el tema de cumplir con los requerimientos en materia de rendiciones de cuenta es un dolor de cabeza”.

“Hace dos años que no presentamos el balance ante la Inspección General de Justicia. Tenemos todo atrasado. Nos han intimado. Y lo peor que se nos hace muy difícil reconstruir la contabilidad de dos años. Hay papeles que los hemos perdido”.

“El contador nos dijo que utilicemos cheques para realizar los pagos, pero hay cosas que tenemos que pagar en efectivo. No puede ser que para sacar una fotocopia tengamos que hacer un cheque”.

“Por las características de nuestros programas y los lugares en donde trabajamos no siempre podemos conseguir una factura del proveedor o de quienes contratamos. Por ejemplo, los ladrillos para reconstruir las viviendas los compramos en zona a emprendedores locales que no están inscriptos en la AFIP. ¿Qué hago después con estos egresos a la hora de rendir cuentas al organismo financiador o a la AFIP”.

Estos comentarios denotan que algo funciona mal en la administración. Ahora bien ¿qué es lo que anda mal? ¿Por donde empezamos? ¿Cómo se solucionan los problemas?

El diagnostico

Los problemas descriptos tienen un común denominador: la administración no está bien estructurada y organizada No se analizaron cuales son los procesos administrativos que la componen. No se ha organizado una adecuada definición de roles que asigne cada uno de los procesos administrativos a determinados responsables. No se ha explicitado cual la manera de hacer el trabajo administrativo. Puede ser que no se cuente con los perfiles de personal o los sistemas computarizados adecuados. Seguramente al personal no se lo ha capacitado para la tarea a emprender.

El tratamiento

Por lo general las cosas no se solucionan cambiando el personal o comprando un sistema computarizado. Su solución requiere más bien de un trabajo detallado a través del cual se diseñe una administración acorde a las necesidades de la OSC. Hay que trabajar sobre

los procesos administrativos para luego asignar a cada proceso las personas con el perfil adecuado y comprar o desarrollar los sistemas computarizados necesarios. Distintas “herramientas” que veremos más adelante nos permitirán dar contención a la operatoria. No todos los problemas son clavos, por lo tanto no todas las soluciones son martillos. El apoyo de la alta dirección será decisivo para implementar los cambios. La concientización de todos los miembros de la OSC es fundamental para iniciar bien el proceso. La posterior capacitación del personal para operar el nuevo sistema administrativo propuesto será clave para una implementación exitosa.

Objetivos del sector administrativo de una OSC

La administración de una OSC tiene dos objetivos principales:

1. Dar una adecuada contención y control a la operatoria institucional
2. Producir información para toma de decisiones

El cumplimiento de estos dos objetivos centrales nos permitirá adicionalmente:

- Realizar un uso eficiente de los recursos institucionales
- Cumplir con la normativa legal en materia de confección de balances y declaraciones juradas de impuestos
- Cumplir con los requerimientos de información impuestos por algunos donantes
- Confeccionar rendiciones de cuenta transparentes para el público en general

En muchos casos el sector administrativo no es visualizado como un área en la cual se debe producir información. Es más bien concebida como un sector que debe dar respuesta administrativa a la operatoria y dar cumplimiento a la normativa legal vigente. Como podemos observar el cumplimiento de estos objetivos es necesario, pero no suficiente.

Los dos grandes bloques de procesos en el área administrativa de una OSC

La metodología propuesta agrupa a todos los procesos administrativos en dos grandes bloques:

1. Tesorería (ingresos y egresos) y otros procesos vinculados con lo operativo (facturación, compras, liquidación de sueldos, pagos, cobranzas, administración de fondos fijos)
2. Registración y rendición de cuentas (controles, imputaciones contables, procesamiento de la contabilidad, confección de informes contables y extracontables)

En el **Gráfico 1** se detallan los dos bloques descriptos.

Obsérvese que quienes trabajen en los procesos correspondientes al primer bloque tendrán una intensa interacción operativa con el contexto que los circunda tanto externo como interno (bancos, proveedores, personal rentado, personal voluntario, clientes y/o beneficiarios de la institución, donantes, etc.). En cambio, quienes desempeñen sus tareas en los procesos comprendidos en el segundo bloque realizarán un trabajo que

podemos denominar “de escritorio”, con escasa interacción operativa con el contexto. A la hora de asignar los procesos del primero y segundo bloque necesitaremos seguramente de personas con perfiles muy distintos. Incluso quienes se hagan cargo de los procesos del segundo bloque quizás necesiten de un espacio de trabajo más aislado de manera de evitar interrupciones.

Una ventaja adicional que se obtiene al dividir la administración en estos dos bloques es que las tareas inherentes al primer bloque casi siempre es necesario ejecutarlas en tiempo real, es decir acompañando el horario de trabajo de la institución. En cambio las tareas correspondientes al segundo bloque pueden ser realizadas fuera del horario de trabajo.

A la hora de organizar una administración es importante entonces descomponer el trabajo administrativo en los distintos procesos básicos que lo componen y agruparlos en los dos bloques mencionados. Este es el primer paso para establecer un orden o un sistema. Cada uno de los distintos procesos que hemos agrupado en bloques estará compuesto por tareas específicas que deberán ser asignadas posteriormente a un responsable indicándole la forma en que serán realizadas.

Primero lo primero: demos contención administrativa a los ingresos y egresos y diseñemos los procesos vinculados con la operatoria

Una vez que hemos identificado los procesos administrativos básicos que componen una administración, debemos asignarles a cada uno de estos un responsable y definir como se realizará el trabajo administrativo asignado. La asignación de responsables implica establecer una estructura intencional de responsabilidades definiendo “quien” hace “que”. Por ejemplo podemos establecer que el proceso de compras lo hace Fulano y que el proceso de liquidación de sueldos lo hace Mengano. Luego debemos especificar la forma de realizar el trabajo que le hemos asignado, es decir establecer el “como”. Esto se hace definiendo un procedimiento administrativo. Por ejemplo podríamos definir que las tareas que componen el proceso de liquidación de sueldos asignado a Mengano se realicen utilizando un sistema computarizado, determinadas planillas de cálculo y utilizando formularios previamente diseñados. Además podemos establecer cuales de los pasos administrativos requieren autorización de un superior y que pautas de control interno se deben seguir. Más adelante veremos que se entiende por “control interno” y el “Kit de herramientas” del cual nos podemos valer.

Hasta aquí entonces nos debe quedar claro lo siguiente:

- “Quien” se encarga de cada proceso (por ejemplo Fulano se encargará de las compras y Mengano de liquidar los sueldos)
- “Qué” es lo que hará Fulano (en nuestro ejemplo todas las tareas inherentes al proceso de compras)
- “Cómo” lo hará, es decir a través de que procedimiento administrativo valiéndose por ejemplo de formularios, de un archivo computarizado de proveedores autorizados, etc. El procedimiento podrá definirse que primero solicitará que se le envíe una nota de pedido, luego él solicitará una cotización a tres proveedores, posteriormente cuando haya elegido el proveedor emitirá una orden de compra etc.)

La descomposición del trabajo administrativo en dos grandes bloques subdivididos cada uno a su vez en distintos procesos (pagos, compras, liquidaciones fiscales, liquidación de sueldos, etc.) decíamos que nos permitirá asignar un responsable que puede ser alguien interno de la organización (rentado o voluntario) o alguien externo (un proveedor en el cual se terceriza un servicio). Obsérvese la importancia de esta descomposición en procesos: algunos de ellos pueden ser realizados por personal rentado pero en otros podemos convocar a voluntarios. Si hay un voluntario conocedor de temas impositivos le podemos asignar las liquidaciones fiscales. Organizar bien el sector administrativo nos permitirá economizar recursos asignando voluntarios, pero para esto es imprescindible que las responsabilidades queden bien delimitadas y que se establezca la forma de realizar el trabajo de manera estandarizada. Por último en el caso que no tengamos personal propio rentado o voluntario idóneo, o que por razones económicas nos resulte más barato, podemos en algunos casos convocar a un tercero externo produciendo lo que se denomina una tercerización.

