

Herramientas para
el Fortalecimiento de las
Organizaciones Comunitarias

Organización y Administración para Organizaciones Comunitarias

Argentina unida



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina

Secretaría de
Inclusión Social

PRESIDENTE DE LA NACIÓN

Dr. Alberto Ángel Fernández

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN

Lic. Santiago Andrés Cafiero

MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN

Lic. Daniel Fernando Arroyo

SECRETARIA DE INCLUSIÓN SOCIAL

Lic. Laura Valeria Alonso

DIRECTORA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Lic. María Victoria Colombo

DIRECTOR DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lic. Emanuel Matías Damoni

DIRECTOR DEL CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD

Dr. Luis Antonio Palmeiro

COORDINADORES ÁREA DE GÉNEROS Y DIVERSIDAD SEXUAL

Lic. Víctor Bracuto - Coordinador General

Lic. Javier Wenger - Coordinador Técnico

PRODUCCIÓN:

Coordinación General

Carolina Von Oertel

Equipo de Elaboración de Contenido

Javier Alejandro Aragón - Nancy Patricia Bustamante González - Milagros Puig - Daniela Romano - María Andrea Vidales

Equipo de Edición

Nathalia Rack - Rodrigo Galeani Calvín

Equipo de Diseño

Ayelén C. Oturakdjian - Juan E. Colombo - Jeanette Becerra Coro

Ilustrador

Emanuel Monteavaro

Prólogo

En diciembre de 2019 iniciamos una nueva etapa de la Argentina con la profunda convicción de reconstruir el tejido social y productivo devastado tras cuatro años de especulación financiera y endeudamiento con su trágica contracara social: aumento de la desocupación, pobreza, desigualdad e indigencia.

Sobre este punto de partida nos propusimos recuperar al Estado como instrumento de desarrollo económico con inclusión social para todo el pueblo argentino, a lo largo y a lo ancho de nuestro territorio nacional.

En esa línea de concebir la política pública y la gestión pública con un compromiso social y responsabilidad solidaria, la Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional se propuso recuperar la experiencia institucional de nuestro Ministerio en el trabajo con las organizaciones comunitarias. Éste ha sido un importante pilar en las políticas públicas con una perspectiva de inclusión social y desarrollo de las comunidades.

Como lo ha mostrado la experiencia, el aporte que realizan las organizaciones comunitarias al desarrollo de los barrios y al bienestar de las familias es central. Son las organizaciones comunitarias las que con sumo esfuerzo, dedicación y solidaridad, han jugado un papel central en la contención afectiva y en la resolución material y concreta de las múltiples necesidades de la gente. Ese compromiso con los otros, quedó evidenciado en contextos económicos de crisis como los que vivimos en 2001, en los últimos años y también en momentos tan especiales como la actual pandemia del COVID-19 que amenaza al mundo entero.

Desde el Estado Nacional, valoramos ese gran esfuerzo y por eso en este nuevo ciclo político queremos recuperar la experiencia de trabajo conjunto que alguna vez tuvimos, tanto como potenciarla para enfrentar con mejores resultados a los nuevos desafíos que se nos presentan.

Desde una perspectiva multidisciplinaria, y desde una visión del desarrollo sostenible y con igualdad de género e igualdad social, nos propusimos diseñar estas herramientas de fortalecimiento para las organizaciones comunitarias. Sabemos que es tan sólo un primer paso en esta ardua tarea. Esperamos que sean de gran utilidad tanto a los líderes comunitarios, integrantes de organizaciones, agentes del Estado en sus tres jurisdicciones y cualquier persona interesada en aportar con su trabajo para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

Estamos convencidos de que el desarrollo de una Argentina Unida sólo será posible con un Estado presente que cumpla el rol de garantizar el ejercicio de los derechos de todos los habitantes de nuestro país. Y también un Estado que trabaje codo a codo con organizaciones comunitarias fuertes y comprometidas con el bienestar de los que menos tienen.

Aclaración a la lectura

La producción de un material de capacitación tiene como punto de partida dos reflexiones: lo que se quiere comunicar y a quién está destinado. En función de ello, se ajustan los objetivos, planteos, lenguajes, posiciones, en fin: el mensaje y la forma en que se transmite.

La redacción de esta guía de capacitación para organizaciones de la sociedad civil tiene el riesgo que tiene cualquier material que transmite un mensaje a organizaciones que son, inexorable y saludablemente, heterogéneas.

Heterogéneas en sus historias, en sus trayectorias, en sus sueños y anhelos, en sus formas de organización interna, en sus localizaciones geográficas y así podríamos continuar nombrando otras diferencias...

Esta diversidad es un símbolo de fortaleza y un signo al que apostamos: trabajar con un amplio abanico de organizaciones de nuestra amada patria.

Sabemos que en los contenidos que integran esta guía se mencionarán aspectos que para algunas organizaciones son obvios y que algunas cuestiones o saberes que, humildemente, se pretenden transmitir, son conocidos o redundantes.

A esas organizaciones, simplemente, apostamos a poder contribuirles a la hora de sistematizar aspectos, metodologías o fijar contenidos.

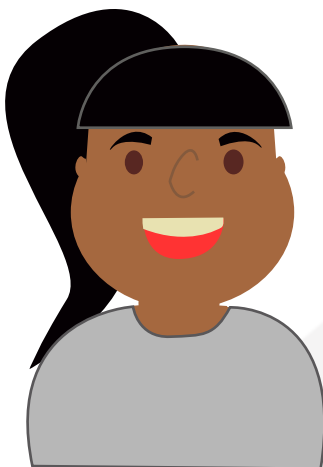
Ahora bien, en la gran diversidad de actores con los que el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación trabaja, existe también un conjunto amplio de organizaciones cuyos niveles organizativos son mucho más embrionarios.

Aspiramos a que este material pueda ser útil para todos, todas y todes, especialmente para aquellos que son el eslabón más débil de las organizaciones de la sociedad civil.

Como señala el presidente Alberto Fernández, tenemos que empezar por los últimos para llegar a todos.

El lenguaje es producto de la realidad, al mismo tiempo que la construye. En ese sentido, la serie que les presentamos está escrita en lenguaje inclusivo, como una apuesta a contribuir a la creación de una realidad más inclusiva; y en un esfuerzo por cambiar el lugar hegemónico dado a los varones, reconociendo diversidades y disidencias, por lo que la escritura de estos materiales procura no ser androcéntrica, binaria ni excluyente.

Es por ello que de las diversas formas que puede tomar el lenguaje inclusivo hemos optado por tomar a la E, ya que el uso de la x -por ejemplo- haría que el material no fuese posible de lectura en programas para personas no videntes. Por este mismo motivo, los textos no están justificados y las imágenes se encuentran descriptas.



Índice

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2
ORGANIZACIÓN	3
¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	4
¿Y qué es una Organización Comunitaria?	5
<i>Actividad 1</i>	7
Similares y Diferentes	8
Acción Colectiva	8
Contexto	9
<i>Actividad 2</i>	11
Articulaciones y alianzas	12
<i>Actividad 3</i>	13
LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	14
Claves para el trabajo en equipo	15
El Reglamento interno	16
<i>Actividad 4</i>	18
<i>Repasemos</i>	19
ADMINISTRACIÓN	20
CÁLCULO DE COSTO, RECURSOS Y ARMADO DE PRESUPUESTOS	22
¿Para qué podemos necesitar un presupuesto?	22
Recursos	22
Fuentes de Financiamiento	24
<i>Actividad 5</i>	25
<i>Actividad 6</i>	29
REGISTRO DE COMPROBANTES	32
¿Dónde anotamos esta entrada y salida de dinero y recursos?	32
¿Qué son los comprobantes?	34
¿Cuáles son los comprobantes más comunes?	34
Documentos y comprobantes bancarios	38
<i>Actividad 7</i>	41
INFORME ECONÓMICO	42
Balance anual	43
<i>Actividad 8</i>	44
<i>Repasemos</i>	45
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	46

Organización y Administración

¿De qué nos vamos a ocupar en esta guía?

¿Para qué les puede servir?

En esta guía vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

Organización

- ¿Qué es una organización?
- ¿Cuál es su contexto y por qué es importante?
- ¿Cómo se pasa de lo individual a lo colectivo?
- ¿Cómo es la estructura interna de una organización?
- ¿Qué conviene tener en cuenta a la hora de organizarnos?
- ¿Podemos potenciarnos desde las diferencias?

Administración

- ¿Es importante para la organización?
- ¿Cómo calculamos los recursos y los costos necesarios para funcionar?
- ¿Por qué es importante que registremos cada operación económica?
- ¿Qué es el informe económico?

Con estas respuestas ustedes podrán saber:

- Si conocen el contexto en el que desarrollan su trabajo y pueden abordarlo como organización.
- Si su organización es una suma de individualidades o cuenta con una identidad colectiva.
- Si la estructura interna de su organización cumple con los principios básicos.
- Si conocen los elementos principales que conlleva la tarea de organizarse.
- Si como organización logran complementarse correctamente entre todos a pesar de sus diferencias.
- Si en su organización le dan a la administración la importancia que requiere.
- Si están realizando correctamente los cálculos de costos de su organización.
- Si registran adecuadamente todas las operaciones económicas de su organización.
- Si conocen la herramienta del informe económico y cómo pueden incorporarlo a su organización.

Organización

¿De qué nos vamos a ocupar en esta primera parte de la guía?

En esta primera parte de la guía vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es una organización?
- ¿Qué es el contexto de una organización?
- ¿Qué es la estructura de una organización?

Con estas respuestas podremos evaluar:

- Si nuestro grupo puede considerarse una organización.
- Si hay cosas que pasan en el contexto de nuestra organización que podríamos aprovechar mejor (por ejemplo, relacionarse con otras organizaciones similares o cercanas).
- Si podríamos mejorar la estructura de nuestra organización para cumplir mejor nuestros objetivos.

¿Qué es una organización?

Muchas veces hablamos de organización, pero... ¿qué es una organización?

