



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Cambios administrativos y contables  
en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de  
Fundación La Salle.

---



**Nicolás Chamorro**

**Carrera: Contador Público**

**Año. 2011**

### **Resumen Ejecutivo:**

Este trabajo proporciona un diagnóstico sobre la situación contable y administrativa de una Fundación, en este caso, de la Fundación La Salle en Argentina y Paraguay, arribando a una propuesta de solución para la misma.

El tema central del trabajo han sido las prácticas contables y administrativas que la Fundación La Salle aplica en el contexto actual de la colaboración y la cooperación solidaria a nivel nacional e internacional.

Se estudió la estructura del sistema contable y administrativo en una organización con fines solidarios, esto es, su lugar, su importancia, las políticas y algunas definiciones prácticas.

Estas definiciones consisten en un marco organizacional para el sector contable, pautas para la producción de información para la toma de decisiones y un ordenamiento en el sistema de gestión contable. Para lo administrativo se elabora un reglamento interno, un esquema de roles y funciones, unos cambios en la dinámica de trabajo del Consejo de Administración y la constitución de un Equipo de Gestión de la planta funcionaria.

El mismo ha sido realizado en las dependencias de la sede central de la Fundación La Salle durante el 2011. El trabajo de campo consistió, básicamente en las observaciones y entrevistas al personal del área en cuestión. El personal de la Fundación La Salle fue participe indirecto del mismo.

Este trabajo ha significado un esfuerzo y a la vez un ejercicio de trabajo en equipo de la planta funcional de la Fundación La Salle, generando espacio para pensar en un tema poco abordado: la administración y la información contable.

Las conclusiones a las que se arriba en el mismo ayudan a vislumbrar que organización y desarrollo de la misión solidaria tienen la misma importancia y una sin la otra no permiten un desarrollo sostenible en el corto y en el largo plazo.

Estas conclusiones versan sobre cómo el sistema contable-administrativo no puede funcionar críticamente, ni en paralelo. Haciéndose hincapié en cómo el mismo tiene que estar pensado desde la cultura organizacional y ser un lugar de discernimiento conjunto de los desafíos, horizontes, trayectos que la organización escoja.

**Abstract:**

This special work provides an investigation about the accounting and administrative situation of a Foundation, in this case, Fundación La Salle Argentina-Paraguay.

The main topic of this investigation is the accounting and administrative practices that Fundación Lasalle applied in a collaboration and partnership context in a national and international level.

The accounting and administrative structure has been studied in this charity organization, mainly, its place, its importance, its policies and some practice definitions.

Those definitions constitute an organizational frame for the accountable sector, a series of indications to produce the needed information in order to make decisions, and an order for the accounting management system. For the administrative sector, an internal series of rules is elaborated, with a functional setting. Also some changes are proposed for the work dynamic at the Administration Council. In addition to this, we suggest the creation of a Manegemet Team.

This special work was performed at the Fundación La Salle Bureau during 2011. It consists of observations and interviews with the staff. This staff was an indirect participant.

This work signified a great effort and, at the same time, an exercise of team work in the Fundación, thinking about an aspect not very often reflected: administration and accountability.

The conclusions we got help us to see that organization and the development of our solidarity mission have the same importance. Both are impossible if not regarded together. This will avoid de sustainability of our mission.

The accountable and administrative system cannot work separately and without mutual understanding. This system must be created thinking from the organizational culture and it should enhance the discernment atmosphere to face together challenges, horizons and ways the organization will choose.

**Índice por títulos:**

<b>1. Presentación del proyecto.....</b>	<b>6</b>
1.1. Tema.....	6
1.2. Introducción y antecedentes generales.....	6
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivos Generales.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1. Fundamentación Teórica.....	10
2.1.1. ¿Qué son, qué tipo y como se entiende en este trabajo a las fundaciones .....	10
2.1.2. Entender la organización como sistema integrado y complejo .....	11
2.1.3. Análisis de la situación interna y externa.....	12
2.1.4. La perspectiva de sistemas de información: la información y lo contable.....	13
2.1.5. Control interno de la organización: una clave de la buena gestión.....	15
2.1.6. El marco propiciado por las resoluciones técnicas.....	16
2.1.7. Ambiente legal de las Fundaciones en Argentina.....	17
2.1.8. Encuadre impositivo de las Fundaciones en Argentina.....	19
<b>3. Diagnostico.....</b>	<b>21</b>
3.1. La dinámica institucional de la Fundación La Salle.....	21
3.2. Una nota sobre las fundaciones y el macro ambiente.....	24
3.3. La figura del Secretario Ejecutivo.....	29
3.4. Descripción del sistema contable.....	30
3.5. Diagnostico General del ambiente de control.....	32
3.6. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación La Salle.....	35
<b>4. Propuestas a la Fundación La Salle.....</b>	<b>38</b>
4.1. Primera propuesta: un reglamento interno y un esquema de roles y funciones.....	38
4.2. Segunda propuesta: Cambios en la dinámica del Consejo de Administración	

y la constitución de un Equipo de Gestión.....	39
4.3. Tercera propuesta: un marco organizacional para el sector contable.....	45
4.4. Cuarta propuesta: producción de información para la toma de decisiones. un ordenamiento para en el sistema de gestión contable.....	46
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
Bibliografía Consultada.....	64
<b>ANEXOS DE TRABAJO.....</b>	<b>65</b>
ANEXO I.....	65
ANEXO II.....	66
ANEXO III.....	72
ANEXO IV.....	90
ANEXO V.....	94
ANEXO VI.....	96
ANEXO VII.....	100

-----O-----

## **1. PRESENTACION DEL PROYECTO:**

### **1.1. Tema:**

El presente trabajo consiste en realizar un estudio de campo dentro de la Fundación La Salle para la determinación de un marco de gestión que favorezca la generación de prácticas operativas y administrativas acompañadas a su crecimiento y volumen operativo.

Se pretende demostrar como una organización innovadora y adaptada al contexto interno y externo tiene mayores posibilidades de sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

### **1.2. Introducción y antecedentes generales:**

Partiendo de la premisa de que el sistema contable no es un sistema estático y perpetuo, sino que es una herramienta dinámica que potencia la sinergia entre las fuerzas que llevan adelante la misión de la organización, se realizará este trabajo de aplicación profesional.

El acento ha sido puesto en cómo el sistema contable opera como fuente central de información para la toma de decisiones de la Organización y los terceros

Desde estas premisas se intenta indagar sobre las prácticas que lleva adelante el departamento contable de la Fundación La Salle y cómo interactúan con los demás grupos activos de la Fundación La Salle.

También se estudiará el aprovechamiento del marco jurídico, administrativo y contable de este departamento y como el mismo favorece o debilita a la misma.

Como producto final se busca reflejar las prácticas de este departamento y construir una serie de pasos y medidas, que, según los criterios y saberes adquiridos, mejorarían la interacción entre los distintos niveles de gobierno, gestión y ejecución de la Fundación La Salle.

Esta Fundación es una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, creada por los Hermanos de las Escuelas Cristianas (La Salle) el 19 de agosto de 1967, y desarrolla su labor en el área de educación.

Fieles al Carisma Lasallano del Servicio de la Educación de los Pobres, el trabajo institucional está destinado a los niños y jóvenes que viven en zonas rurales y urbanas en situación de riesgo y exclusión en Argentina – Paraguay y también a atender situaciones de todos los ámbitos educativos de la sociedad.

Esta Fundación considera que es una cuestión de justicia, y responsabilidad de los adultos, el aportar los elementos necesarios para que los niños y los jóvenes puedan desarrollarse plenamente como personas, logrando de esta manera insertarse en el mundo del conocimiento y capacitarse para tener un trabajo que les permita vivir con dignidad.

Desde fines de 1998, la Fundación La Salle ingresó en una nueva etapa, caracterizada por un esfuerzo de renovación y reorganización, dando a conocer su misión en la sociedad argentina y tratando de fortalecer una mayor conciencia y trabajo solidario, por medio de los diversos programas que implementa.

Los recursos económicos de la Fundación La Salle provienen de donaciones particulares (individuales y/o institucionales), como así también del aporte mensual de los que se asocian para apoyar concretamente los proyectos y programas.

Anualmente trabajan más de un centenar de voluntarios activos que, animados por un compromiso solidario, dedican su tiempo y esfuerzo a la realización de actividades que abarcan tanto las tareas de administración, de secretaría, correspondencia, publicaciones, informaciones en sede, así como también el trabajo directo o de asesoramiento en campo.

En este contexto de hipercrecimiento, en organización, proyectos y personal, la Fundación La Salle ha cambiado de paradigma, esto es, de una organización que se dedica a tareas puntuales y a-sistemáticas a una organización que es parte de un tejido amplio, una red de instituciones educativas y a su vez en diálogo con otras organizaciones de la sociedad civil.

Debido a este motivo la Fundación ha tenido que adecuar sus prácticas administrativas y sus políticas de gestión contable a una realidad institucional más compleja.

Esta temática es vital para el Consejo de Administración de la Fundación La Salle ya que quiere consolidar su funcionamiento y responder eficazmente tanto a la realidad de la red de colegios, como al contexto propio de las Organizaciones Socio Comunitarias sin fines de lucro en Argentina.



**1.3.Objetivos:**

**1.3.1. Objetivo General:** Elaborar una propuesta de mejora en la gestión administrativa, contable y organizacional de la Fundación La Salle para que el sistema contable responda eficientemente a los cambios de contexto interno y externo.