Tercerización: concepto

Consiste en contratar un proveedor externo para ejecutar un determinado proceso. Entre las razones que nos pueden llevar a esto podríamos nombrar:

- Que se necesiten habilidades especiales
- Que nos resulte más económico
- Que nos permita tener una mayor flexibilidad para ajustar el servicio a los cambios en los volúmenes de actividad
- Que contribuya a la minimización de riesgos.

Como ejemplos típicos de tercerización en el sector administrativo podemos hacer referencia a los procesos de liquidación de sueldos y liquidaciones impositivas, en los cuales en muchos casos si no se tiene el suficiente volumen de trabajo para ocupar a tiempo completo una persona con los requerimientos técnicos para llevar a cabo la tarea se lo contrata afuera. En general son más difíciles de ser tercerizados los procesos vinculados específicamente a la tesorería como pagos, compras, administración de fondos fijos, etc.

Control interno

En la jerga administrativa se expresa que los procedimientos administrativos deben ser definidos teniendo en cuenta pautas generalmente aceptadas de "control interno".

Entendemos por este último al conjunto de normas de seguridad y control preventivo que se incluyen en los procedimientos administrativos para:

- ✓ Brindar una contención administrativa eficiente, adecuada y oportuna de las actividades
- ✓ Dar veracidad y oportunidad a la información reportada
- ✓ Cumplir con las políticas y procedimientos especificados por la dirección
- ✓ Cumplir con las leyes vigentes
- ✓ Resguardar los bienes pertenecientes a la institución

A continuación citamos como ejemplo algunas normas básicas de control interno de aplicación generalizada:

- Que no se mezclen los fondos provenientes de cobranzas con los destinados a efectuar pagos.
- Utilización de cuentas bancarias para hacer depósitos y efectuar pagos.
- Que las cuentas corrientes bancarias estén a nombre de la institución.
- Utilización de fondos fijos para pagos menores.
- Que las transacciones queden soportadas en formularios o ingresos en el sistema computarizado.
- Que los formularios en lo posible sean prenumerados.
- Que la totalidad de las transacciones monetarias se registre en la contabilidad.
- Que las conciliaciones bancarias se realicen mensualmente.
- Realización de arqueos y recuentos físicos sorpresivos.

En el **documento 1 anexo de consulta para su acceso en la presente página web** podrá consultar un ejemplo de Normas de Control Interno específicas para distintos procesos como el de compras, pagos, facturación cobranzas, etc.

Kit de herramientas para organizar la administración

Para la organización de la administración de una OSC nos podemos valer de distintas herramientas, a saber:

Organigrama: es un gráfico en el cual se detallan las distintas áreas de una organización y los responsables de cada una de ellas. Sirve para estipular quien depende de quien y asignar funciones. Ver en **Grafico 2** un Organigrama del Sector Administrativo de una OSC.

Manuales de organización administrativa: se utilizan para realizar una descripción de las responsabilidades de cada uno de los cargos, para detallar las políticas administrativas básicas, para describir los principales procedimientos administrativos (de manera literal o a través de gráficos) y para definir los formularios y archivos que serán utilizados para administrar la institución. En el **documento 2 anexo de consulta para su acceso en la presente página web** podrá consultar un ejemplo de Manual de Organización Administrativa en el que constan descripciones de procedimientos y flujogramas.

Formularios y Planillas: en muchas ocasiones se definen formularios estándar y planillas (manuales o electrónicas) prediseñadas que esquematizan una determinada rutina administrativa como puede ser la compilación de los ingresos o de los egresos y la confección de un presupuesto de caja o Cash Flow. Este último se utiliza para planear los desembolsos de dinero durante un período determinado. En el **documento 3 anexo de consulta para su acceso en la presente página web** podrá consultar un ejemplo de Formularios y Planillas Electrónicas para la Gestión de Tesorería de la Fundación Ambiente y Vida (organización ficticia). En él se detallan modelos de formularios como recibos, ordenes de pagos y "comprobante interno de egreso para salidas no documentadas".

Fondos Fijos: una de las principales normas de control interno establece que no es conveniente realizar pagos en efectivo sino a través de cheques. Esta norma dificulta el pago de egresos menores como puede ser un taxi, el costo de una fotocopia, etc. en los cuales es imprescindible moverse con agilidad y en efectivo. Para descomprimir esta situación se sugiere la creación de fondos fijos de montos determinados (generalmente de montos pequeños) cada uno de los cuales se pone bajo responsabilidad de una persona. Por cada pequeño egreso la persona responsable guarda el comprobante que viene a reemplazar al efectivo utilizado. De esta forma el fondo siempre alcanza el mismo importe sumando el efectivo y los comprobantes. Cuando llega a un determinado importe de efectivo consumido se solicita su renovación mediante cheque por el importe gastado.

Hasta aquí hemos visto como organizar el primer bloque de procesos relativo a la "tesorería y otros procesos vinculados con lo operativo". Bloque que se alinea con el primer objetivo del sector administrativo de una OSC: "dar una adecuada contención y control a la operatoria institucional".

Volvamos a algunos de los problemas que los líderes sociales nos planteaban al inicio de este artículo, ahora planteados como preguntas con sus respuestas:

¿Cómo evitar estar todos los días haciendo pagos a proveedores?

Establezca uno o dos días de pagos por semana, por ejemplo los días jueves. Avísele a sus proveedores que los jueves a partir de una determinada hora podrán pasar a buscar los cheques. En el caso que durante la semana necesite de algo de efectivo para pagos menores, abra un fondo fijo y manéjese con él. Recuerde que es para solo para pagos menores. Los pagos importantes van con cheque.

¿Cómo evitar que se nos pase un pago?

Anteponga a las facturas recibidas una "orden de pago" y archívelas por fecha de vencimiento. En una planilla electrónica arme un flujo de fondos o cash flow como el indicado para la Fundación Ambiente y Vida e incluya el pago en la semana que corresponde.

¿Cómo evitar que una factura de un proveedor se pague dos veces?

Cuando deba realizar un pago exija a quien esté a cargo de la tesorería que arme un legajo que contenga la orden de compra o el presupuesto solicitado (si los hubiere), la factura del proveedor y delante de todo la orden de pago. Cuando firme el cheque anule la factura del proveedor con un sello que diga "PAGADO"

Si las liquidaciones fiscales y laborales son demasiado complicadas para que las haga la secretaria de la OSC que es la responsable de todo el bloque de procesos vinculados a la tesorería y control de la operatoria, ¿Qué es lo que se puede hacer?

Contrate un contador o un idóneo y tercerize estos procesos en él descomprimiendo a la secretaria.

¿Que puede hacer para tener una adecuada precisión de la evolución de los fondos de la OSC y de esta forma saber si llega a fin de mes con los sueldos?

Organice un sistema de formularios y planillas como el detallado para la Fundación Ambiente y Vida. La planilla relativa al cash flow le permitirá analizar como evolucionarán sus fondos semana a semana.

¿Que puede hacer en el caso que un proveedor no este inscripto en la AFIP y no tenga una factura para darle?

Confeccione un comprobante de egresos para salidas no documentadas como el detallado para el caso de la Fundación Ambiente y Vida. Si bien este comprobante no cumple con todos los requisitos que solicita la AFIP es sumamente útil para probar que el dinero no se lo llevó un directivo de la OSC y deja constancia del nombre y documento de quien lo cobró.