- Una organización es un grupo de personas, pero no cualquier grupo.
- Una familia es un grupo, los pibes de la cuadra también son un grupo, pero no son una organización.
- Una organización es un grupo de personas que tienen necesidades e intereses en común, donde se busca de manera colectiva, abordar la problemática que se atraviesa.



¡Ah! Conozco muchas personas que tienen necesidades e intereses en común y que no se encuentran organizadas.

Una organización es un grupo de personas que tienen necesidades e intereses en común, pero que además trabajan juntas para alcanzar objetivos compartidos.

Para ver un ejemplo, pensemos en lo que ocurre en cualquier barrio:

Hay grupos de personas que a veces se juntan a conversar en el almacén, en la vereda o a la salida de la escuela. Tienen cosas en común: hace muchos años que viven en el barrio y están preocupadas por los diferentes problemas barriales. Ven que falta empleo, viviendas, hasta problemas "más pequeños" pero no menos importantes como luces en las calles, o que el único colectivo que ingresa al barrio no cumple con la frecuencia que se acordó con la Municipalidad; hay muchos perros sueltos y falta un espacio verde con juegos infantiles, entre tantos otros problemas. Por eso, decidieron unirse para fundar una organización colectiva. Por ejemplo, la Sociedad de Fomento del barrio o una organización con un perfil más político.

Estas personas del barrio tienen cosas en común, pero... ¿forman una organización?

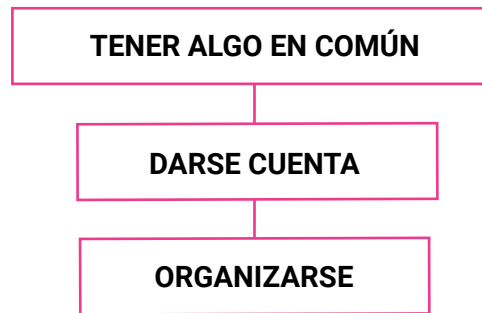


¡No! No basta con tener cosas en común. Además hay que proponerse hacer algo.

Para ser una organización no basta con que vivamos en el mismo lugar, con que tengamos características, necesidades, problemas o intereses en común. Ni siquiera con tener los mismos sueños o anhelos para nuestros barrios o para el país.

Darnos cuenta de que tenemos cosas en común es un primer paso, y cuando esto pasa, empezamos a hablar de **nosotros**.

Si después decidimos trabajar en conjunto, pensar qué queremos hacer, cómo lo vamos a hacer y qué aporte hará cada quien, estamos formando una organización.



Tomemos como ejemplo el barrio mencionado anteriormente:

Quienes viven ahí se dan cuenta de que algunos de los problemas son la falta de espacios verdes y el acceso a actividades deportivas y recreativas para toda la comunidad.

¿Y qué es una Organización Comunitaria?

La palabra “comunitaria” se refiere a las cosas que tenemos en común, a todas esas cosas que compartimos, más allá de que también existan diferencias.

Una comunidad, como ocurre en un barrio, un asentamiento, una localidad, una comuna, tiene en común el hecho de vivir en un mismo lugar, compartir un territorio.

La palabra “comunitaria” también sirve para referirse a las acciones que las personas de una comunidad realizan juntas.

Sigamos este ejemplo de quienes habitan el barrio:

Supongamos primero que se dan cuenta de que tienen necesidades y problemas en común y se organizan. Constituyen la “Sociedad de Fomento Nuevo Sol” (supongamos que así se llama el barrio).

Pero esa organización crece cuando las personas del barrio se dan cuenta de que tienen necesidades y problemas comunes.

Una vez que se organizó la Sociedad de Fomento, al poco tiempo se les plantea un problema muy grave:

No tienen un espacio cerrado para que niños y adolescentes realicen actividades deportivas y recreativas.

Al campito del barrio le falta desmalezamiento y mantenimiento para que sea usado por la comunidad.

Cuando sumamos las acciones de los integrantes de una comunidad formamos algo nuevo, algo mucho más poderoso que cada individualidad por separado. Constituimos un colectivo: un nosotros.

- Al organizarnos sumamos fuerzas.
- Esto nos da más poder para actuar que hacerlo individualmente.
- Ese nosotros organizado nos da una herramienta poderosa para tratar de transformar la realidad.



La organización somos nosotros, nosotras, nosotros y ese colectivo que conformamos es, al mismo tiempo, la organización.

Identidad

La identidad colectiva se construye mediante la acción. Mediante el reconocernos como pares y pelear por objetivos comunes. Se inicia en el consenso de lo que se debe hacer, de los objetivos propuestos por la organización y de la tarea por realizar. También es la visión compartida, una mirada común sobre cómo son y cómo deberían ser las cosas, desde el barrio hasta en el país; y sobre cómo queremos que sea el futuro. Esto es lo que funciona como base del reconocimiento de cada integrante en el colectivo. En este sentido, la identidad es el producto de una historia conjunta, de lo que hicimos entre todos, por eso también es importante una recuperación activa de nuestra memoria.

En términos más cotidianos, la identidad también es el hacer. Es el sentimiento de pertenencia a un nosotros, que se logra a partir de la tarea que nos amalgama e incluye.

Actividad 1

Ahora piensen en su organización y traten de reconstruir a grandes rasgos, cuándo, cómo y por qué se formó la misma.

Si su organización fue cambiando con el tiempo, piensen qué cambios se produjeron en los objetivos y en la cantidad y tipo de personas que fueron participando.

Similares y diferentes

Les integrantes de una organización nos sentimos como parte de algo, ese sentimiento de compartir se traduce en la palabra nosotras, nosotros y nosotres.

Lo que tenemos en común, lo que compartimos, es clave para que nuestra organización surja y funcione.

Sin embargo, no siempre tenemos igual criterio y podemos tener problemas para trabajar en conjunto.

Entonces hay que saber que, aunque hay muchas cosas comunes, también les participantes de cualquier organización podemos ser diferentes y con nuestras características particulares.



Y ser diferentes produce, justamente, diferencias.

No siempre se hará lo que uno quiere, sino lo más conveniente para todes. Por eso es importante que conversemos y discutamos para poder llegar a un acuerdo, potenciarnos desde la complementación de particularidades.

Hay que pensar en nosotres.

Acción Colectiva

Hay problemas, necesidades y carencias que no podemos resolver si cada cual actúa por su cuenta. La única forma en que podemos resolverlas es trabajando en equipo.

Acciones Individuales

Yo hablé con el Intendente...

Yo organicé la reunión de...

Yo decidí hacer las cosas así...

Acciones Colectivas

Nosotres organizamos la reunión...

Nosotres conseguimos los materiales...

Nosotres decidimos hacer...

Nosotres hablamos con el Intendente...



Contexto

Sigamos con el ejemplo de la Sociedad de Fomento del Barrio Nuevo Sol.

La Sociedad de Fomento de Nuevo Sol forma parte de un barrio, el barrio forma parte de una ciudad, esa ciudad forma parte de una provincia, la provincia forma parte de un país, el país forma parte del mundo.

Ese barrio, esa ciudad, esa provincia, este país, este mundo y sus habitantes, forman parte del contexto de la organización del barrio. Y es posible relacionarse con otras organizaciones en cualquiera de estas zonas.

En primer lugar, para organizarnos y trabajar en conjunto tenemos que tener en cuenta el contexto comunitario inmediato, que se refiere a nuestro barrio y a nuestra gente: ver con cuáles otras organizaciones podemos desarrollar acciones en común o compartir recursos; y también, conocer la realidad del barrio, los otros colectivos que están presentes, como por ejemplo los intereses políticos, las organizaciones religiosas, cómo se dan las relaciones de poder y género dentro del barrio, entre otros. Seguramente, podremos identificar estos u otros problemas de nuestro barrio.

Además, tampoco podemos desconocer el contexto social general. Qué pasa en la ciudad y en la región en que vivimos. Tenemos que contactarnos con otras organizaciones, con el Estado municipal y provincial o con empresas de la zona, entre otras.

En tercer lugar, tenemos que pensar más allá de la provincia. El Gobierno Nacional tiene muchas líneas de trabajo que se traducen en programas que brindan subsidios o servicios de capacitación y asistencia técnica a distintos tipos de organizaciones. Y con el avance de la globalización, es posible en algunos casos acceder a fondos y ayuda del exterior.

Hoy en la Argentina una agrupación de la Puna dedicada a prevenir cáncer de útero recibe fondos o ayuda técnica de una organización europea, una cooperativa de artesanos de Salta vende mantas en Asia, una red de Centros de Primera Infancia del Conurbano bonaerense envía personas encargadas del cuidado a capacitarse en diferentes países del MERCOSUR.

El primer contexto que hay que tener en cuenta es el relacionado con el espacio en el que se inserta nuestra organización. También el tiempo; es decir, el momento de la historia en que las cosas nos ocurren.



Ahí tenemos un ejemplo de las dos cosas: el contexto geográfico, histórico y político y el antes y después, es decir, cómo cambia el contexto con el tiempo.

El contexto de cada organización es diferente. No es igual que seamos una organización de un barrio en una gran ciudad, a que seamos una organización rural. No es lo mismo que estemos en Mendoza que en Rosario, o en la Puna jujeña. No era lo mismo organizarnos para construir un Salón de Usos Múltiples hace treinta años que ahora.

Al darnos cuenta de que tenemos algo en común, al formar una organización para trabajar en equipo elegimos superar el individualismo para agruparnos.

Actividad 2

Hagan una lista de cosas que deberían preguntarse sobre cada uno de los contextos. Traten de ampliarla:

Contexto Comunitario Inmediato

- ¿Cuántas personas viven en el barrio?
- ¿Qué cantidad de niños hay? ¿Van a la escuela? ¿Cuántos asisten y cuántos no?
- ¿Por qué no asisten quienes no van a la escuela?
- ¿Tienen trabajo las personas del barrio? ¿Siempre fue así?
- Quienes tienen trabajo, ¿a qué se dedican?
- ¿Cómo son las casas en nuestro barrio?
- ¿Tenemos sala de salud? ¿Cuáles son los principales problemas de salud?
- ¿Hay otras organizaciones e instituciones?
- ¿El Estado está presente para acompañar la resolución de las necesidades?