**1.3.2 .Objetivos Específicos.**

- 1- Analizar las principales variables e influencias de contexto externo directo e indirecto. donde opera la Fundación La Salle.
- 2- Diagnosticar las falencias del sistema contable vigente en la organización.
- 3- Observar los procedimientos vinculados al control interno del área contable y administrativa para detectar las deficiencias en el mismo y así poder mejorarlas.
- 4- Analizar las políticas administrativas, contables, de recursos humanos, de toma de decisiones de la Fundación La Salle y las interrelaciones que se establecen con el área contable.
- 5- Normativizar los procedimientos contables básicos para brindar información útil para la toma de decisiones de la Fundación.

## **2. Marco Teórico:**

### **2.1. Fundamentación:**

#### **2.1.1.: ¿Qué son, qué tipo y cómo se entiende en este trabajo a las fundaciones?**

Una fundación es una persona jurídica de carácter privado que se constituye a través del aporte patrimonial de una o más personas cuyo objeto fundamental es el bien común, el interés público, y no tienen propósito de lucro. (Salvat, 1994)

Las Organizaciones sin fines de lucro<sup>1</sup> existen a lo largo de la historia a través de distintos formatos y modos muy diversos. Algunos modelos oscilan entre lo personalista, lo colectivo, lo planificado, lo intencional, lo religioso, lo filantrópico, etc.

En Argentina en particular, las ONGs han crecido en influencia, tamaño y número en los últimos 25 años.

Su desarrollo en nuestro país se asocia, entre otras causas, a la búsqueda de nuevas formas de representación y acción ciudadana, a una novedosa responsabilidad social y comunitaria y a la puesta a prueba de valores altruistas y solidarios.

Estas son una forma de experimentación innovadora y de intervención institucional en la problemática social y, también, son una práctica afirmativa de la ciudadanía, la solidaridad y la democracia.

---

<sup>1</sup> No se hará distinción entre las organizaciones sin fines de lucro y las fundaciones en este trabajo ya que el objeto de estudio es otro.

En nuestro medio, aunque existe una larga tradición de asociación no lucrativa, de voluntariado y de actividad fundacional, poco se conoce aún acerca de su naturaleza, orientaciones, alcances y dimensiones. En los últimos años, el accionar de las organizaciones voluntarias se ha incrementado y diversificado de manera notable. (Thompson, 1995)

Estas organizaciones en todo el mundo son agentes de cambio y transformación social que contribuyen al desarrollo de forma esencial y única. A pesar de su reconocimiento muchas organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a políticas y prácticas que socavan o limitan con severidad su papel como actores del desarrollo en algunos casos y muchos otros han postergado su organización-administración en pos de la tarea que llevan adelante.

#### 2.1.2. Entender a la organización como sistema integrado complejo.

Para el abordaje y comprensión de una organización como la Fundación La Salle, se puede observar él para adentro y él para afuera.

Para adentro: “La organización (con o sin fines de lucro) desde la perspectiva de sistemas es ante todo un sistema: un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen un fin común y este sistema particular tiene sus objetivos propios, y trabaja con elementos humanos y materiales que lo componen, los que actúan en permanente interacción y con un cierto orden preestablecido” (Cayetano, 2005)

“Para el afuera” la teoría de las organizaciones ayuda a entender el contexto de una organización como el conjunto de todos los elementos o actores externos que son pertinentes y relevantes para el desempeño de dicha organización. Que sean pertinentes implica que estén directamente relacionados con la organización (a partir de su accionar, de las personas que

forman parte o de sus resultados). El criterio de relevancia tiene que ver con la influencia significativa que el contexto tenga sobre el destino de la organización.

Se podría decir que los actores pueden establecer los límites que separan el ambiente externo del ambiente interno de una organización (límites que son arbitrarios pero útiles para realizar el análisis). El peligro puede ser el caer en una organización que posee un andamiaje complejo y con muchas variable que (aparentemente) limita la creatividad a la hora de decidir sobre sistemas contables, normas, manuales de procedimientos protocolos, etc.

Muchas organizaciones sin fines de lucro se han creado por motivos coyunturales y urgentes, que luego han ido derivando en otros tipos de compromisos que las han llevado a volverse organizaciones complejas sobre todo desde mediados de los 90' a esta parte.

“El proceso de transformación interna de las organizaciones, como producto de la falta de financiamiento y la modificación de los objetivos de algunos organismos internacionales, ha puesto en cuestión las misiones institucionales de muchas organizaciones y plantea interrogantes sobre el concepto de intermediación” (Filmus, 1997)

### 2.1.3. Analisis de la situación interna y externa.

Se considera importante y apropiado realizar un análisis FODA, esto es, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta es una herramienta analítica que ayude a realizar diagnosticos, con información limitada, sobre empresas o instituciones en etapas de analisis situacional para un planeamiento integral.

Es un modelo sencillo y claro que provee una dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo (Díaz, 2005). En el caso de este trabajo analizar la situación del sistema administrativo - contable de la Fundación La Salle se considera relevante. Al ser este análisis una herramienta que mira fuerzas y debilidades (lo que una organización puede y no puede hacer internamente), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas y potenciales favorables o desfavorables) se completa un diagnóstico que favorecerá la elaboración de propuestas más acordes a la realidad de dicha organización.

#### 2.1.4. La perspectiva de sistemas de información: la información y lo contable.

Las organizaciones surgen de agrupamientos de personas que procuran obtener uno o más fines de diverso tipo: económico, cultural, sanitario, etc. (Newton, Contabilidad Básica, 1996)

El sistema organizacional está conformado por personas, recursos físicos e información. La estructura organizativa está condicionada por la cantidad de información requerida por sus integrantes para cumplir con sus funciones, así como por la posibilidad de manejar dicha información. Tal condicionamiento lleva a la necesidad de aplicar diversas estrategias en el proceso de maniobrar la información, procesarla, e integrar las tareas a través de ella.

La información es un conjunto de datos organizados y requeridos para decidir. Según su estado, se la identifica como dato, información o comunicación. Por lo tanto hay que trabajar el dato para que se convierta en información y esta pueda ser comunicada. Su función será evitar incertidumbre, conflictos, capturar detalles de las transacciones y permitir luego, la

toma de decisiones. Responder a las preguntas qué, para qué, cuándo y dónde, efectuadas por cada participante que se ha comprometido con la organización.

El requerimiento del sistema de información en una organización pequeña es menor por la presencia de división de tareas y descentralización. Por ende, el sistema de información no es tan relevante, lo que no significa que no se requiera información para decidir, sino que la complejidad en el manejo de las variables comprometidas en el “juego de información” es menor. (Juan C. Gomez Fulao, 1999)

Es necesario un sistema de información donde se pueda planear y gestionar la actividad de la organización a partir de datos internos y externos organizados y procesados de un modo adecuado y serio.

Las organizaciones durante su vida, desarrollan actividades que producen efectos diversos. Estas actividades afectan en gran parte a la situación patrimonial.

El sistema contable tiene por finalidad registrar operaciones, que producen variaciones en el patrimonio de la organización, así como también reflejar efectos económicos y financieros. Es un sistema integrado y la partida doble le da su estructura básica.

No obstante, el sistema genera información contable, ya sea para fines operativos, legales o gerenciales. Es una fuente de información para la organización y para terceros y en las fundaciones, específicamente, es importante que esta información sea clara y que este a disposición, tanto para los que la usan para tomar decisiones, como para los terceros.

La información juega un papel esencial en la gestión administrativa. Para tomar buenas decisiones hay que tener buena información. El sistema contable al ser parte del

sistema de información de un ente que, dentro de los límites que impone su naturaleza, capta y procesa datos que normalmente se refieren a: el patrimonio del ente y su evolución, los bienes de propiedad de terceros y ciertas contingencias. (Newton, Contabilidad Superior, 1994) La información que resulte del procesamiento de estos datos puede ser usada por la administración para evaluar los resultados de acciones ya tomadas (control de gestión), como elementos de juicio para tomar nuevas decisiones también para vigilar eficazmente sus recursos y obligaciones (control patrimonial) (Newton, Contabilidad Básica, 1996)

Se tendrá especial atención en los requisitos de la información contable la oportunidad, utilidad, confiabilidad, verificabilidad, claridad, sistematicidad y periodicidad. La contabilidad tiene efectos microeconómicos, pues cuanto mejor sea la información contable provista, mejores decisiones podrán tomarse y mejores resultados obtenerse.

Cabe hacer mención que la información contable, también tiene efectos legales. Se han establecido indicaciones y requisitos en materia de sistemas contable como se las de las normas contables profesionales.

#### 2.1.5. Control interno de la organización una clave de la buena gestión.

Las fundaciones, como organizaciones que son, no están exentas de poseer sistemas y pautas de control que faciliten el desarrollo eficiente de sus actividades.

De hecho deberían tener sistemas de control de excelente nivel que se integren a éticas que favorezcan la transparencia dado el objeto de las mismas. Si bien en todas las organizaciones se requiere esto, en las fundaciones la relevancia es mayor.

La función de controlar incluye la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y planes de la organización. Se trata de analizar las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar cuándo, dónde, cómo y por qué se produjeron desviaciones respecto a lo previsto.

Si se toma como referencia al informe del Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (informe COSO) entendemos que el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección, el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. (Lybrand, 1992)

Si bien el proceso de control suele ser menos formal y menos estructurado en las empresas pequeñas y medianas que en las grandes, los conceptos básicos de control interno deben estar presentes en todas las entidades, independientemente de su tamaño.

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativa a las actividades o referente a la reglamentación.

Los controles habitualmente incluyen controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

#### 2.1.6. El marco propiciado por las Resoluciones Técnicas:



Las normas contables son las reglas de la preparación de la información contable. Justifican la existencia y la necesidad de que el público obtenga información confiable y creíble.

Las Fundaciones, por más noble que sea el objeto de trabajo y actividad que realice, no tienen libertad sobre la presentación de información contable e impositiva.