Nos quedan todavía varios problemas planteados al principio del artículo sin contestar, pero para eso tenemos que ingresar en el segundo bloque.

Segundo lo segundo: el proceso de registración y rendición de cuentas.

Una vez alcanzado el primero de los objetivos del sector administrativo de una OSC que consistente en “dar una adecuada contención y control a la operatoria institucional”, nos abocaremos a alcanzar el segundo de los objetivos definidos: *Producir información para la toma de decisiones*. Para lograr este objetivo los ingresos y egresos que fueron controlados deben ser adecuadamente contabilizados. Esto permitirá generar información con base contable para rendir cuentas a los públicos externos e internos.

Existe una visión respecto de la contabilidad que la concibe como “algo que hay que tener porque la ley y los organismos de contralor lo obligan”. Esta es una visión que no deja de ser cierta, aunque desde el punto de vista del presente artículo es incompleta. Una adecuada contabilidad permitirá a la OSC llevar delante de manera eficiente los procesos agrupados en el segundo de los bloques vinculado a la “ registración y rendición de cuentas”. Esta empíricamente comprobado que una organización que rinde cuentas mejora sustancialmente el proceso de desarrollo de fondos. Una organización “responsable” (“accountable” en terminología sajona) es aquella capaz de cumplir con las labores especificadas y rendir cuentas en forma precisa y oportuna. Para esto hay que diseñar una administración que permita que la organización sea visualizada como responsable y transparente. Una administración que permita ver el fondo.

La contabilidad es un sistema que procesa operaciones susceptibles de ser cuantificadas económicamente y forma parte del sistema de información de una organización. Decimos que forma parte del sistema de información porque hay información que no es susceptible de ser capturada por la contabilidad. Por ejemplo información relativa a la comunidad en la cual desarrolla sus actividades la OSC no es procesada contablemente. A pesar de sus limitaciones la contabilidad como método de registro de operaciones económicas y monetarias ofrece muchas ventajas porque al ser llevada por partida doble otorga confiabilidad a la información que de ella surge. La técnica contable exige una serie de pasos y controles como registrar, compilar, balancear e informar que brindan seguridad. El procesamiento de datos a través de planillas electrónicas de cálculo o de planillas manuales que no se realiza por partida doble sino que se hace por partida simple (es decir sin contrapartida) no otorga los niveles de confiabilidad y seguridad que tiene la contabilidad. Es por eso que recomendamos que la información económica de una OSC

tenga base contable. De la contabilidad surgirá entonces la información que utilizaremos para rendir cuentas.

Para organizar este segundo bloque no se preocupe demasiado por la contabilidad. Como líder de un OSC usted tome al procesamiento contable como un caja negra que se la resolverán los técnicos. Sus esfuerzos focalícelos en definir bien que información desea tener para dirigir la OSC. El “input” de la caja negra contable vendrá del primer bloque. El “output” (es decir la información que se confeccione) lo tienen que definir quienes dirigen la institución.

Una cuestión que es importante diferenciar es la “rendición de cuentas” del “informe de gestión” y estos a su vez del “informe anual (memoria, balance, etc.)”.

- La “rendición de cuentas” en un informe para terceros externos (generalmente donantes) pero que no requiere cumplir con las normas técnicas de confección de balances en cuanto a exposición. Es de esta forma más versátil.
- El “informe anual (memoria y balance)” es también un informe para terceros externos (generalmente organismos de contralor) que requiere cumplir con determinadas normas establecidas por leyes y colegios profesionales.
- El “informe de gestión” es un informe de uso interno (generalmente para los funcionarios de la OSC) que se utiliza para la toma de decisiones. Su diferencia con la rendición de cuentas es que generalmente la información tiene un mayor grado de apertura y detalle.

En el **documento 4 anexo de consulta para su acceso en la presente página web** podrá consultar un ejemplo de Estados Contables de la “Asociación Jóvenes Hoy” (organización ficticia)

En el **documento 5 anexo de consulta para su acceso en la presente página web** podrá consultar un ejemplo de Rendición de Cuentas para públicos masivos de un Centro de Espiritualidad”

Cuando se diseña una “rendición de cuentas” hay que tener en claro quien será el usuario de esa información. No es lo mismo confeccionar una rendición de cuentas para públicos masivos no involucrados en aspectos técnicos de índole económica y financiera que para públicos que tienen una capacidad técnica en estos temas como pueden ser determinados donantes corporativos, agencias de cooperación internacional, bancos, organismos de contralor, etc. Los públicos masivos requieren de información sencilla, fácilmente comprensible y de carácter más general. La utilización de gráficos es recomendable. Los públicos especializados requieren mayor grado de detalle, la información puede ser más extensa y de cierta sofisticación. Los públicos usuarios pueden a su vez ser externos a la organización o internos. Cuando la información se destina a públicos internos suele denominarse “informe de gestión” y tienen un mayor grado de detalle y constan además de información más operativa. Utilizaremos la terminología “rendición de cuentas” para referirnos a los informes cuyos usuarios son externos a la organización y la terminología “informes de gestión” cuando los usuarios son internos y la información contenida en el informe se utiliza para tomar decisiones relativas a la gestión del ente.

Todos los informes (rendiciones de cuenta, informes de gestión y estados contables) es recomendable que sean confeccionado sobre "base contable". Además se les puede incorporar información proveniente de otras áreas para hacerlos más completos. Es recomendable también introducir información presupuestada permitiendo así a la dirección de la OSC y a los públicos externos adoptar decisiones mediante el análisis de la ejecución de las actividades previstas con respecto a las presupuestadas.

Si bien los informes de rendición de cuentas, los informes de gestión y el informe anual son confeccionados por los responsables del segundo de los bloques (registración y rendición de cuentas) es importante la colaboración de todos los sectores de la organización para proveer la información necesaria. El estricto cumplimiento de las normas de control interno por quienes sean responsables de los procesos correspondientes al primer bloque (tesorería y otros procesos vinculados con lo operativo) permitirá procesar la información en tiempo forma y que esta sea confiable.

Control presupuestario: su relación con los procesos anteriores

Una vez que la operatoria de una OSC es adecuadamente contenida a través del primer bloque de procesos y adecuadamente procesada, registrada e informada a través del segundo de los bloques, un control que puede realizarse es el denominado control presupuestario que consiste en comparar ella información presupuestada que surge del proceso de planeamiento estratégico (no analizado en este artículo) con la información real que surge de los bloques descriptos, tal como se describe esquemáticamente en el **Grafico 3** denominado Control Presupuestario.

Hasta aquí hemos visto como organizar el segundo bloque de procesos relativo a la "registración y rendición de cuentas". Bloque que se alinea con el segundo objetivo del sector administrativo de una OSC: "producir información para toma de decisiones".

Volvamos a algunos de los problemas planteados por los líderes sociales al inicio de este artículo que nos quedaron aún pendientes, ahora planteados como preguntas con sus respuestas:

¿Porque quienes trabajan en el sector administrativo no dan abasto y se retrasan en la confección de las rendiciones de cuentas o los balances?

En muchos casos no se ha realizado una separación entre quienes trabajan en cuestiones relativas al primer bloque (tesorería) y quienes trabajan en el segundo bloque (registración y rendición de cuentas). Estos últimos son frecuentemente interrumpidos en sus tareas, que, por ser de "escritorio", requieren concentración y un espacio de trabajo adecuado. Hay que además tener en cuenta que para desempeñarse en este segundo bloque se requieren de ciertos conocimientos de técnica contable y manejo de planillas electrónicas de calculo. Otro factor que a veces produce retraso es una inadecuada coordinación de tareas entre los empleados de la OSC que trabajan en el segundo bloque con el contador externo que audita los estados contables.