Contexto más lejano (ciudad, provincia, nación)

a) ¿Hay otras organizaciones parecidas a la suya? Podrían nombrar:

- Alguna que esté situada en la misma manzana o en las manzanas linderas
- Dos que estén en el mismo barrio
- Dos que estén en el mismo pueblo o ciudad
- Alguna que esté en la ciudad más cercana
- Alguna que conozcan que esté en alguna capital de provincia
- Alguna que conozcan que trabaje en todo el país

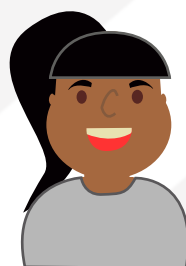
Al lado de cada nombre escriban muy breve qué hacen, qué servicios ofrecen.

b) ¿La Municipalidad, la Provincia, la Nación tienen políticas para la gente como nosotros?
¿Cuáles conocemos?

c) ¿Existe algún programa social del cual podamos tomar parte y que nos sea útil?

d) ¿Existen organizaciones u organismos del Gobierno que nos puedan asesorar sobre cómo encarar y resolver los problemas? Si no conocemos, ¿qué podemos hacer para informarnos?

e) Si los programas no existen, como organizaciones ¿cómo podemos pelear para que se creen y les den contención a los grupos como los nuestros?



Si no tenemos en cuenta el contexto estamos perdidos. Es imposible vivir aislados, menos aún si somos una organización que quiere solucionar problemas.

Articulaciones y alianzas

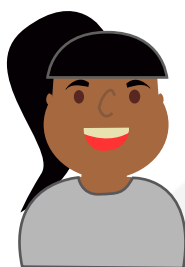
Nuestra organización no puede funcionar aislada. Necesitamos relacionarnos con otras organizaciones comunitarias, con el Estado, con organizaciones políticas, sociales, sindicales, de profesionales, religiosas, con empresas que se encuentren en nuestro contexto social: a todos ellos les llamaremos "actores sociales".

La articulación con otras organizaciones comunitarias que comparten nuestros mismos o similares objetivos o con los que compartimos metodologías de trabajo y visiones del mundo, nos permite potenciar nuestras acciones, resultados, como también nuestra representatividad.

Es importante que nos pongamos en contacto con otras organizaciones y aunemos los esfuerzos. Crear o fortalecer redes permite pensarnos de manera más colectiva, incluyéndonos todos, fortaleciendo nuestro territorio y colaborando en el desarrollo local.

Tener un listado de contacto de estos actores sociales, ya sea que se relacionen con nuestro trabajo o lo puedan complementar, nos va a ayudar a saber a quién/es podemos recurrir en caso de ser necesario:

- Nombre y forma de contactarlo (mail y/o teléfono)
- Área a la que pertenece y cuál es la temática que trabajan
- Qué tipo de relación tenemos y para qué nos puede servir



Tenemos que conocer las áreas gubernamentales que trabajan con organizaciones comunitarias, desde lo más pequeño hasta lo más grande -Municipio, Provincia y Nación-.

Actividad 3

Piensen en su organización:

- *¿Con qué actores políticos y sociales (instituciones, organismos, personas, etc.) del barrio o de la comuna, es decir de nuestro contexto cercano, se relaciona nuestra organización?
¿Esas relaciones son de colaboración o conflicto?*
- *¿Existen algunas con las que nuestra organización no se relaciona y podría hacerlo?
¿Cuáles?*

La estructura de la organización

Al tratar el tema del contexto, vimos hacia fuera de la organización.

Ahora vamos a mirar hacia dentro de la organización.

Para entender esto, veamos un ejemplo:

En una cooperativa, las tareas están divididas. Cada persona o grupo de personas cumple una función, ocupa un rol: comprar, vender, fabricar los productos, administrar la plata. Incluso dentro de estos grupos también hay roles. Por ejemplo, entre quienes fabrican: cada persona tiene que hacer algo y es responsable por esa parte del trabajo. Además, quienes realizan distintas tareas están relacionados entre sí. Estas funciones (lo que cada persona sabe que tiene que hacer) y sus relaciones (quién es responsable de cada tarea y quién toma decisiones sobre ciertos ámbitos) forman una estructura.

Aunque el objetivo de nuestra organización no sea fabricar algo, venderlo y ganar dinero, las organizaciones comunitarias por lo general, brindan servicios, o al menos no quieren perder dinero.

Si las cosas están bien organizadas, la estructura de la organización ayudará a que el trabajo se haga mejor, con menos esfuerzo, en forma eficiente y evitando que las personas que la conforman se peleen por no saber qué tiene que hacer cada integrante, o por tomar decisiones que debían consultarse con otra persona.

Por lo tanto, en nuestras organizaciones también dividimos tareas, nos ponemos de acuerdo para distribuir roles y funciones.



Si no nos dividimos las tareas, todos vamos a terminar haciendo lo mismo y van a quedar trabajos sin hacer. Además cada cual es mejor en algunas cosas.

Dividimos tareas para ahorrar esfuerzos y hacer mejor nuestro trabajo.

Dividir tareas no significa que vamos a trabajar por nuestra cuenta. Tenemos que estar relacionados y cada persona debe saber lo que hace el resto.

Podemos hacer reuniones para ir informando lo que hicimos, u organizar comisiones si hay mucha gente en nuestra organización.

Todas las tareas son importantes, todas son valiosas.

Claves para el trabajo en equipo

- Construir confianza
- Debatir
- Establecer objetivos comunes
- Crear sentido de pertenencia
- Involucrar a cada integrante en las decisiones
- Promover el entendimiento entre las partes
- Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo
- Generar comunicación colectiva
- Aprovechar la diversidad
- Celebrar los éxitos grupales
- Distribuir claramente los roles

¿Por qué trabajar en equipo?

Porque...

- Las personas nos desarrollamos a través de grupos.
- Genera sentimientos de pertenencia y satisfacción con respecto a las propias funciones, a un proyecto, a unos valores.
- Facilita el logro de objetivos.
- Permite aprender y enriquecernos como personas e integrantes de la organización.
- Posibilita una buena organización del trabajo a realizar.
- Crea una sólida imagen de grupo.
- Crea identidad.
- Porque colectivamente nos reconocemos parte de un destino común, ya sea el barrio o la Patria.

El Reglamento interno

Además de dividir tareas y definir la estructura de nuestra organización, deben quedar claras las normas.

Las normas: lo que debe hacer y lo que no debe hacer cada integrante de la organización, según cuál sea la tarea que corresponda.

Porque según la tarea que asuma cada persona cambiarán nuestras obligaciones y nuestros derechos.

¿Qué decisiones puede tomar Mabel sin consultar, como Presidenta de la Sociedad de Fomento?

¿Qué puede hacer y qué no puede hacer Claudia, como responsable de compras? ¿Hasta cuánto puede gastar sin pedir más de un presupuesto o sin consultar al resto? ¿Qué pasa si no cumple con esto?

¿Hay que consultar con Ernesto si alguien quiere armar una actividad en el Salón de Usos Múltiples de la Sociedad de Fomento para no superponerse con alguna actividad ya programada? ¿Quién define las prioridades?

¿Qué puede decidir solo Facundo, como responsable de comunicarse con otras organizaciones?

¿Cómo y cuándo tiene que convocar Etelvina a una reunión? ¿Qué pasa si no lo hace?

¿Quién decide qué proyectos va a preparar Jorge para presentar?

¿Qué pasa si María no lleva las cuentas al día? ¿O si aparecen gastos que no tienen facturas o recibos como comprobante de pago?

Las normas del reglamento establecen, según cada tarea, qué podemos y qué debemos hacer y qué no.



El reglamento interno expone nuestras responsabilidades y obligaciones.

Incluimos este fragmento de reglamento como ejemplo.

ASOCIACIÓN

PAG. N°

6

ACTA N°

REGLAMENTO INTERNO**Deberes y responsabilidades de los asociados**

1- Los socios no se pueden negar a realizar una tarea, salvo por razones de salud, viajes programados desde antes, o posible pérdida de su trabajo.

2- Si un socio usa información obtenida en la Asociación para desarrollar proyectos personales o de otras instituciones donde también participe será sancionado con una suspensión de un mes. La segunda vez con la expulsión ad referendum de la primera Asamblea que se convoque.

Deberes y responsabilidades de cada integrante de la Comisión Directiva

1- Los asociados que han aceptado integrar la Comisión Directiva no podrán alegar incompatibilidad de esta tarea con su trabajo. Si no cumplen con las formalidades y obligaciones impuestas por el estatuto deberán renunciar a sus cargos.

2- Cada integrante de la Comisión Directiva debe asistir a las reuniones convocadas por la persona designada como Secretaria, salvo razones de fuerza mayor. En ese caso deberán avisar antes la causa del faltazo. La CD verá si está justificada. Si algún integrante de la CD no participara de 4 reuniones sin avisar o con causa injustificada, renunciará al cargo.

3- Cada integrante de la Comisión Directiva debe participar en actividades de procuración de fondos o en la formulación y gestión de al menos un proyecto relacionado con el objeto social por año calendario.

4- La persona responsable de la tesorería podrá pedir en cualquier momento rendición de cuentas sobre el estado económico y financiero de los proyectos en ejecución.

Administración de Proyectos con Financiamiento externo

1- En el caso de los proyectos con financiamiento externo, se llevará una administración independiente por proyecto. La administración cotidiana de cada proyecto será llevada por la persona responsable del mismo, usando una planilla tipo. La persona responsable de proyecto recibirá un fondo de caja chica para operar, que variará según el presupuesto y el cronograma de pagos del mismo. Cada dos meses, la persona responsable rendirá cuentas a Tesorería, quien renovará esta caja chica una vez supervisados los gastos realizados. Los pagos de honorarios y la compra de equipos se realizará de manera centralizada.

2- Un proyecto puede financiar otros proyectos durante un tiempo, siempre que no se ponga en riesgo el desempeño del mismo. En este caso deben estar de acuerdo todos los asociados que están participando en el proyecto que aportará los fondos, la coordinación y la persona responsable de Tesorería.