El marco que engloba su situación legal es acotado en las Resoluciones Técnicas de la FACPCE. “El objeto principal o la figura que adopte una organización sin fines de lucro no debe condicionar el uso de las normativas del modelo presente” (FACPCE, 2011)

Las Fundaciones tienen un componente legal que se va afianzando con el tiempo y con algunas leyes, reglamentos y decretos específicos a su tipicidad y con mucha legislación que rige de modo supletorio.

Los libros de uso obligatorios son los: Libros de Actas, Inventarios y Balances y Caja y existen también libros optativos como los auxiliares. Cabe recordar la relevancia de las normas correspondiente a la rúbrica de libros (RG 2/92 IGJ)

La presentación de la información contable a la Inspección General de Justicia se realizará teniendo en cuenta las normas de las resoluciones técnicas correspondientes a ajuste por inflación, normas de exposición contable, informe del auditor, información complementaria. En este último punto se debe tener especial cuidado en los anexos de “subsidios, aportes y donaciones del estado” y “contratos y/o convenios estatales”.

#### 2.1.7. Ambiente legal de las Fundaciones en Argentina.

En Argentina, como en tantos otros lugares, la legislación no ha acompañado adecuadamente la evolución y la dinámica del universo asociativo.

En Argentina se encuentran configurados dos tipos de jurídicos referidos a las organizaciones no gubernamentales: la “asociación civil” y “la fundación”. Sobre la primera encontramos el marco en el Código Civil argentino en las escasas disposiciones contenidas en los artículos 30 al 52. Las fundaciones, en cambio, son objetos de una genérica normatividad dada en la Ley 19.836 sancionada en el año 1972. Esta legislación contiene los lineamientos básicos para la constitución y funcionamiento de este tipo de entes, aunque, como se ha de consignar oportunamente, la evolución alcanzada por las fundaciones en el presente señalan nítidamente la necesidad de una actualización de la mencionada normatividad jurídica.

Esta ley establece las bases fundamentales y las normas esenciales de la constitución y del funcionamiento de las fundaciones. También contiene normas referidas al acto constitutivo, a los estatutos sociales, aportes en efectivo o valores para integrar el patrimonio social, la responsabilidad de los fundadores y administradores y los planes de acción a desarrollar en el primer trienio.

La ley vigente de aplicación es la ley 19.836/72, las resoluciones técnicas de la FAPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas) especialmente la 11 para la exposición y presentación, la resolución 6/80 de la IGJ sobre presentaciones a la misma y el Código Civil son el marco jurídico legal del Derecho Argentino para las fundaciones.

Tomo como nota de especial importancia y atención a la observación de la Resolución Técnica N° 11 de la FAPCE, que dispuso a partir de enero del 1994 se apliquen las normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro a los estados contables anuales o de periodos intermedios correspondientes a los ejercicios que se inicien a partir de dicha fecha. Para que se considere que los estados contables de las fundaciones estén de conformidad con las normas contables vigentes deberán presentarse de acuerdo a sus disposiciones correspondientes.

Empero de lo antes dicho, se deben tener en cuenta la normativa correspondiente al gobierno y administración de las Fundaciones, esto es: el Consejo de Administración, el carácter honorario del cargo de Consejero, las reunión anual, la convocatoria y la comunicación previa, la documentación a presentar, el modo de realizar el acta de Consejo de Administración, la reunión extraordinaria y el acta de reunión especial.

#### 2.1.8. Encuadre impositivo de las Fundaciones en Argentina.

Se reseña brevemente los impuestos a ser atendidos con los recaudos correspondientes la evolución del sistema impositivo argentino y su dinamismo particular:

- Impuesto a las ganancias: las fundaciones tienen una exención subjetiva siempre que sus ganancias y su patrimonio social se destine a los fines de su creación y no se distribuya entre sus fundadores. (art. 20, inc. F), ley 20.628 art. 34 DR 1344)
- Impuesto a los Activos exención subjetiva que recae sobre las fundaciones consideradas sujeto “pasivos” al impuesto sobre los activos. (art. 2 inc. B) y 3 inc. B) ley 23760)

- Bienes personales: exención objetiva sobre las participaciones en el capital de entidades sujetas al impuesto sobre los activos (Art. 21, inc. F) ley 23.966)
- Ingresos Brutos (CABA): exentas las operaciones realizadas por las fundaciones, siempre que sus ingresos sean destinados a los fines de su creación conforme a sus estatutos sociales y que no se distribuyan entre sus fundadores. (art. 26, 27,28 y 92, inc. 7) de la ordenanza fiscal 46.474
- I.V.A.: exentos los servicios prestados por las fundaciones siempre que las mismas se relacionen en forma directa con los fines específicos de estas entidades. (art. 7, inc. h) punto 6, ley 23.349)
- Impuestos Sellos: existe una exención de tipo implícita en este gravamen cuando se exime a las asociaciones y entidades civiles del impuesto a los sellos en las operaciones de compraventa de inmuebles. (art. 58, inc. B) ley 18.524 decreto 114/93)

La Inspección General de Justicia de acuerdo a lo establecido en el decreto-ley 22.315 y en su respectivo decreto reglamentario 1493/82 se constituye como el organismo de control de las fundaciones. (Salvat, 1994)

### **3. Diagnostico.**

#### 3.1. La dinámica y el mapa institucional de la Fundación La Salle.

La Fundación La Salle cuenta con una planta permanente de personal conformada por el Presidente, el Responsable de Proyectos, la comunicadora, el administrador, el encargado de depósito y la secretaria. Se hace visible en la misma un gran nivel de autonomía en las áreas aunque todas dependientes de la Presidencia.

La Fundación La Salle posee una serie de programas coordinados por voluntarios que llevan adelante los mismos. Estos voluntarios no son parte de la planta permanente sino que colaboran de manera descentralizada. (se adjunta la nomina de programas en ANEXO I)

En la Fundación La Salle vienen convirtiendo sus modelos de gestión y ensayando variables que colaboren con caminos más estables y profesionales.

En los últimos años la modificación que la misma ha realizado es el paso de un Secretario Ejecutivo con un Consejo de Administración, a un Presidente (voz y voto) con un Consejo de Administración donde en conjunto van estableciendo el marco de trabajo de los equipos. Es un cambio que en la práctica no modifica la dinámica interna, porque el Presidente sigue realizando las tareas de secretariado ejecutivo, pero sí las de gobierno.

Esto hace notar cómo en este cambio el Presidente es quien marca la agenda y el temario del Consejo de Administración, de algún modo es un retroceso en la práctica organizacional y de gestión. Pareciera que esta sutileza está más vinculada a la independencia organizacional con respecto a la red de obras (organizaciones-colegios) del Distrito

congregacional de los lasallanos en la que participa, que un cambio referido a modificaciones en las prácticas y las dinámicas de la Fundación La Salle.

El Presidente y el Consejo de Administración construyen un plan trienal de trabajo y posteriormente los equipos de trabajo colaboran con la producción y el desarrollo de las líneas de acción que el Consejo de Administración y la Presidencia han delineado.

El esquema de trabajo lo propone el Presidente coordinando con los referentes de los programas de la Fundación La Salle, quienes les presentan anualmente al mismo un presupuesto y un plan de trabajo para el año.

Este plan y presupuesto luego de revisado por el Consejo de Administración y el Presidente es aprobado o devuelto para corregir las objeciones al mismo que realizan la Presidencia y el Consejo.

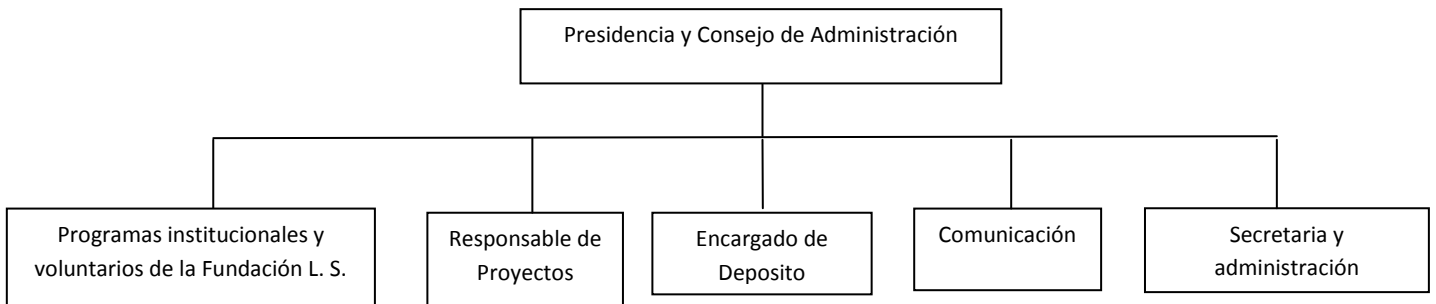
El Presidente también articula con el Responsable de Proyectos para la búsqueda de financiación y con el área de comunicación para llevar adelante el trabajo.

La Secretaria, además de sus tareas de secretaría, oficia de nexo entre las distintas áreas y, de algún modo es la referente de la información interna. Articula y colabora con la construcción del programa de trabajo del encargado del depósito quien recibe, almacena y entrega las donaciones.

De estas observaciones se ha construido un organigrama y un plan de funciones de la misma, ya que la Fundación La Salle no tiene un manual de roles y funciones. Estas son establecidas a partir de los acuerdos históricos de la misma, lo cual genera mucha superposición de roles y vacíos en las áreas problemáticas.