El tema de los requerimientos en materia de rendición de cuentas que nos exigen los donantes internacionales son un dolor de cabeza para nosotros.

¿Qué podemos hacer?

Antes de diseñar el sistema contable analice la información que le requieren los donantes internacionales de manera de elaborar un plan de cuentas adecuado a sus requerimientos. Además de involucrar al personal de la OSC que trabaja en el segundo bloque de "registración y rendición de cuentas" es conveniente involucrar en esta etapa también al contador externo que audita el balance.

Compramos un sistema de contabilidad nuevo y las rendiciones de cuenta y los balances siguen sin salir ¿Qué es lo que pasa entonces?

No tenga ninguna duda que la culpa no es del sistema contable que compró porque están muy probados y funcionan bien en otras organizaciones. Seguramente lo que le está sucediendo es que la información que llega al sistema contable (el input) proveniente del primer bloque de procesos (tesorería) no está llegando en tiempo y forma. Es muy probable que no se estén cumpliendo en ese primer bloque con las normas de control interno generalmente aceptadas produciéndose un descontrol en los ingresos y egresos. El problema de esta organización seguramente esté a nivel de procedimientos administrativos.

Hace dos años que no presentamos los balances en la Inspección General de Justicia. Nos están intimando. Nos cuesta reconstruir la contabilidad. ¿Qué es lo que hemos hecho mal para llegar a esta situación?

Es conveniente procesar las operaciones y llevar la contabilidad de manera actualizada. Se sugiere que mensualmente se haga un cierre contable y se confeccione al menos un balance de sumas y saldos conciliado. No es una buena práctica administrativa acumular papeles y procesarlos a fin de año. Muchos menos dejar pasar dos años.

Contratamos un nuevo contador externo para que haga las rendiciones de cuenta y los balances pero esto sigue sin funcionar. ¿Qué es lo que pasa?

El contratar un contador externo no lo exime de las tareas administrativas que deben realizar los empleados de la OSC. Una tercerización total no es lo más recomendable. Se pueden tercerizar algunos procesos pero no todos. Las OSC deben contar con personal capacitado (idóneos o profesionales) para realizar las tareas correspondientes a varios de los procesos descriptos. El procesamiento de la contabilidad por personal de la OSC y la posterior revisión de este trabajo por un contador externo es una alternativa que en muchas ocasiones funciona bien. Luego de revisar y conciliar las principales cuentas el contador se focaliza en la confección de los balances, rendiciones de cuenta u otros informes contables.

A modo de síntesis

El propósito del presente artículo es el de sugerir una organización del sector administrativo de una OSC. La metodología propuesta consiste en:

1. Identificar los distintos procesos administrativos
2. Agruparlos en dos bloques
3. Asignar un responsable general para cada bloque
4. Asignar responsables particulares para cada proceso (una misma persona puede asumir más de un proceso). Definir "quien" hace "que".

5. Diseñar la forma de realizar el trabajo administrativo de cada proceso a través de un procedimiento administrativo de manera que quede explícitamente establecido “como” ejecutar las tareas que componen cada proceso.

La metodología propuesta, que seguramente implicará cambios en la manera de hacer el trabajo administrativo requiere un fuerte apoyo de la alta dirección y una cocientización por parte de todos los miembros de la OSC. Este nuevo reordenamiento administrativo no debería ser visualizado como un tema o un problema de “la administración” sino como un camino a recorrer por toda la institución. Una adecuada organización del área administrativa contribuye a estructurar toda la OSC como si fuera la espina dorsal. Para que la implementación de la metodología descrita sea exitosa se requerirá de una adecuada capacitación del personal y seguramente de la adaptación de los sistemas informáticos.

Bibliografía de consulta

Guillermo Arboleya y Alejandro López (2000). “*La Administración que deja ver el fondo*”. Buenos Aires, Argentina. Fundación compromiso y Editorial Granica

***Guillermo Arboleya**

Es Contador público egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Realizó un postgrado Internacional en Gestión y Política en Cultura y Comunicación en F.L.A.C.S.O. (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales). Ha sido capacitador del Proyecto de Negociación de Harvard. Socio de *Guillermo Arboleya y Asociados Consultoría y Capacitación*. Asesora empresas y organizaciones de la sociedad civil en temas de dirección y administración y en la problemática de negociación y resolución de conflictos.

CONTROL INTERNO

Definición

Son un conjunto de normas de seguridad y de control preventivo que se incluyen en los procedimientos administrativos para el logro de los siguientes objetivos:

- Contención administrativa eficiente, adecuada y oportuna de las actividades.
- Veracidad (calidad e integridad) y oportunidad de la información reportada.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos especificados por la dirección.
- Cumplimiento de las leyes vigentes.
- Resguardo de los bienes pertenecientes a la institución.

Si bien las normas de control interno deben definirse a medida de cada institución existen algunas normas de aplicación generalizada y algunas normas específicas de algunos de los procesos administrativos de una organización.

Las normas que a continuación se detallan son sólo algunos ejemplos. La enumeración no es taxativa sino solo enunciativa.

Normas básicas de control interno de aplicación generalizada
en una OSFL

- Participación de más de una persona en un proceso administrativo. Segregación de funciones. Controles de oposición. (*Discutible bajo la luz de las modernas teorías de administración por su alto costo y dificultad de coordinación - División del trabajo vs Reingeniería*).
- Que no se mezclen los fondos provenientes de cobranzas con los destinados a efectuar pagos.
- Utilización de cuentas bancarias para hacer depósitos y efectuar pagos.
- Que las cuentas corrientes bancarias estén a nombre de la institución.
- Utilización de fondos fijos para pagos menores.
- Que las transacciones queden soportadas en formularios o ingresos en el sistema computarizado.
- Que los formularios en lo posible sean prenumerados.
- Que la totalidad de las transacciones monetarias se registre en la contabilidad.
- Que las conciliaciones bancarias se realicen mensualmente.
- Realización de arqueos y recuentos físicos sorpresivos.

Normas de control interno para el proceso de
compras de insumos y servicios

- Aprobación de la compra por un funcionario responsable (el presupuesto financiero de una institución se compromete al decidir la compra y no al pagarla) .
- Obtención de más de una cotización.
- Definición de distintos procedimientos de autorización de compras en función de criterios como pueden ser: monto, si está contemplado en el presupuesto institucional o no, si es un servicio o insumo puntual o si es recurrente, etc.
- Control de la recepción en tiempo y forma del insumo adquirido o del servicio recibido.

Normas de control interno para el proceso de
tesorería / pagos

- Concentración de la responsabilidad en la custodia de fondos.
- Utilización de ordenes de pago prenumeradas.
- Realización de pagos mediante cheques - formas de emisión.
- Existencia de documentación de soporte y anulación de la misma al firmar el cheque.
- Control de la factura del proveedor contra la orden de compra previamente emitida.
- Especificación de distintos niveles de autorización para efectuar el pago.
- Recepción de un recibo contra la entrega del pago o al menos obtención de una firma de la orden de pago.

**Normas de control interno para el proceso de
facturación y cobranzas de servicios**

Facturación

- Aprobación de la emisión de la factura (que el servicio se haya prestado, que este adecuadamente valorizado, etc.).
- Niveles de autorización para el otorgamiento de descuentos.
- Niveles de autorización para la emisión de notas de crédito.
- Emisión de una factura con fecha de vencimiento (en el caso de cuotas mensuales no esperar que el socio acuda a pagar sino enviarle previamente una factura).