3- Para la contratación de proveedores se deberá contar con tres presupuestos provistos cada uno de ellos por un socio diferente (uno de los presupuesto deberá ser aportado por un integrante de la Comisión Directiva).

Actividad 4

Ahora piensen en su propia organización:

- ¿Hemos dividido las tareas? ¿De qué forma? ¿Qué factores contemplamos para hacerlo?
- ¿Cómo nos relacionamos quienes realizamos distintas tareas? ¿Quién depende de quién? ¿Quién o quiénes decidimos qué cosas?
- ¿Cómo resolvemos los conflictos que surgen?
- ¿Y cuáles son las normas en nuestra organización?
- ¿Cuáles son los derechos de cada integrante?
- ¿Cuáles son nuestras obligaciones?
- ¿Cómo circula la información dentro de nuestra organización? ¿Todos tenemos acceso?
- Al construir jerarquías y referencias, ¿cómo definimos quiénes las ocupan?

Repasemos

Cuando repasen los conceptos vistos en este módulo, busquen la relación que tiene con la realidad de las organizaciones propias.

Una organización es un grupo de personas que tienen necesidades e intereses en común, que se dan cuenta de ello, que se reconocen como parte de una misma identidad y que trabajan juntas y se organizan para alcanzar esos sueños que comparten.

Se constituye un actor social: un nosotros.

Nuestra organización es parte de un contexto social general y de un contexto comunitario inmediato que va cambiando con el tiempo.

Allí se relaciona con distintos actores políticos y sociales: instituciones y personas, el Estado, sindicatos, movimientos sociales, organizaciones religiosas, empresas.

Nuestra organización, de a poco, va formando parte de ese entramado de actores.

Nuestra organización tiene una estructura.

Dividimos tareas para ahorrar esfuerzos y hacer mejor nuestro trabajo.

Estas tareas, las obligaciones de cada integrante de la organización y las relaciones que establecemos están reguladas por normas. Para fijar esas normas, debemos ponernos de acuerdo. Estas leyes internas de la organización dicen qué debemos hacer y qué no, para cumplir los objetivos comunes.

Administración

¿De qué nos vamos a ocupar en esta segunda parte de la guía?

En esta segunda parte de la guía vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la administración?
- ¿Cómo calcular los recursos que se necesitan y los costos?
- ¿Qué son las fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo registrar los ingresos y gastos que tiene nuestra organización comunitaria y los comprobantes que se usan más frecuentemente?
- ¿Qué es, para qué sirve y cómo se hace el informe económico y el balance anual?

¿Para qué les puede servir?

El objetivo es cómo mejorar la administración de nuestra organización.

Para entender de qué hablamos veamos un caso:

EL BARRIO QUE ERA TRANQUILO

La Sociedad de Fomento del Barrio Tranquilo nació a partir de la necesidad, un grupo de personas se organizaron y formaron un verdadero equipo de trabajo. Todas aportaban ideas y trabajo voluntario, planificaban actividades y las organizaban muy bien y todas las personas del barrio -especialmente las niñas- estaban felices.

Algunas personas se movieron y entonces empezaron a recibir aportes de la comunidad, asociaron a gente de la zona que aportaba una cuota mensual, consiguieron donaciones de empresas y finalmente presentaron proyectos sociales y culturales a organismos del Estado o a organizaciones internacionales.

Cuando apareció el dinero, comenzaron los problemas porque nadie sabía administrar. Quienes gastaban la plata se olvidaban de pedir comprobantes, no se registraron los gastos, alguien pidió prestado para una necesidad personal, otro contrató a un conocido para pintar el Salón de Usos Múltiples que era más barato pero no tenía factura... Así, pasaron las semanas, la gente se fue olvidando cómo se usó el dinero y llegó un momento en que no se pudieron reconstruir los gastos, cobros y pagos. Entonces, no hubo forma de comprobar en que se había gastado la plata, y era lógico que quienes no estuvieron en "la cocina" de los proyectos desconfiaran. Empezaron las acusaciones, las peleas internas, y esa organización que funcionaba bárbaro sin plata, a puro pulmón, estalló en mil pedazos y se disolvió. Hoy están pensando en cambiarle el nombre al barrio y les jóvenes ya no tienen la Sociedad de Fomento que antes les ofrecía actividades deportivas y recreativas.

La historia de la Sociedad de Fomento del Barrio Tranquilo se repite con mucha frecuencia. A nadie le gusta mucho pedir y archivar papeles, hacer cuentas, tener la caja al día, controlar qué se gasta y a quién se contrata, pero... si nadie lo hace, nuestra organización se puede ver altamente perjudicada...

CUENTAS CLARAS

¿Recuerdan la Sociedad de Fomento que lograron las personas del Barrio Nuevo Sol? Como en el caso del Barrio Tranquilo tenían necesidades e intereses en común y se dieron cuenta de que, para alcanzar objetivos compartidos, es mejor trabajar en equipo.

Poco a poco, las personas que formaban la organización fueron teniendo más en claro quiénes eran como grupo y qué es lo que pasaba en el contexto. Se fueron planteando objetivos, se relacionaron con otras organizaciones, instituciones y personas.

Haciendo camino se fueron dando cuenta de que, actuando colectivamente, tenían fortalezas, pero también descubrieron sus puntos débiles.

Luego, los integrantes de la Sociedad de Fomento planificaron estratégicamente sus acciones. Imaginaron el futuro que deseaban y eligieron caminos para poder alcanzar ese futuro. Tuvieron en cuenta no sólo lo que pasaba dentro de la organización sino también lo que ocurría a su alrededor, considerando las oportunidades y los riesgos que ese escenario les ofrecía...

Como vimos en el ejemplo de la Sociedad de Fomento del Barrio Tranquilo, hay una actividad en nuestra organización que no puede dejarse de lado: la administración.

Se trata de llevar las cuentas, y de llevarlas de manera muy clara. De tener las cuentas claras. Cuáles son los recursos que tenemos y cómo se usan, qué dinero hay disponible, cuánto tenemos que pedir y cómo lo gastamos.

Vamos a dividir el tema de la administración en tres partes:

- a) Cálculo de costos, recursos y armado de presupuestos
- b) Los registros y los comprobantes
- c) El informe económico

Cálculo de costos, recursos y armado de presupuestos

Para arrancar con la primera parte, recordemos qué es un presupuesto...

¿Qué es un presupuesto?

Es una técnica para poder saber qué y cuántos recursos vamos a necesitar para cumplir con una actividad o con un proyecto. También nos permite conocer cuál será el costo de esos recursos que se necesitan.

¿Para qué podemos necesitar un presupuesto?

- Para realizar una actividad determinada. ¿Cuánto vamos a gastar para organizar una fiesta o una peña en el barrio para juntar plata?
- Para presentar y luego ejecutar proyectos. ¿Cuánto debemos pedir para instalar el Salón de Usos Múltiples?
- Para el funcionamiento mismo de nuestra organización. ¿Cuánto cuesta por mes la luz, el teléfono, el gas, el alquiler, las personas que trabajan?

Recursos

Para realizar cualquier actividad, para cumplir con cualquier proyecto, para hacer las cosas bien, tenemos que saber qué recursos necesitamos.



Recurso es todo lo que se necesita para poder cumplir con una actividad.

Según la actividad o el tipo de proyecto, los recursos podrán ser:

- Comida y vajilla, materiales de construcción
- Pasajes, hospedaje y viáticos
- Personal, profesores, tallerista
- Artículos de librería
- Telas y materiales de costura
- Herramientas y equipos

Tipos de recursos

Recursos Humanos:

Nuestra organización no funciona sola, depende de las personas. Por eso, las personas constituimos el principal capital de cualquier organización.

Esto supone tratarnos como agentes activos y proactivos, con inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

- Querer (voluntad de desarrollar la tarea encomendada)
- Saber (conocimiento para desarrollar nuestra tarea)
- Poder (disponer de la voluntad, del conocimiento, del tiempo físico, y de la confianza del grupo para desarrollar nuestra tarea)

Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles o concretos de los que dispone nuestra organización con el fin de cumplir y lograr nuestros objetivos como:

- Instalaciones
- Equipamiento
- Insumos

Recursos Financieros:

Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras.

- Origen de los fondos (fondos propios, financiamiento internacional, subsidios del Estado, aporte de empresas)
- Estabilidad de los fondos (fondos esporádicos o permanentes)

Recursos Vinculares:

Son las relaciones, redes y vínculos que tenemos con otras personas, organizaciones, entidades estatales y empresarias, y pueden convertirse en un valioso apoyo para nuestros proyectos y actividades.

- Alianzas estratégicas
- Redes de contacto

Lo mencionado hasta aquí pertenece a los recursos internos de una organización. Pero la mayoría de las organizaciones, también necesitan acceder a recursos externos para llevar a cabo su trabajo. A continuación veremos algunas fuentes de financiamiento posibles.

Fuentes de Financiamiento

Proyectos: conjunto de acciones destinadas a alcanzar un objetivo en un tiempo determinado.

Donaciones: materiales, económicas y de recursos humanos.

Tipos de donaciones:

- Puntuales: por única vez a una causa o proyecto concreto.
- Recurrentes: cantidad fija regular para una causa, o proyecto solidario, o para el funcionamiento corriente de nuestra organización. Puede ser bajo la figura de socio o colaborador (padrinazgo o mecenazgo).
- Micromecenazgo: campaña de recaudación a través de plataforma virtual. Puede basarse en donaciones, recompensas, prestamos, acciones o regalías.

Tipos de donantes:

- Personas Humanas: miembros de la comunidad, gente interesada en el trabajo de nuestra organización.
- Instituciones y Fundaciones: organismos nacionales e internacionales de financiamiento para proyectos sociales y comunitarios.
- Organismos de Gobierno: nacional, provincial o municipal.
- Clubes de Servicios y Asociaciones: RACI, Rotary Internacional, Club de Leones Internacional, cámaras de comercio, asociaciones industriales de ramas específicas.
- Sector Privado: empresas comerciales locales, nacionales e internacionales.