El organigrama presentado es el siguiente:

**Organigrama 2011:**



El primer problema que se observa en el mismo es que al poner en pie de igualdad al Consejo de Administración y al Presidente como si fueran dos partes distintas de un mismo estamento creándose un vacío institucional que genera duplicación de indicaciones y lentitud en la resolución de algunos conflictos.

El Presidente realiza tareas ejecutivas y el Consejo de Administración se reúne mensualmente.

También se genera un grave problema de control interno, ya que quien controla (el Presidente y su Consejo) es el mismo que decide y ejecuta (gobierna).

También se puede ver que la única coordinación entre las áreas de servicio y los programas está dada por el figura del Presidente y su Consejo de Administración. Lo cual genera una concentración de poder y poca articulación de las mismas. Siendo supletoria la actividad que realiza la secretaria y no jerarquizado su trabajo de coordinación entre programas.

La consecuencia directa de esto es que las decisiones se hacen demasiadas lentas el proceso de toma de decisiones.

No se visualiza en el esquema planteado un staff de apoyo, ni un núcleo operativo, y por ser una organización pequeña, tiene un esquema estratégico demasiado descentralizado siendo las responsabilidades demasiado centralizadas.

Al no haber un manual de comunicación, ni un manual de funciones se tienen a confundir las tareas generando descoordinación e ineficiencia de conjunto.

De algún modo tampoco entra en el mapa institucional la figura del administrador, del cual no hay prácticamente referencia vinculante con los miembros de la planta funcional ni programas de la Fundación La Salle.

Esta figura tiene una dependencia directa del Presidente de la misma y los actores de la misma tienen una escasa o nula información financiera y económica.

De este análisis se refuerza lo dicho en el punto anterior. La Fundación La Salle necesita un Secretario Ejecutivo, coordinador de programas, gerente u otra figura que actúe sobre las prácticas organizacionales cotidianas.

El Presidente de la Fundación La Salle también es responsable de la coordinación de los voluntarios que participan en ella, lo cual es un exceso de responsabilidades.

### 3.2. Una nota sobre las fundaciones y el macro ambiente.

En este último decenio viene dándose un fenómeno interesante de ser analizado para las organizaciones sociales.



En los años 90's la fuerza de las organizaciones socio-comunitarias<sup>2</sup> provenía, fundamentalmente, de los recursos que los países desarrollados ponían a disposición para actividades filantrópicas, de promoción o de desarrollo.

En ese mismo contexto el estado se ausentaba cada vez más de las políticas sociales dejando un amplio espacio de intervención para las organizaciones antes nombradas.

Luego de los cambios institucionales posteriores a la crisis del 2001 se puede marcar al 2003 como un año de cambio en el contexto económico de Argentina. Comienza a haber cierta mejoría económica a partir de la devaluación y los aumentos de precios internacionales de granos y carnes que generan una balanza comercial superavitaria.

Junto a este fenómeno macroeconómico el estado Nacional comienza a intervenir en el territorio con fuertes políticas públicas de desarrollo social; una tendencia que se va reforzando a partir de los años de manera crecientemente.

En esta línea algunas políticas sociales implementadas que podemos citar son: la Asignación Universal por Hijo, los programas de la Secretaría Nacional de Adolescencia y Familia, los programas socio-comunitarios de la Dirección Nacional de Juventud, los subsidios para desarrollo y fortalecimiento de la ciudadanía, programa conectar-igualdad, creación de los centros integrados comunitarios (CIC), programa argentina trabaja, programa envío.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Se utiliza el término organizaciones socio-comunitarias para explicar este fenómeno en sentido amplio.

<sup>3</sup> En la página 169 del plan de políticas sociales del ministerio de Desarrollo Social se nombran 76 programas sociales implementados en este ministerio:  
<http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/FamiliaArgentina/Pol%C3%ADticas%20Sociales%20del%20Bicentenario%20-%20Tomo%20I.pdf>

Más allá del contenido ideológico de estas políticas asistimos a un momento histórico donde las Organizaciones Sociales empiezan a debatir sobre sus fines y sus sentidos últimos dado este escenario de inversión de los flujos económicos y las políticas estatales.<sup>4</sup>

Es un tiempo donde algunas Organizaciones Socio Comunitarias se ven limitadas en su rol original por el avance del Estado Nacional y la disminución en el flujo de recursos provenientes del “primer mundo” por la crisis internacional que comienza a acentuarse en el 2008. (Balbis, 2001)

Este efecto de la transformación lleva a que el tiempo de gestión y de búsqueda de recursos y contactos se haga más amplio, y que las organizaciones ocupen una parte de sus recursos humanos íntegramente en estas tareas.

Con la presencia del Estado Nacional va cambiando la lógica de trabajo de las organizaciones que pasan de un rol de administradoras y ejecutoras de políticas al desarrollo de tareas adicionales con el fin de aumentar los recursos de las instituciones. (Filmus, 1997)

Un simple indicador que refleja esta realidad es la hiper existencia de organizaciones que cuando logran crear un piso de desarrollo comienzan a establecer y crear plantas funcionales, políticas de fundraising y protocolos de trabajo, y se ven necesitadas de asesoramiento lógicamente.

Esto puede verse en la evidente cantidad de organizaciones sin fines de lucro que colaboran con la asesoría a organizaciones sin fines de lucro o Fundaciones que tienen como

---

<sup>4</sup> La cita en internet es: [http://www.unesco.org/most/dsp53\\_sp.htm](http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm)

misión colaborar con las estructuras y el desarrollo de otras Fundaciones. Es la tercerización de la construcción organizacional.<sup>5</sup>

En esta última década las organizaciones sin fines de lucro tienden a profesionalizarse y mejorar sus estructuras, y para esto requieren hacer esfuerzos por mantener su identidad.

Empiezan a aparecer cambios estatutarios, ampliaciones de los objetos constitutivos, redes de trabajo, creación de cargos profesionales, protocolos y, consecuentemente, empiezan a desaparecer las reflexiones sobre la niñez, la pobreza, y el trabajo de campo se convierte en trabajo de oficina y la pregunta versa sobre cómo hacer jugar esta tensión de modo saludable reconociendo que las organizaciones crecen.

Guillermo Arboleya se anticipa a esta realidad con un enfoque interno de la organización y reflexiona sobre lo siguiente: “Cuando se crea una organización sin fines de lucro 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” (Arboleya, 2000)

---

<sup>5</sup> A modo de ejemplo cito algunas organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a esta tarea: <http://www.asesoriaong.com/>, <http://www.elmundo.es/navegante/99/julio/10/asesoramiento.html>, <http://maps.foundationcenter.org/cc/CCUS.php>, <http://www.bbb.org/us/charity/>, <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48>, <http://www.desarrollar.org/?gclid=CKXvzMmfp6wCFQ8r7AodDyglCQ>

En la Fundación La Salle se presentan altísimos niveles de vínculos humanos pero con pocos recursos organizacionales a la hora de dar una respuesta organizada a problemas complejos y demandas complejas tanto del contexto interno como el externo.<sup>6</sup>

El presente trabajo es una oportunidad para analizar el recorrido de una organización sin fines de lucro como lo es la Fundación La Salle, ver cómo ha crecido a partir de los emergentes, los pedidos puntuales y las lecturas de conjunto que se han ido construyendo.

Un aporte para hacer formalizar lo evidente, institucionalizar lo instituido, lo que se hace de común, crear circuitos más consistentes que complementen los acuerdos orales y que superen el “siempre fue así”.

En este contexto de cambio organizacional se pretende ayudar a que los actores de la misma tomen conciencia acerca de la importancia de la práctica profesional, y las herramientas de gestión, fundamentalmente las contables y administrativas.

Por eso en este trabajo se pretende colaborar con la construcción futura de un manual interno de procedimientos y pautas administrativo-contable. Ayudar a correrse del paradigma de una organización que cuenta con un personal voluntario, con poca formación en la conducción de organizaciones que va organizándose a partir de los emergentes. A pensar una organización que enfrenta el cambio con medidas proactivas y no reactivas, que planifica con horizontes mirando el contexto local, nacional, internacional.

---

<sup>6</sup> Esto se constata en la ausencia de manuales de procedimientos, sistema contable inadecuado, sistema de archivo confuso, superposición de roles, inexistencia de informes contables a la Presidencia y el Consejo de Administración y un organigrama institucional inconsistente.

### 3.3. La figura del Secretario Ejecutivo.

En la Fundación existe un tema recurrente en lo referido a las tareas que desempeñaba el Secretario Ejecutivo y que luego pasaron al Presidente.

La figura de Secretario Ejecutivo fue desdibujándose hasta desaparecer en el 2009 y posteriormente anclarse en la de Presidente, teniendo como consecuencia directa una disminución de autonomía del Consejo de Administración.

Otro tema importante y recurrente es constatar como en las actas<sup>7</sup> del Consejo de Administración no entra en juego el análisis de contexto, ni de información contable para los análisis. El único momento de estudio de la información contable es en la revisión de Estados Contables a fin de año realizada por el Contador contratado para la auditoría externa.

De esta situación se infiere que la información contable no es una herramienta de gestión para la toma de decisiones sino una información de cumplimiento de obligaciones legales y formales.

---

<sup>7</sup> Estas no serán agregadas en el siguiente trabajo por ser de carácter privado, por su volumen y por no corresponder directamente al objeto de estudio.

#### 3.4. Descripción del sistema contable.

El sistema contable utilizado por la Fundación La Salle se llama SQL system 2.12. Es un sistema contable computarizado simple que lleva los registros básicos de la contabilidad: Libro diario, ingresos, egresos. El sistema de registro tiene una apertura de cuentas al iniciar el ejercicio donde se configura el plan de cuentas por año.