Cobranzas

- Control de talonarios entregados a los encargados de realizar la cobranza.
- Utilización de recibos prenumerados.
- Liquidación inmediata de la cobranza.
- Controles en la transferencia de dinero o valores - conteo y firma de algún formulario.
- Depósito integro e inmediato de la cobranza.
- Detección de la situación de cobro. Cuando operó el vencimiento de la factura.
- Conciliación permanente de las cuentas a cobrar.

MANUAL DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

I. DESCRIPCION GENERAL DE RESPONSABILIDADES

I.1. DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Es el máximo responsable del área administrativa, designado por el Consejo de Administración. Sus funciones son las de evaluar el correcto funcionamiento del área, fijar las políticas en materia administrativa y financiera y autorizar los pagos que la Institución efectúe.

I.2. ADMINISTRADOR

Es el responsable del funcionamiento operativo del área y de la supervisión de las tareas desarrolladas por el personal a su cargo. Entre sus funciones se encuentran:

- la gestión financiera diaria y seguimiento y conciliación permanente de los saldos de cuentas de disponibilidades,
- El seguimiento y activación de cobranzas,
- La gestión de pagos de la Institución,
- La liquidación de sueldos, cargas sociales, aportes a religiosos y laicos consagrados y aportes a obras sociales adicionales,
- Las registraciones y conciliaciones contables,
- El presupuesto y control presupuestario,
- La generación de información para toma de decisiones,

- La asistencia a los responsables de programas en los aspectos de su incumbencia,
- En general el cumplimiento de todos los procedimientos previstos en el presente manual.

Mantendrá permanente contacto con los responsables de cada programa, a efectos de conocer sus requerimientos y coordinar con los mismos la forma de satisfacerlos (fundamentalmente en lo referido a información de gestión), atendiendo al hecho que la administración debe constituir un apoyo para la gestión de las actividades que la Institución desarrolla en cumplimiento de su misión.

II. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS

Para la gestión administrativa, la Institución se regirá por las siguientes políticas básicas:

- Todos los ingresos y gastos de la Institución se registrarán en forma clara y transparente,
- Las cobranzas y pagos que por todo concepto se efectúen en la Institución se centralizarán en la administración por los procedimientos que para cada caso en particular se definan,
- El total de las cobranzas se depositará en cuenta corriente bancaria,
- Todos los pagos se efectuarán en cheque,
- Se fijará un día semanal de pago,
- Las donaciones en especie efectuadas o recibidas se registrarán por el valor de mercado del bien entregado o recibido, incorporándose (de corresponder por su naturaleza) al inventario de la Institución,

III. DESCRIPCION DE UN PROCEDIMIENTO

Eventos y cobranzas descentralizadas

En el caso de la realización de eventos, las inscripciones que no puedan cobrarse en la Institución en el horario de atención de Recepción, el responsable de la organización del evento designará una persona responsable de la cobranza, a la misma se le entregará un talonario de recibos (o la cantidad que se considere necesaria en función a la concurrencia esperada), planillas para la rendición de cobranzas y un fondo fijo transitorio en función de las necesidades, para que cuenta con moneda de baja denominación para dar cambio a los asistentes. Asentará cada cobranza en la planilla de rendición. Con la frecuencia que (en función de las particularidades de cada actividad) en cada caso se determine se efectuará la rendición de la cobranza, la que consistirá en la entrega de la planilla, los valores y copia de los recibos. Concluido el evento, en la última rendición se incluirá el reintegro del Fondo Fijo transitorio.

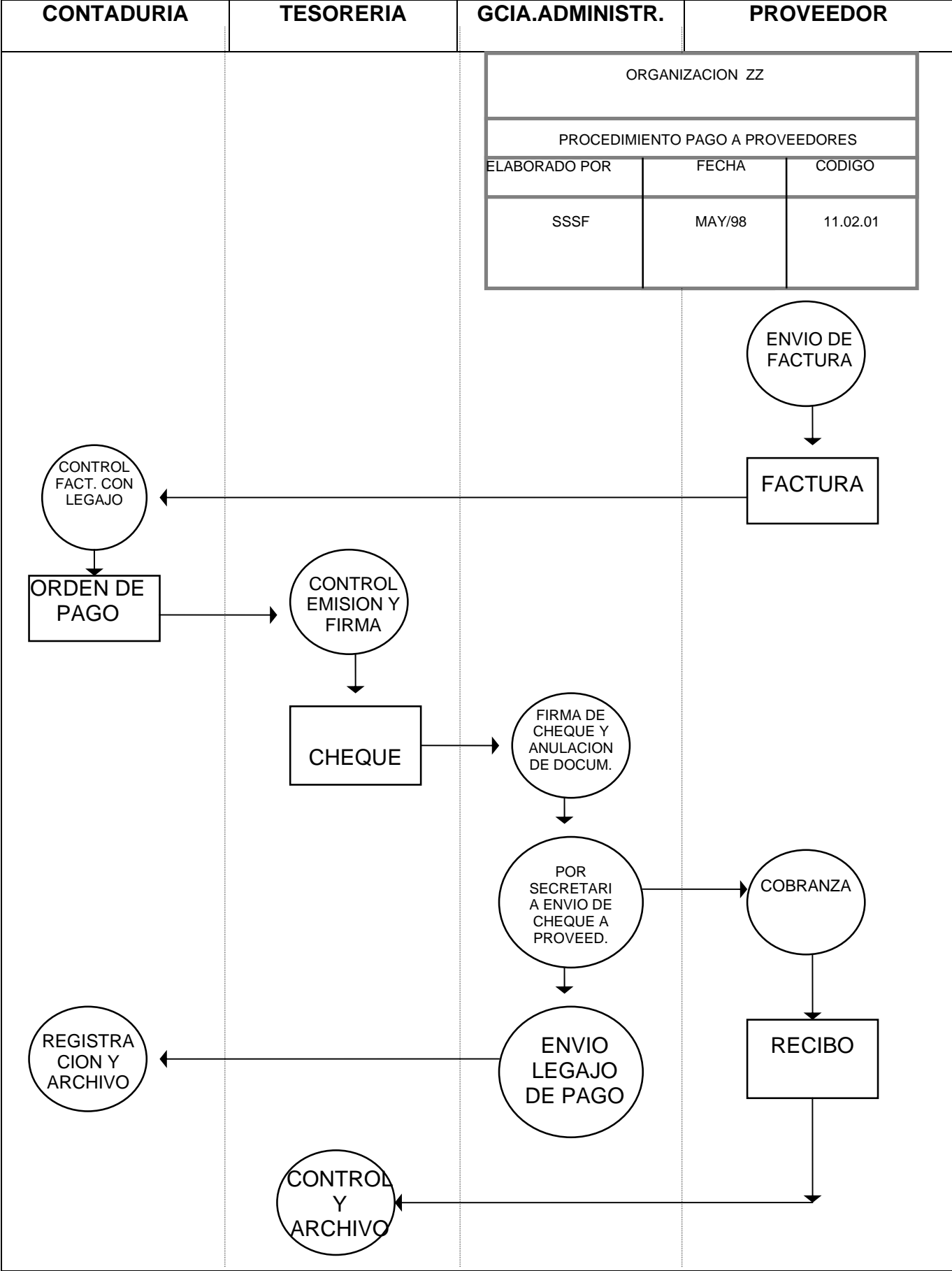
Igual procedimiento se empleará en caso que se designen personas que pueden efectuar cobranzas fuera de la Institución, como por ejemplo cobranza domiciliaria de deudores morosos, cobranza domiciliaria de donaciones por sumas importantes, por sponsorización, etc.

DESCRIPCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO / INSTRUCTIVO DE TAREAS

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

<u>1- ALMACENES:</u>	Emite SC (Solicitud de Compras) en original y copia. SC1 se envía a <u>Compras</u> . SC2 archiva transitoriamente por fecha de cumplimiento, hasta que se cumple el pedido.
<u>2- COMPRAS:</u>	Consulta con el fichero de proveedores, para seleccionar los probables proveedores.
<u>3- COMPRAS:</u>	Emite PC (Pedido de Cotización) en original y tres copias. Envía cada copia a los <u>proveedores</u> , previamente seleccionados. Archiva transitoriamente PC4 con SC1 , por fecha de vencimiento de cotización.
<u>4- PROVEEDORES:</u>	Recibe PC y remiten cotizaciones (CO) .
<u>5- COMPRAS:</u>	Controlan las cotizaciones recibidas con lo solicitado. Si está conforme adjudica la compra. De no estar conforme con las cotizaciones recibidas vuelve al paso 2.
<u>6- COMPRAS:</u>	Emite OC (Orden de Compra) en original y tres copias. Firma OC el responsable según monto de compra, OC1 al <u>Proveedor</u> . OC2 en <u>Compras</u> , OC pendientes, se archiva por fecha de entrega con CO . OC3 a <u>Recepción</u> , se archiva por orden cronológico de entrega. OC4 a <u>Contaduría</u> donde se archiva por orden numérico además de estar graficado. SC1 archiva definitivamente por orden correlativo con PC .

<u>7- PROVEEDOR:</u>	Entrega el producto en <u>Recepción</u> acompañado de dos R (Remitos)
<u>8- RECEPCIÓN:</u>	<p>Controlar la mercadería con R y OC3. Por sí, firma original del remito (R1). Por no , no relevado. Emite PR (Parte de Recepción) en original y dos copias. Distribuye la documentación: PR1 envía a <u>Compras</u> para ingresar en legajo que forma con OC pendientes de cumplimiento. PR2 y PR3 envía a <u>Almacenes</u> junto con la mercaderías. R1 al <u>Proveedor</u>. R2 a <u>Contaduría</u> OC3 Archiva definitivamente por orden numérico.</p>
<u>9- ALMACENES:</u>	<p>Controla la mercadería con la SC y PR. Si es correcta firma el conforme PR3 y lo entrega a <u>Recepción</u>. Si no es correcto, no relevado. Registra ingreso de mercaderías, fichas de estante. Archiva definitivamente SC2 por esta cumplido el pedido, por orden numérico. Envía PR2 a <u>Contaduría</u>.</p>
<u>10- COMPRAS</u>	<p>Controla OC2 con PR1. Cuando la entrega es total archiva definitivamente por orden numérico de OC - el legajo de <u>Compras</u>- OC2, PR1, CO3. Cuando es parcial registra ingreso en OC2 y archiva transitoriamente.</p>
<u>11- CONTADURÍA</u>	<p>Controla R2 con OC4 y PR2. Si los datos son correctos registra y archiva transitoriamente le legajo por orden alfabético hasta el recibo de la factura, momento en el comienza el procedimiento.</p>



Fundación Ambiente y Vida
Domicilio Completo
Ciudad, País
No. de Inscripción 99-99999999-9

COMPOSICION DE DISPONIBILIDADES

CUENTA CORRIENTE	365,00
CAJA DE AHORRO	
TOTAL SALDO INICIAL al 07/07/01	365,00

INGRESOS DE LA SEMANA	315,00
PAGOS APROBADOS	(230,00)
TOTAL SALDO FINAL AL 14/07/01 (A)	450,00

CUENTA CORRIENTE	450,00
CAJA DE AHORRO	
SALDOS CONTABLES AL 14/07/01 (B)	450,00

Diferencia Contorl (A) - (B) = debería ser 0 (cero)	0,00
--	-------------

Confeccionó

Rosario Machado

Fundación Ambiente y Vida
Domicilio Completo
Ciudad, País
No. de Inscripción 99-99999999-9

PRESUPUESTO DE LA SEMANA						
CONCEPTO	21-Jul	28-Jul	04-Ago	11-Ago	Resto del Mes	TOTAL
INGRESOS						
INGRESOS RECURRENTE						
Cuotas Mensuales Socios	40,00	40,00	40,00	40,00	120,00	280,00
Acuerdos de donación (Empresas de 1era. Línea)	200,00	200,00	200,00	200,00	600,00	1400,00
Ingresos por Venta de Publicaciones Institucionales	20,00	20,00	20,00	20,00	60,00	140,00
						0,00
						0,00
						0,00
Donaciones extraordinarias		50,00		50,00	300,00	400,00
Cursos Dados en sede		175,00				175,00
Entradas Velada de Gala p/ recaudar fondos				250,00	350,00	600,00
TOTAL INGRESOS	260,00	485,00	260,00	560,00	1430,00	2995,00
EGRESOS						
EGRESOS RECURRENTE						
Sueldos Netos			200,00		200,00	400,00
Cargas Sociales					25,00	25,00
Honorarios	150,00	175,00	340,00	250,00	535,00	1450,00
Alquileres			35,00			35,00
Servicio Telefónico					30,00	30,00
Servicio de Gas					10,00	10,00
Servicio de Luz					15,00	15,00
Otras Tasas y Servicios		25,00		25,00		50,00
Mantenimiento Edificio y Computadoras		45,00		45,00	45,00	135,00
Servicio de Limpieza Oficinas	20,00		20,00		40,00	80,00
Gastos Librería	15,00			15,00	30,00	60,00
Reposición Fondo Fijo		35,00		35,00	35,00	105,00
Proveedores Varios	35,00	75,00	10,00	35,00	125,00	280,00
EGRESOS NO RECURRENTE						
Costo organización cursos en sede	55,00	55,00				110,00
Costo Velada de Gala p/ recaudar fondos		50,00	100,00	140,00	200,00	490,00
TOTAL EGRESOS	275,00	460,00	705,00	545,00	1290,00	3275,00
SUPERAVIT/DEFICIT DEL PERIODO	-15,00	25,00	-445,00	15,00	140,00	-280,00
SALDO INICIAL EN BANCOS	450,00	435,00	460,00	15,00	30,00	450,00
SUPERAVIT/DEFICIT DEL PERIODO	-15,00	25,00	-445,00	15,00	140,00	-280,00
SALDO FINAL EN BANCOS	435,00	460,00	15,00	30,00	170,00	170,00