Comercialización: de productos y de publicidad.

Eventos: gastronómicos, deportivas, culturales, recreativas, subastas, entre otras.

Generar un buen vínculo con donantes implica mayor continuidad en los aportes, por lo que es muy recomendable que estimulemos su participación y mostremos los resultados obtenidos con su colaboración. Para eso, podemos enviarles un boletín informativo, fotos de las actividades o bienes adquiridos, videos, pequeños relatos de las personas que participan, etcétera. También podemos invitarles a participar de algunas actividades que puedan dar cuenta de lo que hacemos.



Para garantizar el sustento de la organización necesitamos pensar en varias formas de generar recursos al mismo tiempo.

Actividad 5

Piensen en un proyecto de su organización. Puede ser un proyecto en marcha o algo que estén por empezar.

Hagan una lista con los recursos que crean que van a necesitar. Pongan cada tipo de recurso debajo del título correspondiente:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Vinculares

Una vez identificados los recursos que necesitamos, pongan precio a las cosas para ver cuánto suman los **costos** de un proyecto o actividad.



“Los costos son el valor en dinero de los recursos que se necesitan para cumplir con una actividad, para realizar un proyecto, para conseguir un objetivo concreto. En cambio, el presupuesto es la técnica que nos permite calcular esos costos”.

PRESUPUESTO KERMESSE DEL 25 DE MAYO				
Rubro	Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Decoración	Guirnaldas	10	\$0,10.-	\$1.-
Decoración	Bombitas de colores	50	\$0,30.-	\$15.-
Decoración	Vasos y servilletas	200	\$0,02.-	\$4.-
Bebidas	Cervezas	48	\$0,70.-	\$33,60.-
Bebidas	Vinos	12	\$1,20.-	\$14,40.-
Bebidas	Gaseosas	50	\$0,84.-	\$42.-
Choripanes	Chorizos	100	\$2.-	\$200.-
Choripanes	Panes	100	\$0,40.-	\$40.-
Música	Dj y equipo de amplificación de música	1 noche	\$150.-	\$150.-
Total				\$500.-

Entonces... conocer los costos nos permite saber cuánta plata vamos a necesitar.

Y al conocerlos podemos tomar mejores decisiones sobre qué podemos gastar y qué no. También se hace más fácil controlar mejor la plata de nuestra organización. Nos ayuda a no gastar más de lo que queremos y de lo que podemos sin endeudarnos de más.

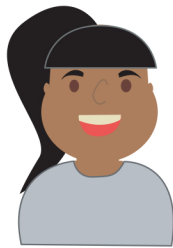
Si hacemos una actividad para recaudar fondos, conocer los costos también nos permite calcular el precio que tenemos que cobrar la entrada, y a cuánto tenemos que vender la comida y bebida, y así calcular las posibles ganancias.

Al momento de calcular costos y decidir a quién comprarle o a quién contratar el servicio que necesitamos para realizar nuestra actividad, **podemos priorizar a las personas emprendedoras y cooperativas de nuestra comunidad**. De este modo, estamos apoyando las fuentes de trabajo locales y el desarrollo integral y más justo de nuestros barrios.

Rubro	Recurso	Tiempo	Valor total unitario (por día)	Total
Mano de obra o personal	Jornada de oficial albañil	10 días	\$900.-	\$9.000.-

En toda actividad podemos diferenciar los **costos directos** de los **indirectos**.

Los **costos directos** son los recursos que usamos en una actividad o proyecto específico. Por ejemplo, los ladrillos y la mano de obra que empleamos para la construcción de un salón comunitario. O la comida o los premios si organizamos una fiesta para recaudar fondos. Los **costos indirectos** se refieren a gastos o a elementos que usamos para varios proyectos.



Por ejemplo, si un Salón de Usos Múltiples se usa para varios proyectos al mismo tiempo, los costos para mantenerlo son costos indirectos.

Son costos indirectos, por ejemplo:

- Teléfono
- Electricidad
- Gas
- Impuestos municipales
- Gastos para sostener el funcionamiento legal de nuestra organización (balances, libros rubricados, actas, sellados, trámites en la AFIP, etc.)
- Fotocopias o insumos de librería (papel, tinta)
- Traslados para hacer gestiones institucionales
- Impuestos
- Intereses que cobra el banco
- Gastos de limpieza
- Algunos equipos que sirven para todos los proyectos como las computadoras, o algún vehículo, que hay que actualizar, reponer, etc.

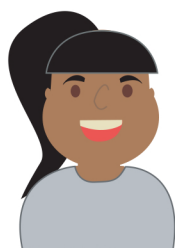
En un presupuesto hay que considerar estos costos.

Primero es conveniente tener un presupuesto mensual de todos estos gastos.

Costo Indirecto	Promedio Mensual
<i>Teléfono</i>	80
<i>Electricidad</i>	70
<i>Gas</i>	100
<i>Impuestos Municipales</i>	40
<i>Balances, libros, rubricados y trámites en la AFIP</i>	30
<i>Fotocopias</i>	20
<i>Insumos de Librería</i>	40
<i>Traslados y viáticos</i>	50
<i>Intereses bancarios</i>	15
<i>Gastos de Limpieza</i>	100
<i>Mantenimiento y actualización de computadores</i>	150
<i>Mantenimiento de vehículo, patente y seguro</i>	305
Total de costos indirectos mensuales	\$1.000.-

Sigamos con el ejemplo anterior y pensemos que, en el Salón de Usos Múltiples de la Sociedad de Fomento, podemos desarrollar cuatro o cinco proyectos al mismo tiempo: un taller laboral, una actividad de apoyo escolar, alguna actividad recreativa (danza, plástica, música) y un comedor infantil al mediodía.

Para cada una de estas actividades podemos calcular aproximadamente cuánto vamos a usar de estos costos indirectos e incluir esa parte en el presupuesto, para darle un valor.



De esta manera, realizar un cálculo preciso del presupuesto nos permitirá tener más chances de lograr nuestro proyecto.

Hasta acá, vimos que precisamos hacer una lista con todos y cada uno de los recursos que necesitamos. Y que después, tenemos que ponerles precio a cada una, o sea calcular el costo. Pero también deberíamos ver dónde vamos a conseguir esos recursos.

Por ejemplo: la gente del barrio que nos organizamos para construir el SUM podemos pedir el apoyo del resto de la comunidad para ponerle un techo. Una ferretería puede donarnos materiales.

No siempre hay que tener fondos para comprar o pagar todo. Seguro que en la organización contamos con recursos disponibles.

Por ejemplo, para terminar el Salón de Usos Múltiples, seguro que alguien se va a ofrecer gratis para el trabajo de albañilería.

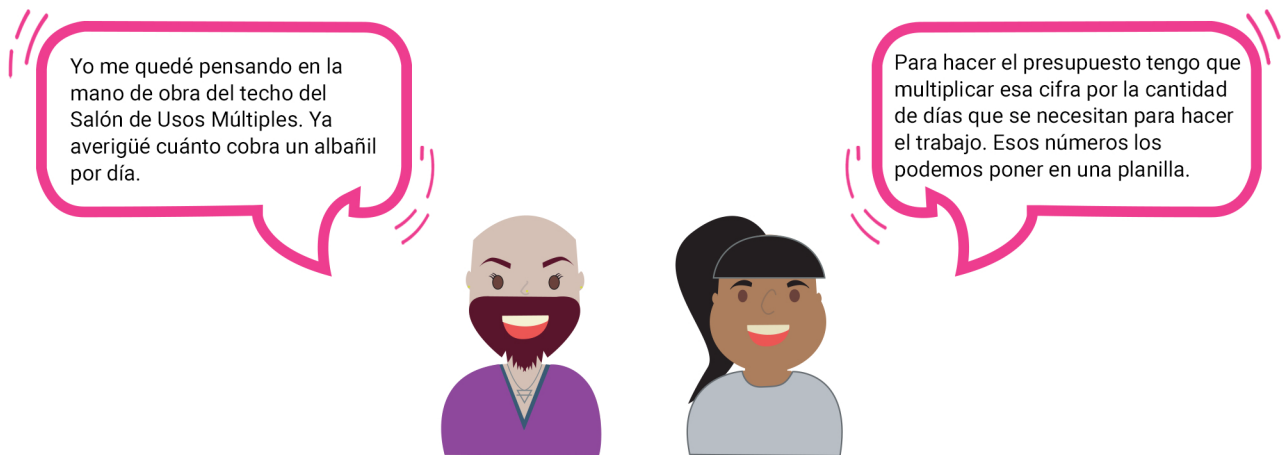


También puede ser que otra persona del barrio done la arena que le sobra o alguna bolsa de cemento. Todos nos ayudamos...



A partir del presupuesto podemos ver lo que ya tenemos y lo que hace falta conseguir, sea por donación, compra o préstamo.

Actividad 6



Para entender en la práctica esto de hacer un presupuesto, piensen alguna actividad que su organización haya realizado, o bien imaginen una que estén pensando en realizar.

Diferencien los costos directos y los costos indirectos que intervienen en esa actividad y hagan un presupuesto.

Tengamos en cuenta que, actualmente, **contamos con herramientas digitales gratuitas** y de libre acceso como las **planillas de cálculo** que nos pueden ayudar con estas tareas y además **nos permiten compartirla con cada integrante de nuestra organización**.