La carga de datos en el sistema la realiza el administrador, y esta, luego, no es controlada. Estos datos serán fuente de los asientos para el registro que hará el contador contratado para tal tarea que luego elaborará los estados contables y se los entregará al auditor externo.

El sistema utiliza también un registro de ingresos - egresos donde se transparentan los movimientos y vencimientos de la Fundación. Los asientos del libro diario se imprimen mensualmente cerrando en un mayor. La tarea eso no requiere un armado de los asientos sino un orden de impresión directamente desde el programa.

Los pagos de servicios, salarios, becas y otros gastos fueron delegados directamente por el presidente al administrador. Con respecto a los pagos generales los realiza el administrador y consulta al presidente cuando estos exceden los \$250. No se vio claro este criterio y no está escrito en ningún espacio formal el acuerdo, estos no son controlados por otro miembro de la Fundación La Salle y no hay un sistema de control de pagos y cobros. El administrador archiva los comprobantes de pagos y cobros que quedan a disposición del contador para cuando realice los estados contables.

El administrador presenta unas planillas de presupuestos: anual, por semestre y mensual. Estas planillas están armadas de forma anual y realizada con Excel. Cada Programa

de la Fundación tiene que armar un presupuesto según las posibilidades que va teniendo a partir de los donantes que ha conseguido preferentemente.

El sistema provee listado de vencimientos con su respectiva información para contralor, y un listado de cuentas bancarias.

El área de administración no produce información contable mas allá de la información contable que el Consejo de Administración o la Presidencia le solicitan, la periodicidad es irregular, según las necesidades.

El carácter de esta información es generalmente semestral dependiendo de lo que el Consejo necesite, estos pedidos no son regulares ni sistemáticos y dependen de la agenda del mismo.

Para la creación de los Estados Contables, el administrador, provee una especie de borrador, que luego es finalizado por un contador externo y auditado por la Administración Central del Distrito Lasallano y por las respectivas auditorías que la ley exige.

El sistema de archivo es desordenado, esto se ve desorden en el acopio de información y no hay un método de archivo. Se abren excesivas carpetas (más de una por proyecto) con boletas y notas, no hay una clasificación alfabética para consulta, no hay un registro en soporte papel de diferenciación entre los pagos por servicios y becas.

El único procedimiento que el área contable tiene es la firma de cheque por parte de la Presidencia y el proceso de pagos a los proyectos internacionales adjudicados.

La Fundación La Salle no tiene un sistema de fondo fijo, no tiene procedimientos de información-comunicación de las donaciones recibidas, no tiene procedimiento de gastos menores, no tiene sistema de verificación de vencimientos.

El sistema contable de la Fundación La Salle, carece de controles internos, y los pocos que hay no dejan rastros (llamado telefónico a los coordinadores de programas para confirmar el pago de becas, autorización verbal del presidente a pagos mayores a \$500, etc.), son acuerdos orales entre el Administrador y el Presidente. El sector más crítico de la misma es el sector cobranzas y pagos, allí se registra la mayor actividad administrativa.

Más allá de lo operativo es visible la falta de controles que corresponden a: registración inmediata de las cobranzas, limitar el acceso a las cobranzas, controles externos, depósitos íntegros y diarios, políticas protección de cheques, sistema de fondo fijo, arqueos diarios, conciliaciones, separación de funciones, etc. (VER ANEXO III)

La actividad de la “administración” está reducida a realizar tareas bancarias, compras menores, liquidación de sueldos, emisión de resúmenes de saldos de donaciones cuando la presidencia o el encargado de proyectos lo solicitan, algún envío esporádico de rendiciones al exterior y los pagos de servicios.

### 3.5. Diagnostico General del ambiente de control:

De acuerdo a estas observaciones se ve importante destacar que no se visibiliza completamente un proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a lo consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías que proponen el informe COSO:



1. Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
2. Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable confiable.
3. Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones.

Se ve insuficiente a las políticas que la Fundación La Salle tomado en lo que respecta de un buen sistema de Control Interno que permita la consecución de esta seguridad razonable que se espera en toda organización, si bien se cumple con los estándares impuestos externamente.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El éxito de la Fundación La Salle dependerá, entre otros factores, en cómo se desempeñen las actividades dentro de los controles establecidos por la entidad.

Con respecto a los objetivos asociados a la información contable sólo se puede obtener una seguridad razonable de que la organización está actuando para lograr las metas establecidas sabiendo que el control interno no puede prever la ocurrencia de fallas o errores externos.

## Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

La Fundación La Salle puede reducir ciertas incertidumbres y mejorar el ambiente organizacional implementando políticas, procesos, reglamentos y controles referidos al sistema administrativo y contable.

### 3.6. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación La Salle.<sup>8</sup>

#### **Fortalezas**

- Creación de un horizonte, un manual de organización y Directorio Administrativo por parte de la Administración Central de la Congregación de los Hermanos de La Salle para el trienio para todas las obras.
- Buen clima interno y personal estable.
- Relaciones institucionales saludables capacidad y voluntad de cambio.
- Capacidad económica para contratar a profesionales que nos ayuden con la reorganización.
- Equipos Distritales de reflexión en el área de pedagogías críticas y educación popular en los que participa la Fundación La Salle.
- Experiencia de trabajo con agencias de cooperación internacional del exterior.
- Reconocimiento del prestigio y trayectoria Lasallana y de los 45 años de presencia de la Fundación La Salle.
- Reconocimiento del prestigio y experiencia en la trayectoria de la Fundación Creación de un cargo de secretario ejecutivo con capacidad gestión y de recaudar fondos.
- Existencia de 250 donantes individuales y 12 convenios con agencias corporativas.
- Pro actividad para la resolución de conflictos.

#### **Oportunidades**

- Recambio institucional y renovación trienal de las autoridades de la Congregación de los Hermanos De La Salle.
- Acuerdos con otras Fundaciones dedicadas a recambio organizacional.

---

<sup>8</sup> Se adjunta en el anexo III el plan trienal de la Fundación La Salle, el FODA fue realizado en un trabajo de reflexión por los miembros de la Fundación La Salle.

- Ofrecimiento de un software para la implantación de un nuevo sistema administrativo que brinde transparencia.
- Línea de acción del Consejo de Administración sobre la reestructuración de la estructura de la Fundación La Salle.
- Contexto de re significación del sentido de las organizaciones socio comunitarias a nivel nacional.
- Establecer alianzas con otras ONG y el Gobierno.
- Aumento de la oferta y demanda convenios entre Ong's, personas e instituciones con credibilidad.
- Amplias convocatorias para programas de desarrollo y promoción del estado Nacional y de las provincias.
- Puesta a disposición voluntaria de personas capacitadas en el área de administración y contabilidad.
- Recambio de Consejo de Administración.
- Estado de revisión del estatuto de la Fundación La Salle.

### **Debilidades**

- Falta de un sistema contable adecuado y de personal formado para acompañar estos cambios en el trienio.
- Inexistencia de un organigrama claro y apropiado.
- No hay un marco de procedimientos contables y/o administrativos
- Pocos espacios de encuentro del personal para reflexionar.
- Escasos tiempos de formación en lo contable y administrativo.
- Escasos recursos humanos a cargo de la gestión y la conducción.

- Falta de una misión consolidada y consensuada.
- Escasos programas específicos de recaudación de fondos.
- Limitado acceso a financiación internacional por crisis internacional.
- Limitada cantidad de proyectos de financiación presentados por falta de recursos humanos.
- Sistema de información contable débil. Falta de una estrategia organizacional.

### **Amenazas**

- Cambios y reestructuración de la congregación de los Hermanos De La Salle.
- Lentitud en la toma de decisiones del cuerpo Distrital.
- Pérdida del buen clima institucional y vincular por dilatación en la toma de decisiones del Distrito.
- Desvirtuar el sentido solidario y creador de valores de la organización por las modificaciones en la administración.
- Redes de organizaciones inestables y con poca credibilidad en la construcción de acuerdos y convenios de colaboración.
- Disminución de la inversión en desarrollo social focalizadas en organizaciones no gubernamentales por parte del sector privado debido a la presencia estatal en los subsidios y asistencia social.
- Pérdida de posibilidad de participar en proyectos y convocatorias por falta de información.
- Tomas de decisiones a destiempo por falta de políticas Distritales.
- Posibles problemas legales con los cambios en el estatuto.
- Imposibilidad de participación en las convocatorias para financiación de proyecto.

#### **4. Propuestas a la Fundación La Salle:**

##### 4.1. Primera propuesta: un reglamento interno y un esquema de roles y funciones.

Sugiero la modificación del estatuto para: la creación de un reglamento interno y el establecimiento de un manual de roles y funciones y un reglamento del Consejo de Administración.

La Fundación La Salle no tiene claridad suficiente en la definición de roles y funciones del personal, estos están basados en acuerdos de palabra y en la autodefinición de roles. Se sugiere, basándome en el artículo 8 inciso b) y c), un reglamento y un esquema de roles y funciones en anexo.

El estatuto completo está colocado en los anexos. Solamente enuncio en la propuesta los artículos que sugiero sean modificados.

ARTICULO 9°. El Consejo de Administración junto con los Balances Generales y las Actas aprobará o modificará un REGLAMENTO INTERNO DE LA FUNDACIÓN. Este reglamento incluirá un ESQUEMA DE ROLES Y FUNCIONES donde se encuadran todas las responsabilidades del personal de planta de la misma.

ARTICULO 10° La Fundación La Salle tendrá un Secretario Ejecutivo que desarrolle y ejecute las políticas institucionales y colabore con el gobierno del Consejo de Administración según lo indicado en el reglamento interno.

Se describe en anexos el proyecto de reglamento interno donde se describen funciones generales del personal y procesos organizacionales.