Confeccionó
<i>Rosario Machado</i>

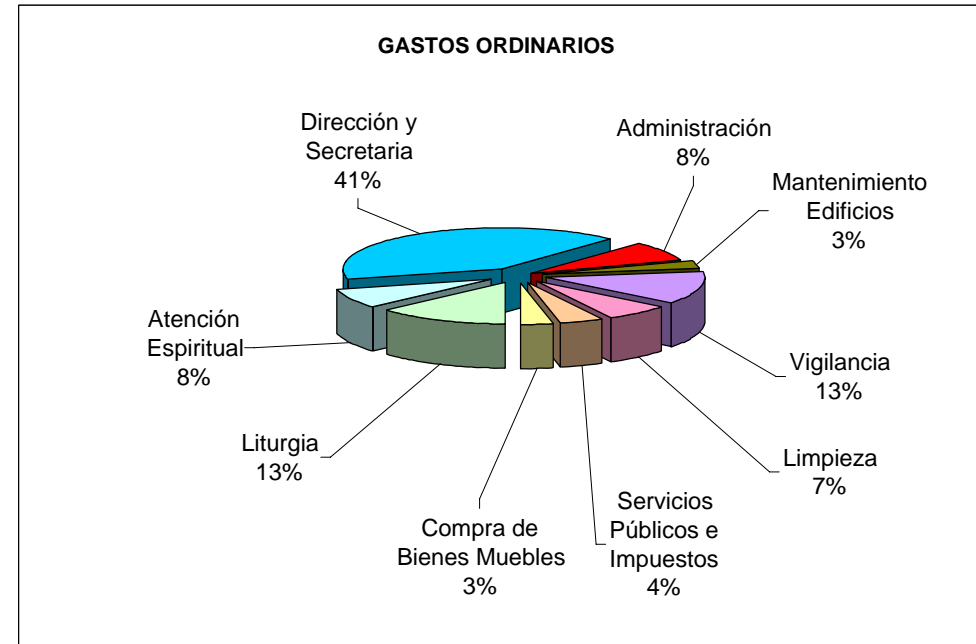
**IGLESIA SANTA CATALINA DE SIENA
RESULTADO ORDINARIO MES DE MAYO DE 2001**

Expresado en Pesos

RECURSOS ORDINARIOS		
Colectas		3.330,30
Contribuciones Mensuales		316,95
Sacramentos		532,10
Alcancías		522,65
Reasignación Saldo Fondo Anteproyecto	(Nota 2)	3.348,00
Donaciones		995,45
TOTAL RECURSOS ORDINARIOS		9.045,45



GASTOS ORDINARIOS		
Liturgia	(Nota 3)	1.389,23
Atención Espiritual	(Nota 4)	817,62
Dirección y Secretaria	(Nota 5)	4.246,03
Administración	(Nota 6)	814,20
Mantenimiento Edificios		337,30
Vigilancia	(Nota 7)	1.310,40
Limpieza	(Nota 8)	712,22
Servicios Públicos e Impuestos		460,07
Compra de Bienes Muebles	(Nota 9)	344,60
Aportes al Obispado		-
TOTAL GASTOS ORDINARIOS		10.431,67



DEFICIT DEL MES	(Nota 10)	(1.386,22)
------------------------	-----------	-------------------

NOTAS

Correspondientes a la Rendición de Recursos y Gastos Ordinarios **de Mayo 2001**

Nota 1: La presente rendición incluye exclusivamente Recursos y Gastos

Nota 2: De acuerdo a lo informado en la rendición de cuentas del mes de Abril 2001, los \$ 3.348 que no se utilizaron del Fondo Anteproyecto y que fueron reasignados, han ingresado en la presente rendición como Fondos Ordinarios.

Nota 3: En el rubro liturgias además del costo de los elementos utilizados en la misa, se incluyen los servicios contratados de musicalización (\$1.000 en

Nota 4: En el rubro Atención Espiritual se incluyen, entre otros, las asignaciones de los sacerdotes que concurren al Centro (\$ 786) y los

Nota 5: En el rubro Dirección y Secretaría se incluyen, entre otros, la asignación del Padre Rafael Braun (\$ 700 mensuales) y los sueldos y cargas sociales de la Directora Ejecutiva, dos secretarias, el costo de la folletería

Nota 6: En el rubro Administración se incluye, entre otros, los honorarios del liquidador de sueldos (\$ 150 mensuales) y las gratificaciones abonadas al personal administrativo que se desempeñó hasta el 11/03/01 (\$ 460), fecha en

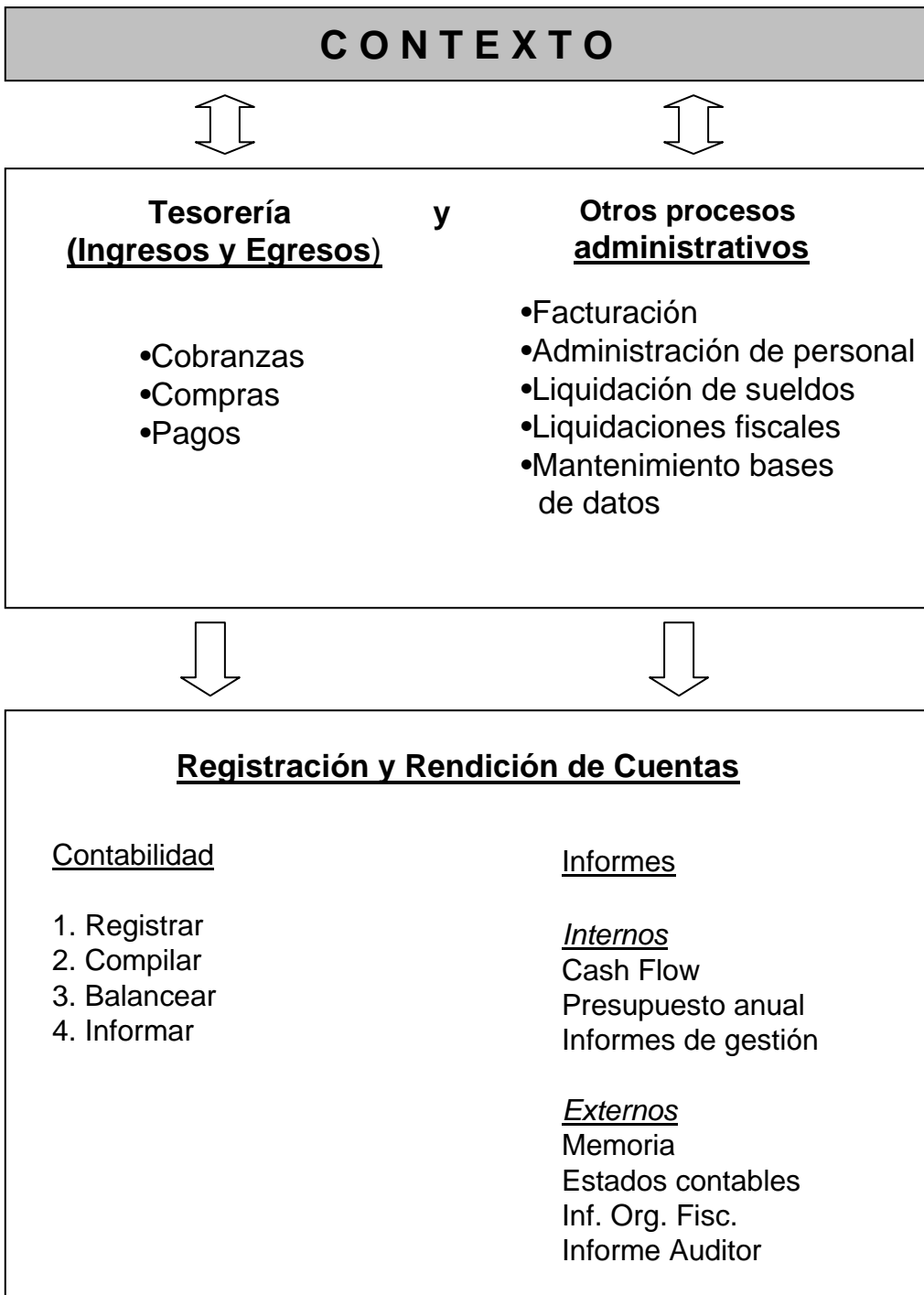
Nota 7: En el rubro vigilancia se incluye exclusivamente el costo del servicio contratado externamente.

Nota 8: En el rubro limpieza se incluye el sueldo y las cargas sociales de la Encargada de Limpieza y el costo de los insumos.

Nota 9: En el rubro Compra de Bienes Muebles, se incluye el costo de la actualización del sistema contable de gestión (\$ 314,60).

Nota 10: El déficit operativo del mes de Mayo, como así también el del bimestre Marzo-Abril 2001, ha sido financiado con préstamos privados.