COSTOS DIRECTOS				
Rubro	Recursos	Cantidad o tiempo que debe trabajar	Precio Unitario	Precio Total (cantidad por precio unitario)
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$
			\$	\$

COSTOS INDIRECTOS

	Promedio Mensual
<i>Teléfono</i>	\$
<i>Teléfono celular</i>	\$
<i>Internet</i>	\$
<i>Electricidad</i>	\$
<i>Gas</i>	\$
<i>Impuestos municipales</i>	\$
<i>Balances, libros rubricados y trámites en la AFIP</i>	\$
<i>Fotocopias</i>	\$
<i>Insumos de librería</i>	\$
<i>Traslados y viáticos</i>	\$
<i>Intereses bancarios</i>	\$
<i>Gastos de limpieza</i>	\$
<i>Mantenimiento y actualización de computadoras</i>	\$
<i>Mantenimiento y actualización de vehículo (incluye patente y seguro)</i>	\$
<i>Sueldos y cargas sociales</i>	\$
<i>Seguros</i>	\$
<i>Otros conceptos</i>	\$
<i>Otros conceptos</i>	\$
<i>Otros conceptos</i>	\$
<i>Otros conceptos</i>	\$

Cálculo aproximado del porcentaje de los recursos propios que ya tenía nuestra organización que se van a usar para este proyecto:

Cantidad de meses	Porcentaje	Valor de ese porcentaje en pesos
	%	\$
	%	\$
	%	\$
Total de costos indirectos utilizados por el proyecto		

Ponemos tres filas porque es posible que haya meses que esos recursos se usen más y otros meses que se usen menos.

Resumen de los costos que insume el proyecto	Valor de ese porcentaje en pesos
<i>Total de costos directos</i>	\$
<i>Total de costos indirectos</i>	\$
<i>Costos totales</i>	\$

Registro de comprobantes



Ilustración 1: diálogo entre integrantes de la organización del Barrio Nuevo Sol.

Un viejo refrán dice: cuentas claras conservan la amistad.

En cualquier organización, para hacer las cosas bien y mantener las cuentas claras, es necesario que anotemos TODAS las operaciones económicas que realicemos: lo que cobramos, lo que pagamos, lo que prestamos, las donaciones que recibimos (sean en plata, en productos o en trabajo), lo que regalamos.

¿Dónde anotamos esta entrada y salida de dinero y recursos?

En planillas o libros especialmente preparados para anotar los datos de los comprobantes o de las salidas y entradas de dinero. Para que después cualquiera pueda saber qué pasó, estas planillas tienen varias columnas. En cada una de ellas va otro dato de cada ingreso o egreso de dinero, como podemos ver en el ejemplo:

La **FECHA** en que entró o salió el dinero

El **DETALLE**, es decir, de qué se trata la operación:
qué se compró, qué se vendió, qué se donó, qué aportes se recibieron.

La **EMPRESA PROVEEDORA O PERSONA** con la que se hizo la operación (quién nos vendió, quién pagó la cuota, etc)

Fecha	Detalle o concepto	Empresa proveedora o aportante	Comprobante	Haber	Debe	Saldo
05/01/07	Plata que hay en caja	Saldo de la planilla anterior	Planilla anterior	\$1.200.-		\$1.200.-
05/01/07	Pago teléfono	TELECOM	Factura B7202-04500093		\$80.-	\$1.120.-
06/01/07	Comida y bebida para la kermesse	Almacén de Don Roque	Ticket B 0001-00000450		\$270.-	\$850.-
08/01/07	Talonario entradas 001 a 124	Vecinos y socios	Talonario entradas 001 a 124	\$620.-		\$1.470

El tipo de **COMPROBANTE** y su identificación: si es una factura A, B o C, si es un recibo, un ticket, un vale de caja o si no se tiene ningún comprobante.

El **HABER**, es decir, la cantidad de dinero que se recibió, que entró en la organización.

El **DEBE**, es decir, la cantidad de dinero que se pagó, que salió en la organización.

El **SALDO**, es decir, el dinero que queda en caja luego del ingreso o egreso registrado en cada línea.

Como vemos en el ejemplo, estas planillas nos permiten entender o acordarnos si lo que anotamos es un ingreso (algo que entra, lo que se debe anotar en la columna del HABER), o un egreso (algo que sale de la caja, lo que debe anotarse en la columna del DEBE).

Todo lo que entra, se acredita. Todo lo que sale, se debita.

¿Por qué anotamos los ingresos en una columna y los egresos en otra columna diferente? Porque así es más fácil diferenciar qué entró de qué salió y es más fácil sumar, cuando completamos la planilla, todo lo que entró menos todo lo que salió y ver si las cuentas nos dan bien.

Hay una tercera columna llamada SALDO donde anotamos la plata que queda en la caja luego de cobrar o pagar cada cosa. Es decir, es la diferencia entre ingreso y egreso o el resultado económico de cada movimiento.

Para esto tomamos el saldo que quedó del movimiento anterior y restamos lo último que salió (que debería haberse anotado en el DEBE) o sumamos lo último que entró (qué debería haberse anotado en el HABER).

En la caja o en el banco siempre debería haber la misma cantidad de plata que aparece en la columna del SALDO. Si hay menos plata, tenemos tres posibilidades: hubo un error, nos olvidamos de registrar algo o alguien se quedó con una parte.

Todos los días debemos chequear esto para no arrastrar errores o apelar a la memoria.

¿Cómo se usan?

Anotar todo aquello que implique movimiento de dinero, pero también lo que se refiera a objetos (por ejemplo ladrillos, comida, pelotas de fútbol, papeles, etc.) o servicios (de plomería, de flete, asesoramiento contable, etc.) que puedan tener un valor en dinero. Todo lo que anotamos figura en los comprobantes.

¿Qué son los comprobantes?

Los comprobantes son documentos que se hacen o se piden para cada operación importante.

Cada vez que las cosas o el dinero cambian de mano decimos que se hace una operación.

Una compra, una venta, recibir o dar un crédito, prestar algo, regalar algo o recibir un regalo o donación. Todas estas transacciones son "operaciones".

Los comprobantes son los que nos van a permitir llevar un registro de las operaciones que realizamos en nuestra organización. En el ejemplo que tomamos, nuestra organización tiene que guardar las boletas de todo lo que compramos para hacer el evento para ganar dinero: los chorizos, el pan, el vino, la gaseosa, los elementos para decorar el Salón de Usos Múltiples y la contratación del DJ.

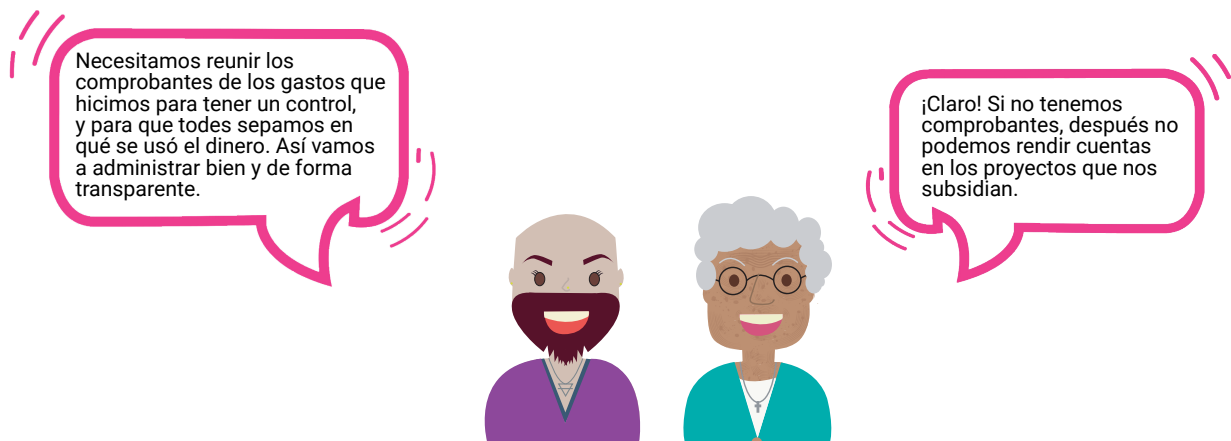
Tengamos siempre en cuenta que hay comprobantes que son de uso interno de la organización (como recibos y vales de caja) y comprobantes de uso externo a los cuales hay que prestarles especial atención, ya que son los que tienen validez impositiva fiscal (que son los que necesitaremos a la de hora rendir un subsidio en caso de que lo solicitemos).



¿Cuáles son los comprobantes más comunes?

- Factura de venta o tickets
- Recibo
- Nota de crédito
- Nota de débito
- Pagaré
- Boletas de depósito bancario (comprobantes de depósito por cajero o autoservicio)

- Cheque
- Vale de caja



Factura

La factura es un comprobante que hace quien vende y se lo entrega a quien compra. Allí, indica qué vendió y a qué precio. Actualmente la mayoría de las facturas son electrónicas y poseen el mismo formato, aunque se pueden encontrar talonarios en papel para determinadas operaciones y también en formato ticket, donde posee un número de controlador fiscal para verificar su validez.

¿Qué tiene que tener la factura?

- El membrete de la empresa
- El número de comprobante
- La fecha en que se emitió
- El número de inscripción del vendedor en la AFIP (Nº de CUIT)
- Nombre y domicilio de quien compra
- Condiciones de pago (contado o cuenta corriente)
- Condición frente al IVA de quien compra (exento, no responsable, consumidor final, no alcanzado)
- Tipo de mercadería comprada, cantidad y precio
- Importe total a pagar
- Código de autorización de impresión, precedida de la sigla "CAI/CAE N°....."
- Fecha de vencimiento del comprobante, precedido de la leyenda "Fecha de Vencimiento....."

La AFIP es el organismo nacional que recauda impuestos (www.afip.gob.ar). Este número de inscripción se llama CUIT, Clave Única de Identificación Tributaria.

ORIGINAL

C FACTURA <small>ART. N°11</small>			
RAZON SOCIAL: Nara, Juan Martín DOMICILIO: García 3225 Piso 4 Dpto B CABA RESPONSABLE MONOTRIBUTO	Comp. N°: 00005-1500890 Fecha: 20/10/2019 CUIT: 20-000000-0 <small>INGRESOS BRUTOS: EXENTOS FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 01/02/2018</small>		
CUIT: 21-000000-0 CONDICION: CONSUMIDOR FINAL FORMA DE PAGO: CONTADO	APELLIDO Y NOMBRE: MARCOS MONACO DOMICILIO: MARTINEZ 2486 . CABA		
<table border="1"> <tr> <td>1039.00</td> </tr> </table>		1039.00	
1039.00			
SUBTOTAL: \$ 1039.00 IMPORTE OTROS TRIBUTOS: \$ 0.00 IMPORTE TOTAL: \$ 1039.00			
 PÁG. 11 <table border="1"> <tr> <td>CAE N°: 18163518901489491</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE VTO. DE CAE: 30/08/2020</td> </tr> </table>		CAE N°: 18163518901489491	FECHA DE VTO. DE CAE: 30/08/2020
CAE N°: 18163518901489491			
FECHA DE VTO. DE CAE: 30/08/2020			

Tipo de comprobante (A,B,C,E,M y T)

Número de factura

Fecha de emisión

CUIT del emisor. Debe estar inscripto en AFIP

CAE/CAI y fecha de vencimiento (debe estar vigente)

Ilustración 2: ejemplo y partes de una factura.