#### **4.2 Segunda propuesta: La dinámica institucional de gobierno y Equipo de Gestión.**

Se esboza una serie de actividades para organizar la tarea de un modo coherente y orgánico. Se busca el acercamiento a un marco más homogéneo de vínculos entre Presidencia, Consejo de Administración y planta funcional. Para que estos formen una estructura más fuerte que potencie las actividades que los actores de la Fundación llevan adelante.

La presente propuesta consiste en reubicar el nuevo rol del Consejo de Administración y un Equipo de Gestión como motor ejecutivo de la Fundación La Salle. Esto es mejorar la celeridad en la gestión de la toma de decisiones y descentralizar el poder.

Se retomará la figura de Secretario Ejecutivo y creando un Equipo de Gestión, se podría generar un esquema mucho más dinámico, democrático y operativo, que responda de un modo más abierto y eficiente dando mayor protagonismo al Consejo de Administración.

El equipo de gestión estará compuesto por los responsables de los programas de la Fundación La Salle y articulado por el secretario ejecutivo.

**Nuevo esquema de Funciones del Consejo de Administración y del Equipo de Gestión**

**que se propone:** La idea es crear un equipo de gestión acompañado por el secretario ejecutivo y conformado por los responsables de los programas en coordinación con la planta funcional de la Fundación La Salle (secretaria, responsable de proyectos, comunicadora, administrador y miembros de los programas)

Distribución de actividades: Se coloca en la primera columna la actividad y en las dos columnas siguientes se marca con una cruz quienes serán responsables.

<b>Actividades de Planificación</b>	<b>Consejo de Administración</b>	<b>Equipo de Gestión</b>
Dirigir el proceso de planificación de programas	X	
Aportar ideas para metas a largo plazo	X	X
Aprobar metas a largo plazo	X	
Formular la misión y los objetivos de la Fundación	X	
Aprobar la misión y objetivos de la Fundación	X	
Preparar informes sobre el logro de metas y objetivos	X	X
Llevar un control sobre la realización de metas y objetivos	X	X



Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

<b>Los programas de la Fundación La Salle</b>	<b>Consejo de Administración</b>	<b>Equipo de Gestión</b>
Formular, aprobar, monitorear programas y servicios	X	X
Determinar actividades para un proyecto		X
Planificar el calendario de programas		X
Capacitar a líderes voluntarios	X	X
Seleccionar a quien tendrá la responsabilidad ejecutiva de la gestión. Evaluar su desempeño	X	
Mantener registros de programa; preparar informes de programa		X

<b>Respecto del personal</b>	<b>Consejo de Administración</b>	<b>Equipo de Gestión</b>
Contratar al Secretario Ejecutivo	X	
Contratar al resto del personal	X	X
Dirigir el trabajo del personal		X
Evaluar el desempeño del Secretario Ejecutivo <sup>9</sup>	X	
Decidir si se aumenta el número de personal	X	
Mediar en las discordias entre el personal	X	X <sup>10</sup>

<sup>9</sup> El Secretario Ejecutivo participa de las reuniones del Consejo de Administración, con voz y sin voto. El Secretario Ejecutivo puede convocar a reunión extraordinaria del Consejo de Administración cuando las circunstancias así lo requieran.

<sup>10</sup> Interviene el Consejo de Administración cuando el conflicto excede al Secretario Ejecutivo

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

<b>Relaciones Publicas</b>	<b>Consejo de Administración</b>	<b>Equipo de Gestión</b>
Representar a la organización ante el público	X	
Escribir boletines de prensa		X
Relacionarse con otras organizaciones	X	X

**¿Cuál es el rol del Consejo de Administración en el desarrollo de fondos?**

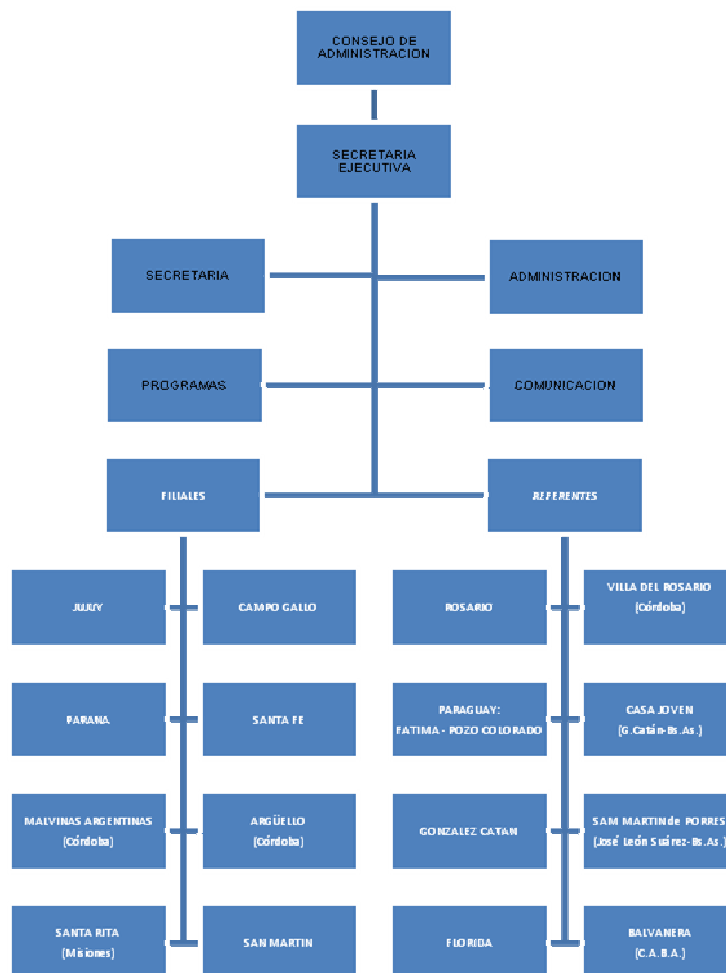
<b>Finanzas</b>	<b>Consejo de Administración.</b>	<b>Equipo de gestión</b>
Asegurar recursos adecuados a la sustentabilidad económica	X	X
Monitorear el desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.	X	
Preparar el presupuesto preliminar		X
Velar por que los desembolsos se mantengan dentro del presupuesto anual.		x <sup>11</sup>
Solicitar contribuciones para cubrir costos operativos y/o campañas de capacitación.	X	X
Organizar planes para el desarrollo de fondos	X	X
Aprobar desembolsos que rebasan los límites del presupuesto autorizado.	X	

<sup>11</sup> el Cons. De Adm. Es el auditor

Veo pertinente un nuevo esquema de funciones ya que:

- la necesidad de habilitar un espacio para explicitar el estado de situación actual de la Fls.
- reflexionar sobre el alcance y el compromiso de este Consejo de Administración respecto a la recaudación de fondos para esta situación actual.

**Nuevo organigrama de la Fundación La Salle:**



Se entiende que este organigrama ayuda a mostrar la estructura de la organización de un modo adecuado de un modo más sencillo y completo. Este modelo muestra adecuadamente las jerarquías y los mandos.

También se hace importante ver como entran otros aspectos no contemplados y que de hecho funcionan en la Fundación La Salle como lo son los referentes y filiales. Estas, están articuladas a las políticas de la organización y son dependientes de la misma.

Otro aspecto que se ve importante es el lugar de coordinador ejecutivo del secretario ejecutivo, este, al centro, tiene un lugar privilegiado que potenciará la celeridad en la toma de decisiones, articulando las fuerzas internas de la organización y facilitando las colaboraciones mutuas entre la planta funcional y los voluntarios que colaboran con ella.

La presencia de este secretario ejecutivo también presenta una mejor separación de funciones que la del presidente junto al Consejo de Administración.

Se destaca que este organigrama presenta de un modo más comprensible y fácil lectura, sin agregar elementos prescindentes mostrando claramente los niveles jerárquicos y sus relaciones.

#### **4.3. Tercera propuesta: Una marco organizacional nuevo para el sector contable.**

El paradigma organizacional que propongo tiene en cuenta como principio básico de que...

##### **Los objetivos del sector administrativo de la Fundación La Salle son tres:**

1. Crear un marco institucional de referencia sobre competencia y alcance del área.
2. Dar una adecuada contención y control a la operatoria institucional.
3. Producir información para toma de decisiones.

El cumplimiento de estos tres objetivos centrales 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.

##### **Los tres grandes bloques de procesos en el área administrativo-contable serán:**

1. Lo financiero: Tesorería (ingresos y egresos) y otros procesos vinculados con lo operativo (facturación, compras, liquidación de sueldos, pagos, cobranzas, administración de fondos fijos)
2. Lo contable: Registración y rendición de cuentas (controles, imputaciones contables, procesamiento de la contabilidad, confección de informes contables y extracontables)
3. La generación de información contable de gestión: Flujo de Caja, presupuestos, cierres mensuales de registros.

#### **4.4 Cuarta propuesta: Producción de información, para la toma de decisiones y un ordenamiento en el sistema de gestión contable:**

La Fundación La Salle debe empezar un camino de ordenamiento interno que tiene que tener como punto de llegada un MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA FUNDACION LA SALLE. El mismo debe implicar al personal de la misma, capitalizando los saberes de los integrantes y su consecuente apropiación.

Si bien la Fundación La Salle cumple con todas las reglamentaciones vigentes que la ley impone, eso no es suficiente para que la información contable favorezca la producción de políticas institucionales a corto, mediano y largo plazo. De este modo muchas de las gestiones serán ejecutadas insuficientemente tal como lo indico en el marco teórico de este trabajo.

Como se apuntaba en el mismo hay libros de uso obligatorio que deben utilizar las fundaciones (Libro de Actas, Inventario y Balances y Caja) En la propuesta se hace hincapié en la producción de información para la gestión dando por hecho que la otra información es producida por la misma.