BLOQUES DE PROCESOS



CONTEXTO



Tesorería y (Ingresos y Egresos)

- Cobranzas
- Compras
- Pagos

Otros procesos administrativos

- Facturación
- Administración de personal
- Liquidación de sueldos
- Liquidaciones fiscales
- Mantenimiento bases de datos



Registración y Rendición de Cuentas

Contabilidad

1. Registrar
2. Compilar
3. Balancear
4. Informar

Informes

Internos

- Cash Flow
- Presupuesto anual
- Informes de gestión

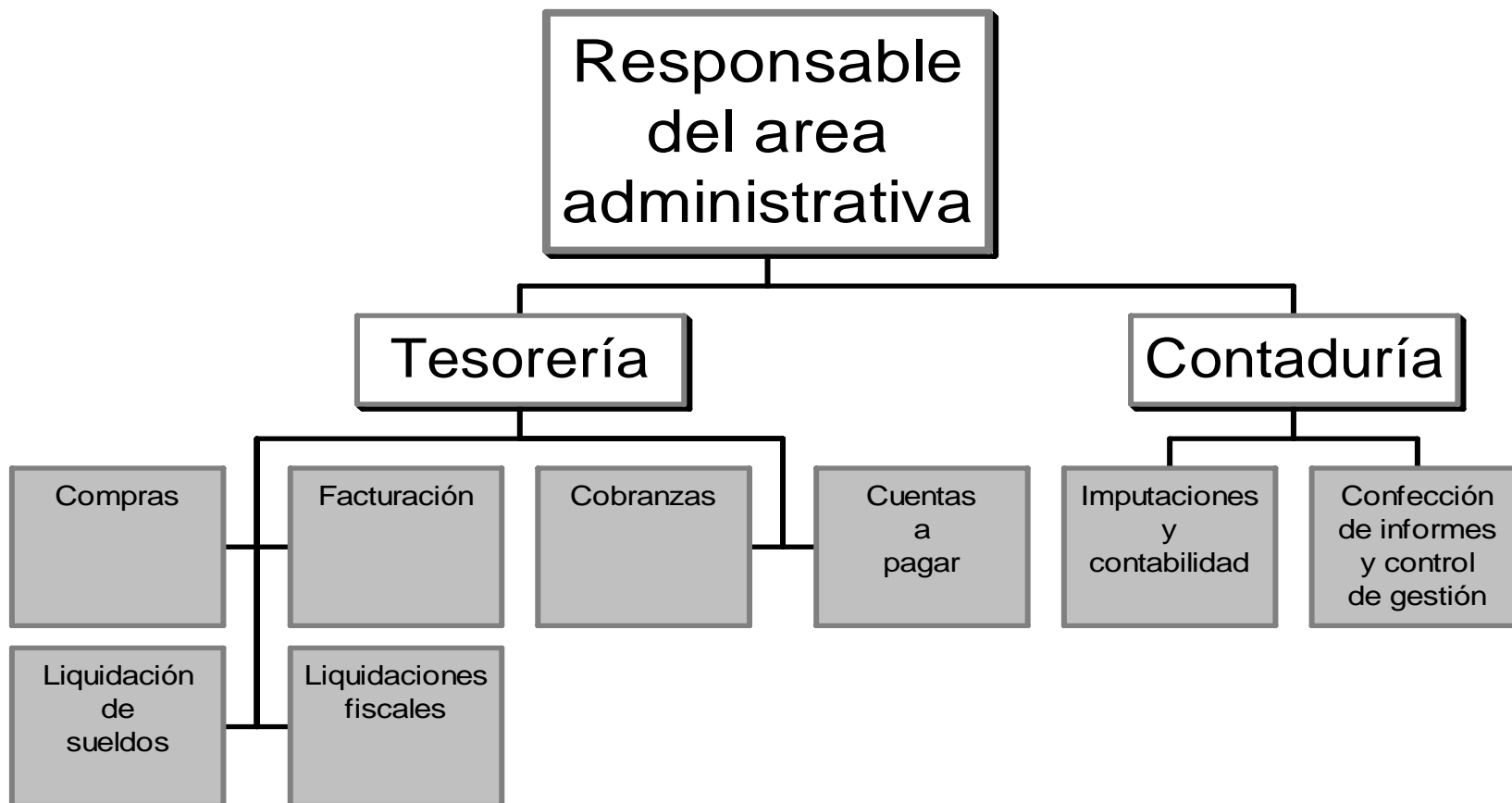
Externos

- Memoria
- Estados contables
- Inf. Org. Fisc.
- Informe Auditor

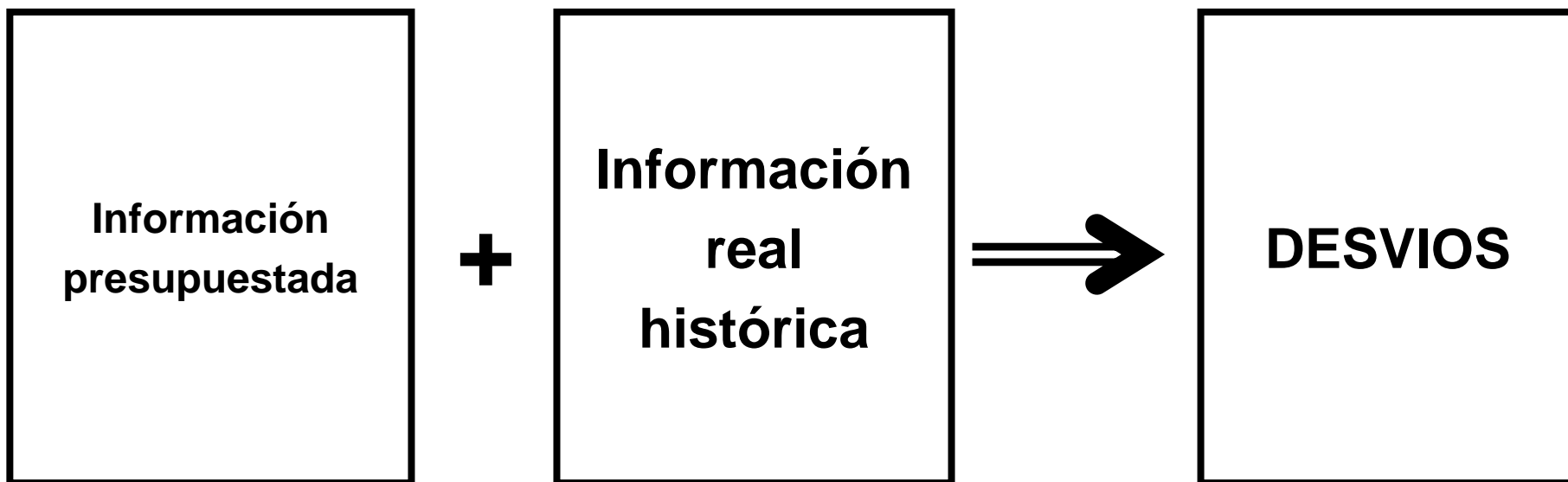
BLOQUE 1

BLOQUE 2

ORGANIGRAMA SECTOR ADMINISTRATIVO



CONTROL PRESUPUESTARIO



Resumen de Gráficos y documentos anexados al artículo

Resumen de gráficos

1. Bloque de procesos
2. Organigrama del sector administrativo
3. Control presupuestario

Resumen de documentos anexos de consulta en la página web www.gestiónsocial.org

1. Normas de control interno
2. Manual de organización administrativa
3. Formularios y planillas para gestión de tesorería (Caso Fundación Ambiente y Vida)
4. Estados Contables (Caso Asociación Jóvenes Hoy)
5. Rendición de cuentas para públicos masivos (Caso Santa Catalina de Siena)