<p>AMIGOS</p> <p>LEYENDA C.U.I.T 30-00806895-2 INGR. BRUTOS 120003-02 PASEO COLÓN 150- CABA Inicio de actividad: 14/03/13</p> <p>IVA RESP. INSCRIPTO A CONSUMIDOR FINAL MOZO:101</p> <p>P.V: 00005 Nro. T. 0001234 Fecha: 01/10/19 Hora: 12:44</p> <p>2.500 (60) X 170.000 Ens. Cesar 340.00 Limonada menta y jengibre 140.00</p> <p>TOTAL \$480.00</p> <p>Recibimos: EFECTIVO \$480 CAMBIO \$0</p> <p>147 TELÉFONO GRATUITO CABA ÁREA DE DEFENSA Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</p> <p>CF REGISTRO: 518049803549 V:02.01</p> 	<p>ROMA S.A PERFUMERIA</p> <p>C.U.I.T 30-00202855-2 INGR. BRUTOS 120003-02 AV. CORRION 1544, CABA, CP1000 Inicio de actividad: 17/01/94</p> <p>IVA RESP. INSCRIPTO A CONSUMIDOR FINAL</p> <p>P.V: 00005 Nro. T. 0001234 Fecha: 01/10/19 Hora: 12:44</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CANTIDAD / PRECIO UNIT (%IVA)</th> <th>DESCRIPCIÓN (%B.I)</th> <th>IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.000/150.000</td> <td></td> <td>(21.00)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>CORAL PERFUM</td> <td>\$300</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>\$300</td> </tr> </tbody> </table> <p>Recibimos: EFECTIVO \$300</p> <p>147 TELÉFONO GRATUITO CABA ÁREA DE DEFENSA Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</p> <p>SSEU052993 V:02.01 CF DGI</p>	CANTIDAD / PRECIO UNIT (%IVA)	DESCRIPCIÓN (%B.I)	IMPORTE	2.000/150.000		(21.00)		CORAL PERFUM	\$300	TOTAL		\$300
CANTIDAD / PRECIO UNIT (%IVA)	DESCRIPCIÓN (%B.I)	IMPORTE											
2.000/150.000		(21.00)											
	CORAL PERFUM	\$300											
TOTAL		\$300											

CUIT del emisor

Domicilio

Logotipo fiscal

Ilustración 3: ejemplos y partes de tickets.

Nota de Crédito

Se usa cuando se factura de más, o cuando se devuelve una mercadería porque no se va a usar pero quien vendió no quiere devolver el dinero que se pagó. Tiene los mismos datos que la factura e indica un crédito que se tiene como compradores para comprar algo en el futuro, sin pagar.

Nota de Débito

Al contrario de la anterior, indica una suma que se adeuda como compradores. La factura y las notas de crédito o de débito se hacen con original y copia.

Recibo

Es uno de los comprobantes más frecuentes. En este documento consta que se recibió una suma de dinero, algún bien material o servicio, explicando además el motivo por el cual se recibió. Este tipo de recibo no tiene validez fiscal.

<i>Fecha: ... / ... / ...</i>	
<i>Recibí de</i>	
<i>La cantidad de pesos</i>	
<i>en concepto de</i>	
<i>Total \$</i>	<input type="text"/>
	<i>Firma</i>

Ilustración 4: ejemplo de recibo.

Existe un tipo de recibo electrónico con validez fiscal que es aquel que se entrega en concepto de honorarios profesionales o prestaciones de servicios. Tiene el mismo formato que una factura, salvo que cambia la leyenda factura por recibo en la parte superior derecha y tiene código 15.

Pagaré

Es una promesa escrita y firmada de que se pagará un dinero determinado en un plazo que se combina con quien recibirá el dinero.

A través de este documento nos comprometemos. Quien adeuda puede ser una organización como la nuestra. Supongamos que la Sociedad de Fomento del Barrio de Nuevo Sol quiere hacer la kermesse pero no tiene plata para comprar pan, chorizos y bebidas. Y un supermercadito del barrio le permite pagar una semana después, cuando ya se realizó la kermesse y recaudaron los fondos. Quien preside la organización puede extender un pagaré para que la administración del supermercado se quede tranquila, comprometiéndose a pagar a la semana.

Ilustración 5: ejemplo de pagaré.

Documentos y comprobantes bancarios

Cuando en nuestras organizaciones manejamos dinero, no podemos tenerlo guardado en una latita o abajo del colchón, porque es peligroso.

Cuando ponemos el dinero en el banco, nos entregan un comprobante del depósito.

La caja de ahorros permite depositar cheques o dinero y después sacarlo cuando se necesite, ya sea por ventanilla, cajero automático o terminal autoservicio.

Al sacar la cuenta, el banco pide que se defina quiénes pueden retirar la plata y entrega una tarjeta de débito con la cual se pueden hacer transferencias y pagos de servicios por cajero o terminales autoservicio.

Si la caja de ahorros se saca a nombre de varias personas, se puede pedir que solamente se pueda sacar plata con la firma de dos o tres de los titulares de la cuenta.

Si la caja de ahorros se saca a nombre de la organización, el banco obliga a que vaya la persona responsable de la tesorería y quien preside la institución a sacar la cuenta.

Para depositar cheques que se hayan hecho a nombre de la institución, tenemos que acordarnos de endosarlos, es decir, quien preside la organización debe firmar el cheque del lado de atrás aclarando su nombre y apellido, y escribiendo abajo "quien preside la institución" si el cheque se hizo a nombre personal.



Claro, lo depositamos en un banco. El dinero se puede depositar de distintas maneras. Las más comunes son en una caja de ahorro, en una cuenta corriente o en un plazo fijo.

Si tenemos una cuenta corriente, además de depositar plata o cheques, también podemos pagar a nuestros proveedores con un cheque, en lugar de usar dinero en efectivo (siempre y cuando tengamos fondos en la cuenta). El banco abonará a la persona a la que le pagamos con un cheque, presentándolo en la entidad bancaria.

El cheque tiene que incluir:

- Lugar y fecha
- Nombre de la persona a la cual se entrega el cheque
- Cantidad de dinero que se desea que se pague. En números y en letras
- La firma del titular de la cuenta corriente



 <p>BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA</p> <p>H1-12/03</p>	<p>CHEQUE DE PAGO DIFERIDO - CPD >860C9E33< \$ 1.435.-</p> <p><small>La fecha de pago no puede exceder un plazo de 360 días</small></p> <p>SERIE M 69826860</p> <p>BUENOS AIRES 15 de Mayo de 20 20</p> <p>El 22 de Mayo de 2020</p> <p>Paguese a Mariano Estevez</p> <p>La cantidad de pesos: mil cuatrocientos treinta y cinco</p> <p>0823-20149/7 CESPEDES 3085 01426 CARFED. 20-13416323-3 BURIN DAVID 27-16225512-1 HERAS ANA INES</p> <p>SUCURSAL NUÑEZ AV. CABILDO 3096 (1429) - CARFED.</p>	<p>150-036-1429 7</p> <p>69826860 3</p> <p>00823201497 8</p>
	<p>*1.500361.4296982686000823201497*</p>	
		
	<p>Entidad - Sucursal Fecha de presentación a registración</p> <p>Reservado para salvar vicios formales</p> <p>Registrado - Sin aval - con fecha: de de Ley de Cheques Art.57</p> <p>Sellos de la Entidad girada Firma y aclaración:</p> <p>Según OPASI -2</p>	

Ilustración 6: ejemplo de cheque.

Así se endosa un cheque:




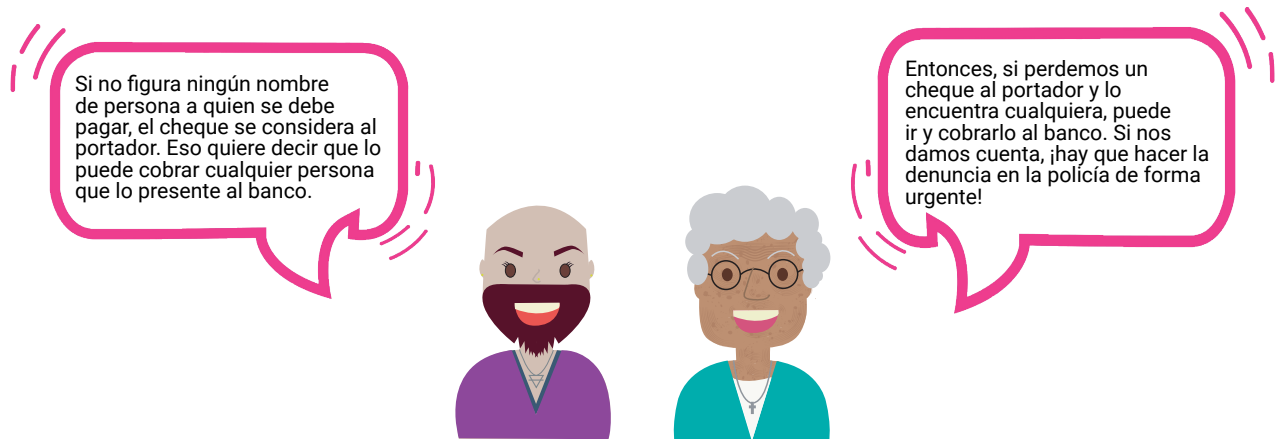
<p>Entidad - Sucursal Fecha de presentación a registración</p> <p>Reservado para salvar vicios formales</p> <p>Registrado - Sin aval - con fecha: de de Ley de Cheques Art.57</p> <p>Sellos de la Entidad girada Firma y aclaración:</p> <p>Según OPASI -2</p>	 <p>Dni: 24032573 Mariano Estevez</p>  <p>Dni: 25083443 Miguel Garcia</p>  <p>Dni: 20325473 Andrea Amati</p>
--	---

Ilustración 7: ejemplo del endosado de un cheque.