Se propone un esquema de organización a desarrollar que no pretende ser un manual acabado, sino una sistematización paulatina de las referencias profesionales y académicas sobre los alcances de la administración como sistema integrado y las posibilidades ofrecidas por el sistema contable como herramientas de gestión.

También se propone un cronograma de movimiento de fondos que proveerá establemente y sistemáticamente información financiera, un marco para la producción de presupuestos, un ordenamiento para el libro ingresos y egresos y algunas normas de procedimiento para las donaciones.

Para estas últimas se sugieren una serie de planillas (expuestas en ANEXOS) que ayudaran a tener información mensual y de los movimientos de saldos de las donaciones considerando la importancia de estas para la toma de decisiones y el control de financiero.

En el esquema de funciones que se describe a continuación, hay funciones que se repiten en los anexos en el esquema de roles y funciones, no obstante lo que se pretende en este trabajo es acentuar el área administrativo contable.

**Esquema de administrativo - contable de la fundación la salle y procedimientos**

**I) POLITICAS Y ESTRUCTURA GENERAL DE LA ADMINISTRACION:**

A. Misiones y funciones de la Administración

A.1. Secretario Ejecutivo (Director Administrativo)

Es el máximo responsable del área administrativa y es designado por el Consejo de Administración. Sus funciones son las de planificar, coordinar la actividad y evaluar el correcto funcionamiento del área. Fija las políticas en materia administrativa y financiera y autoriza los pagos según corresponda.

Controla por sí y/o externamente al administrador.

A.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 por impuestos, servicios u otros pagos de la Institución en tiempo y forma,
- La liquidación de sueldos, cargas sociales, y aportes a obras sociales adicionales en tiempo y forma,



- Las registraciones y conciliaciones contables,
- Realiza el depósito diario íntegramente según el sistema de fondo fijo pautado,
- 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,

Controlará 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 a que la administración debe constituir un apoyo para la gestión de las actividades que la Institución desarrolla en cumplimiento de su misión.

## B. 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 el libro de Caja,<sup>12</sup>
- 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,<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Al final de la sección se adjunta el procedimiento de registro.

- El total de las cobranzas se depositará en cuenta corriente bancaria diariamente,
- Todos los pagos se efectuarán en cheque o por medio de pago electrónico, excepto los menores a \$ 200,
- Se establecerá un sistema de fondo fijo por la suma de \$ 1.500
- Se fijará un día semanal de pago,
- Las donaciones en especie efectuadas o recibidas se registrarán incorporándose (de corresponder por su naturaleza) al inventario de la Institución.

#### C. CRONOGRAMA DE MOVIMIENTOS DE FONDOS DE PROYECTOS, SERVICIOS Y BECAS

La administración realizará un cronograma de movimientos de fondos que se irá completando y actualizando durante el año. Este será de acceso a la Secretaría Ejecutiva, los Coordinadores de los Programas y el Responsable de Proyectos. El mismo debe realizarse en una planilla de egresos.

**C.1 VENCIMIENTOS DE PAGOS ANUALES DE PROYECTOS INTERNACIONALES Y NACIONALES:** se incluyen en este punto los pagos a organizaciones nacionales e internacionales en las que se tienen convenios de cooperación, pagos de cánones y transferencias de proyectos mayores a un año.

**C.2 VENCIMIENTO DE PAGOS MENSUALES DE SERVICIOS Y BECAS:** se incluyen en este punto los pagos de los servicios de funcionamiento del

---

13 Ídem nota 4

establecimiento, los pagos de becas de los programas correspondientes, los pagos de los proyectos mensualizados y otros pagos mensuales.

**C.3 VENCIMIENTO DE PAGOS SEMANALES DE BECAS:** se incluyen en este punto todos los pagos de becas semanales, los gastos de los voluntarios y los refrigerios y servicios a pagar por la actividad dentro del establecimiento.

**D. PRESUPUESTOS:**

El administrador es responsable de construir junto al Secretario Ejecutivo, los coordinadores de los programas y el responsable de proyectos, los presupuestos de movimientos de fondos.<sup>14</sup>

**D.1 Presupuesto general ingresos y egresos de la Fundación La Salle:** Realizados anualmente por el Tesorero del Consejo de Administración y aprobado en la Asamblea Ordinaria.

**D.2 Presupuesto de ingresos y egresos por programa:** realizados anualmente por los coordinadores de los programas junto con el secretario ejecutivo quien eleva al Consejo de Administración para la aprobación de los mismos.

**D.3 Presupuesto de ingresos y egresos del área de proyectos:** realizados según la duración de los proyectos por el Responsable de Proyectos junto al Secretario Ejecutivo y aprobado por este último.

**E. INGRESOS Y EGRESOS**

---

<sup>14</sup> Estos proyectos tendrán en cuenta los ingresos fijos y variables y los gastos fijos y variables. Estarán desagregados mensualmente y se agregará una fundamentación de la sustentabilidad y sostenibilidad en el caso de D.2 y D.3

El administrador llevará el control del Libro Caja Ingresos y Egresos que se derivarán del sistema contable utilizado en la misma.<sup>15</sup>

El administrador debe realizar el ingreso y egreso de fondos en una planilla ingresos-egresos con el correspondiente archivo.

Mensualmente el secretario ejecutivo revisará el archivo de la misma y los comprobantes que sustentan los ingresos y egresos. En caso de error u omisión se elevarán las observaciones al Presidente de la misma para que las trate junto al Consejo de Administración de acuerdo a la gravedad.

#### **E.7. RENDICIONES Y AUTORIZACIONES.**

F. NORMAS DE PROCEDIMIENTO DE DONACIONES CON CARGO A PROGRAMAS.

##### **F.1.- ALTAS, BAJAS, MODIFICACIONES**

##### **F.2.- CONTROL DE LOS COBROS Y SUS RENDICIONES**

##### **F.3.- ASIGNACION DE LOS FONDOS CON CARGO PERIODICOS<sup>16</sup>**

Tareas comunes a donaciones con cargo para programas y/o proyectos.

1.- El responsable del Programa debe entregar a la Administración la nomina de

---

<sup>15</sup> Se agrega en anexo V un marco para el ordenamiento de las cuentas. El futuro plan de cuentas deberá pautarse con el contador de acuerdo a la realidad y sistema contable de la Fundación La Salle.

<sup>16</sup> Las planillas se encuentran en el anexo VI.

Donaciones a Cobrar el 1 de febrero de cada año. Indicando: Nombre y apellido del donante, datos de la tarjeta o forma de pago, importe ya donado y periodicidad de la donación de acuerdo con la PLANILLA 1 - NOMINA ANUAL DE DONACIONES Y PADRINOS.

Del 1 al 5 de cada mes deberá entregar en la misma forma las altas, bajas y modificaciones que pudieran corresponder. PLANILLA 2 - NOMINA DE DONACIONES Y PADRINOS ALTA, BAJA y MODIFICACIONES.

2.- La administración, recibido el listado deberá realizar la gestión de cobro respectivo del 5 al 15 de cada mes de acuerdo al vencimiento acordado con el donante. En el caso de las modificaciones de la PLANILLA 2 SERAN INCORPORADAS A LA 1.

3.- La administración deberá entregar mensualmente el listado de la cobranzas realizadas como así también una nota en los casos en los que no se pudo realizar el cobro de la donación acordada, al responsable de cada programa, indicando en este último caso el motivo del rechazo del pago (fondos insuficientes, datos incorrectos, etc.)

4.- En caso de complicaciones el responsable del programa o la persona que gestiona la donación, deberá comunicarse con el padrino o donante, a los fines de comunicar el inconveniente y ver posibilidad de solución al inconveniente. ENVIARA LA NOVEDAD DE ACUERDO AL PLANILLA 2

5.- La administración deberá realizar informe bimestral al Consejo de Administración, detallando por programa: CANTIDAD DE PADRINOS, MONTO DE DONACION ACORDADO, MONTO EFECTIVAMENTE INGRESADO, PENDIENTE DE COBRO DEL MES. COBRO DE PERIODOS ANTERIORES, PENDIENTE DE COBRO ACUMULADO ANUAL

6.- Mensualmente la administración deberá realizar un informe de las Asignaciones realizadas por programa, discriminando las donaciones con cargo al programa y el resto de las asignaciones realizadas detallando e motivo de la misma. Esto se entregará al Secretario Ejecutivo.

G. CONVENIOS CON ORGANIZACIONES Y CON DONACIONES A PROYECTOS ESPECIFICOS.

1.- Firmada y acordada la donación de una organización hacia algún programa o proyecto que exige un seguimiento y rendición del mismo se firmará un acuerdo marco. Se debe informar al responsable de proyectos y a la Administración de la Fundación La Salle, para que esta realice la gestión administrativa financiera correspondiente.

2.- Este tipo de donaciones son el resultado de una gestión de convenio de acuerdo a proyectos promovidos desde el Distrito y/o por voluntad de alguna organización interesada en programas o proyectos de la Fundación La Salle. En todos estos casos la Carpeta de convenio debe poseer: presupuestos, cronogramas y rendiciones de gestión que realizará el responsable de proyectos.

3.- Por cada uno de estos casos se debe armar una ficha de seguimiento individual. La información a solicitar es la siguiente.

Monto acordado

Presupuesto de obra

Fecha de inicio

Fecha de cierre tentativa

Cronograma de pagos y rendiciones.

Responsables.

Informe final.