Tener todos los comprobantes de las actividades realizadas por nuestra organización, de los movimientos de dinero, nos permite tener las cuentas claras y llevar un registro de las operaciones realizadas.

Por otra parte, contar con los comprobantes y los registros nos permite realizar los informes económicos y facilitar el trabajo del contador a la hora de confeccionar los balances.

Para alcanzar una mayor transparencia, se recomienda que las organizaciones bancaricen sus ingresos y salidas. Tengamos en cuenta que será necesario que se designe a una persona responsable para autorizar las órdenes de pago y de compra.

Actividad 7

En su organización, ¿se utilizan algunos de los comprobantes que hemos mencionado? ¿Cuáles?

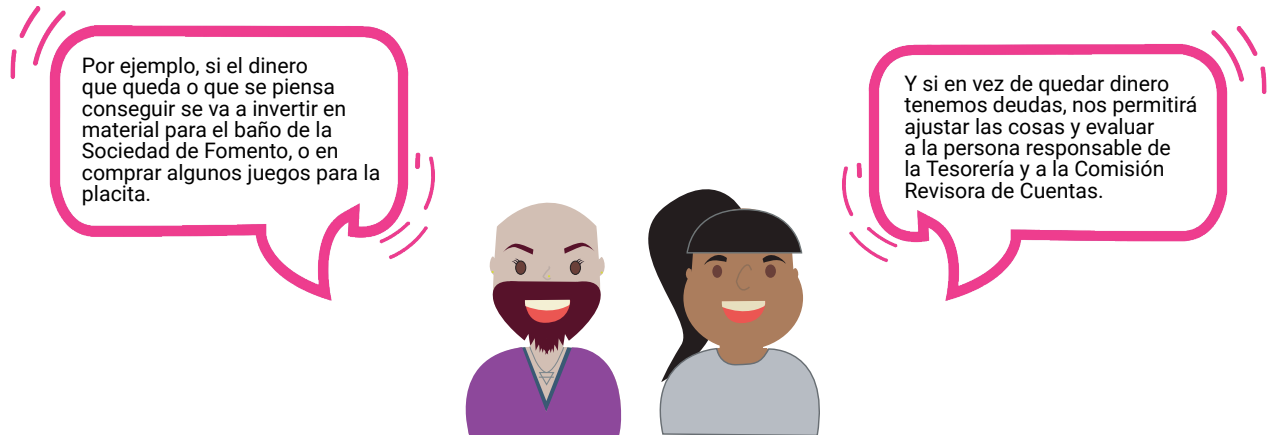
Busquen todos los que tengan guardados. Lean atentamente. Revisen si están bien confeccionados y si tienen todos los datos.

Luego, hagan abajo una lista de los tipos de comprobantes que tengan y anoten si descubren ausencias o errores.

Lista de comprobantes	Datos que faltan o errores

Informe económico

Ya habíamos dicho que rendir cuentas y llevarlas de manera ordenada es fundamental para que nuestra organización comunitaria funcione bien. Es fundamental hacer informes económicos. En ellos figurará lo que ingresó, lo que se gastó, lo que queda en dinero (saldos), las cuentas que todavía hay que cobrar, las cuentas que todavía no se pagaron (deudas).



Los informes económicos pueden ser hechos para los dirigentes de nuestra organización, para la comunidad en general, para los integrantes de la organización o para los organismos donantes (aquellas instituciones o personas que donan dinero o bienes a nuestra organización).

En cualquiera de esos casos, el informe es un resumen de la situación económica de nuestra organización en un momento dado. Todo informe económico debe estar basado en los registros contables que nuestra organización tenga. Es decir que, si se hicieron gastos pero no hay comprobantes y no están registrados, no se podrán justificar y, por lo tanto, va a faltar plata.

Llevar los libros contables al día, contar con los comprobantes que respalden esa información, y que esa información se corresponda con las actividades que realiza la organización es la base que utilizaremos para realizar nuestro informe económico.

¿Cuándo se hace un informe económico?

Es recomendable tomar el hábito de realizar los informes económicos de manera periódica, por ejemplo, una vez al mes, o después de una actividad importante. De esta forma, en caso de necesitarlos para las cosas que describimos anteriormente, y algunas otras, como acompañar una carpeta de presentación para solicitar financiamiento, o donaciones, ya lo tendremos listo para enviar.

Las dudas se pueden aclarar fácilmente si nos acostumbramos a informar sobre los ingresos y los gastos con total transparencia.

El informe económico debe ser lo más transparente y claro posible. Nos tiene que permitir saber cómo se usaron el dinero y los materiales durante el último año o los últimos meses. Conocer los resultados ayudará a tomar mejores decisiones entre todas.

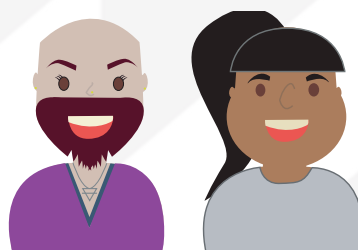
INFORME ECONÓMICO DE LA ORGANIZACIÓN "EL NUEVO SOL" período 01/04 al 30/06			
Actividad	Ingresos	Egresos	Saldo
Saldo Anterior			\$0.-
Donación de Materiales	\$5.800.-		
Recaudación cuota mensual	\$1.000.-		
Fiesta 25 de Mayo	\$700.-		
TOTAL INGRESOS			\$7.500.-
Construcción salón comunitario		\$5.800.-	
Instalación eléctrica		\$300.-	
Mano de obra construcción		\$700.-	
Gastos Kermesse		\$500.-	
Luz, Tel, trámites		\$150.-	
TOTAL EGRESOS			\$7.450.-
SALDO			\$50.-

Balance anual

Además, una vez al año, nuestra organización debe hacer un balance que informa de los ingresos y los gastos de ese período, las cuentas a cobrar y a pagar, y en general cuál es el patrimonio con el que cuenta nuestra organización.

Actualmente existe una diversidad de programas informáticos para realizarlos de manera digital, en su mayoría son de licencia paga, pero siempre se puede contar con una planilla de cálculos para confeccionarlos.

Una buena forma de fortalecer la relación con los integrantes de la organización, con la comunidad en general, o con los organismos donantes es compartirles el balance anual.



Además de otorgar transparencia al trabajo realizado puede generar interés y ganas de participar, colaborar o donar.

Actividad 8

¿Se hacen informes en sus organizaciones? Revísenlos y vean a quienes están dirigidos y cómo están hechos. Discutan con los compañeros de la organización si están bien hechos, si faltan o sobran datos.

Si nunca han hecho un informe, piensen: ¿a quién dirigirlo? ¿cómo hacerlo? ¿qué datos incluir?

Repasemos

El Presupuesto

Es una técnica que permite saber qué y cuántos recursos se van a necesitar para cumplir con una actividad o con un proyecto. También permite conocer cuál será el costo de dichos recursos.

Los recursos pueden ser humanos, materiales, financieros o vinculables.

Identificados los recursos, hay que hacer el presupuesto. Para esto, hay que ponerle precio a las cosas que se necesitan para hacer un proyecto o actividad y así establecer los costos.

El costo es el valor en dinero de los recursos que se necesitan.

Hay costos directos que son los propios del proyecto, y costos indirectos que son los que se usan para ese proyecto y también para otros o para el funcionamiento de nuestra organización.

Sabiendo el presupuesto hay que ver la forma en que vamos a conseguir los recursos necesarios.

Registro y Comprobantes

Para hacer las cosas bien y mantener las cuentas claras, es necesario realizar un registro de todas las operaciones efectuadas. Anotar todo aquello que implique movimiento de dinero, pero también lo que se refiera a bienes materiales o servicios que puedan tener un valor en dinero.

Lo que anotemos debe constar en comprobantes. Los comprobantes son documentos que se hacen en cada operación, son una prueba con los datos de dichas operaciones. Los comprobantes son los que van a permitir llevar un registro.

Los registros son planillas donde se anotan en orden cronológico los datos de todos los comprobantes y sirven para controlar la plata que debe haber en la caja día a día.

Informe Económico

Tener las cuentas claras y rendir cuentas son elementos fundamentales para que nuestra organización comunitaria funcione bien. El informe es un resumen de la situación de nuestra organización en un momento dado.

Los dirigentes deben hacer periódicamente informes económicos. En los mismos figura lo que ingresó, lo que se gastó, los saldos, las cuentas a pagar, las cuentas a cobrar, etcétera.

El informe nos va a permitir saber cómo se usa el dinero, los materiales y los servicios, incluyendo los donados.

Conocer los resultados ayuda a tomar decisiones.

Balance

Una vez al año, toda organización debe hacer un balance que informa de los ingresos y los gastos de ese período, las cuentas a cobrar y a pagar, y cuáles son los bienes que se poseen.

Bibliografía y fuentes consultadas

- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (2007), Administración. Capacitación a organizaciones de base. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/5.1capacitacion_de_organizaciones_de_base_administracion.pdf
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (2007), Organización. Capacitación a organizaciones de base. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/5.3capacitacion_de_organizaciones_de_base_organizacion.pdf
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad y Universidad Nacional de San Martín (2012) GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES. Módulo 2. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/capacitacionengestiondeorganizacionessociales>
- Sitio web de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos): www.afip.gob.ar

Este documento fue realizado sobre la base del Paquete Audiovisual Didáctico elaborado por el CENOC en 2007.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2020 - Año del General Manuel Belgrano

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Anexo II - Cuadernillo de Organización y Administración para Organización Comunitaria

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 52 pagina/s.