## II) INFORMACIÓN CONTABLE DE GESTIÓN PARA PROYECTOS.

A

Con la información del punto I y II que sea necesaria el administrador deberá confeccionar la ficha de gestión individual del proyecto (o programa en caso de ser necesario)

### PLANILLA 3: DONACION POR PROYECTOS, CON PLAZO Y RENDICION.

En esta ficha una vez cargados los datos referenciales se deberá realizar el seguimiento de la PLANILLA DE EVOLUCION MENSUAL DE LOS FONDOS.

Del 1 al 5 de cada mes se verificara que los montos recibidos, girados y rendidos coincidan con lo presupuestado. Informando los desvíos al Secretario Ejecutivo.

B

Mensualmente con todas las FICHAS DE DONACION CON PLAZO Y RENDICION, se realizara el RESUMEN EVOLUCION MENSUAL DE LAS DONACIONES A PROYECTOS, que brinda la información sobre el estado general de las donaciones a proyectos.

C

Mensualmente entregará al Consejo de Administración de la Fundación La Salle, la evolución mensual correspondiente al mes anterior de la ficha individual y el resumen de evolución

D

Al cierre del proyecto en la PLANILLA DONACION CON PLAZO Y RENDICION, el responsable de proyectos, archivara, previa verificación junto al administrador de que el saldo final de los ítems Donación a recibir, Importe a girar al responsable e Importe pendiente de ser rendido sean iguales a 0 (cero).



III) PROCEDIMIENTOS DE RECEPCION DE FONDOS POR DONACIONES:

A) DONACIONES CON CARGO RECIBIDOS EN EFECTIVO:

1. Los fondos serán entregados al administrador quien emite un recibo prenumerado y coloca los fondos en caja.
2. Estos son registrados en el Libro Caja Ingreso y Egreso y en la Planilla de donaciones correspondientes.
3. Se registran los datos del donante en la planilla de donantes si estos están disponibles.
4. Se envía un mail al coordinador de programa o proyecto correspondiente por cada donación recibida.
5. El coordinador de programa o proyecto llena el formulario de aplicación de fondos.
6. Se depositan o entregan los fondos al destinatario según las indicaciones del coordinador de programa o proyecto correspondiente.
7. Al final del día el administrador cerrará la caja, saldando la diferencia correspondiente al fondo fijo y depositando el resto.

B) DONACIONES CON CARGO DEPOSITADAS EN CUENTA CORRIENTE:

1. Al ser depositada una donación con cargo se coteja la acreditación del dinero en cuenta corriente y se emite el recibo prenumerado.

2. Estos montos son registrados en el Libro Caja Ingreso y Egreso y en la Planilla de donaciones correspondientes.
3. Se registran los datos del donante en el libro de donantes si estos están disponibles.
4. En caso de ser donaciones con cargo se envía un mail al coordinador de programa o proyecto correspondiente.
5. El coordinador de programa o proyecto llena el formulario de aplicación de fondos.
6. Se depositan los fondos según las indicaciones del coordinador de programa o proyecto correspondiente.

#### C) DONACIONES A PROYECTOS NACIONALES O INTERNACIONALES:

1. Cuando se deposita la donación para el proyecto el administrador avisa al Responsable de Proyectos y registra en el Libro Caja Ingreso y Egresos y la planilla correspondiente.
2. El responsable de proyectos coordina un cronograma de entregas y objetivos con el responsable de la obra a donde ha sido asignado el proyecto.
3. El secretario ejecutivo aprueba el cronograma de entregas.
4. El Responsable de Proyectos entrega el cronograma firmado por el Secretario ejecutivo al administrador.
5. El administrador realiza los depósitos según el cronograma.

6. Al ser concluido el proyecto el administrador realizará la rendición, según el procedimiento indicado en el diseño de proyecto y la entrega al responsable de proyecto.
7. El responsable de proyectos entrega la rendición a la institución o donante y realiza el cierre de proyecto según corresponda.

D) DONACIONES GENERALES Y OTROS INGRESOS:

1. Al ser depositada una donación general u otro ingreso se recibe el dinero en caja y/o se coteja la acreditación del dinero en cuenta corriente.
2. Estos montos son registrados en el Libro Caja Ingreso y Egreso.
3. Se registran los datos del donante en el libro de donantes si estos están disponibles.
4. Se da aviso diario al Secretario Ejecutivo.
5. El Secretario Ejecutivo asigna los fondos según los sistemas de presupuestos aprobados por el Consejo de Administración.

IV) OTROS CONTROLES DEL ADMINISTRADOR.

El administrador controla y supervisa la situación financiera y económica de los proyectos y programas informando cuando sea correspondiente al secretario ejecutivo para elevar las novedades correspondientes en caso de ser necesarias.

Supervisión de proyectos

Supervisión de los programas

1.-cronograma de actividades

2.- presupuesto del programa

#### **4 - CONCLUSIONES**

Luego de haberse realizado las entrevistas y observaciones y luego de interactuar con el personal de la organización, se ha podido entrar en diálogo con una estructura organizacional compleja y que va mutando hacia un modelo de sistemas más ajustado a su realidad.

Se entiende que este material construido y sistematizado a partir de una realidad diversa y densa en contenidos, le ofrece a esta organización un marco nuevo y posible.

Los miembros de la Fundación La Salle han valorado las propuestas a partir de los análisis y las presentaciones parciales que se fueron haciendo del presente trabajo.

Existe un núcleo de trabajo que es el de la administración y su sistema contable. Este es un punto crítico en la Fundación La Salle y requiere una urgente labor de recomposición y reestructuración, se entiende que las propuestas que se esbozan ofician como un avance y una guía para la construcción de un sistema más consistente.

Otra variable que se ha trabajado es que la distribución de tareas de la planta no responden a modelos decisorios basados en lo emocional, ni a lo que se va aprendiendo a hacer en el trabajo cotidiano, sino más bien a una distribución inteligente de funciones que hablan sobre cuál es la cultura organizacional concreta, a cómo se ejerce el poder, como se distribuyen las tareas, quien tiene la información y como la distribuye.

Otra valoración tiene como punto eje a qué el sistema contable tiene que estar más cerca de las decisiones y no pensado solamente como una herramienta burocrática o de cumplimiento, sino móvil y dinamizadora. Este núcleo de trabajo, intenta colaborar en la

construcción de “otra” administración, otro modelo de trabajo, más profesional basado en una lógica de procesos y sistemas.

Los Programas de la Fundación La Salle crecen de un modo desproporcionado a los ingresos monetarios, y los criterios operativos de los mismos están más relacionados a asignaciones asimétricas, que a la realidad presupuestaria, un problema originado en parte por un sistema contable reactivo y pensado de un modo estrictamente legal. Esta realidad está socavando el estado financiero de la misma y sobre exigiendo al personal en su trabajo, concentrándolo principalmente en la tarea de conseguir recursos y padrinos para los distintos Programas y Proyectos.

La Fundación La Salle es un tipo de organizaciones que responde a mandatos históricos concretos y típicos de la tarea filantrópica y social, por lo tanto, es importante definir las articulaciones posibles entre gobierno, gestión y administración. Esto debería definirse en un marco de equilibrio y realidad. Es una necesidad en organizaciones que van adquiriendo cierta complejidad en empleados, en recursos económicos administrados y en la necesidad de interactuar en red.

Se entiende que el objetivo general de este trabajo se ha cumplido y que ésta organización dispone ahora de un material válido y suficiente para comenzar un camino hacia un manual de procedimientos que le dé encuadre de gestión y posibilidad de recambios sin sobresaltos, superando la buena voluntad de organización de los mismos.

El Consejo de Administración ha visto la necesidad de renovación de prácticas administrativas y organizacionales para mejorar su funcionamiento y ha comenzado un

proceso de revisión del Sistema Contable y la estructura de la misma para poder mejorar sus prácticas.

El presente trabajo demuestra que una organización que quiere ser eficiente en un medio complejo y cambiante debe tener un sistema administrativo-contable móvil, dinámico y proactivo.

Los presupuestos, cuadros de ingresos y egresos nos son una actividad correspondiente a un área de la organización, sino que debe ser un modo de comprender la gestión en sí.

El sistema administrativo no puede funcionar críticamente, ni en paralelo. El mismo tiene que estar pensado desde la cultura organizacional, debe ser un lugar de discernimiento conjunto de los desafíos, horizontes, trayectos que la organización escoja. El sistema administrativo no es puro paliativo de situaciones puntuales sino el camino hacia una construcción de una situación organizacional más sostenible y sustentable.

Deben establecerse niveles de apropiación de los miembros de la Fundación para comprender que administración, misión, tarea, no son sino modos de mirar lo mismo.

Con este trabajo es posible visualizar que un sistema administrativo-contable, móvil, dinámico, proactivo y actualizado, permitirá acceder a los distintos requerimientos de una realidad organizacional en permanente evolución.

## **Bibliografía consultada**

- Arbolea, G. (2000). *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires: Granica.
- Cayetano, L. y. (2005). *Informe área auditoría N° 5 Manual de Auditoría*. Buenos Aires: FACPCE.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- FACPCE. (2011). *Resoluciones Técnicas Vigentes: versión 2.7*. Buenos Aires: Errepar.
- Filmus, D. (1997). *El Perfil de las ONGs en la Argentina*. La Plata: Flacso/Banco Mundial.
- Juan C. Gomez Fulao, F. G. (1999). *Sistemas Administrativos Estructuras y Procesos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Lybrand, C. y. (1992). *Los nuevos conceptos del control interno (INFORME COSO)*. Diaz de Santos.
- Salvat, O. T. (1994). *Como hacer una fundación*. Buenos Aires, Argentina: Valleta Ediciones.
- Sierra, B. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo, Thompson Learning.
- Thompson, A. (1995). *Público y privado, las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: UNICEF/LOSADA.

===== O =====



**ANEXOS DE TRABAJO.**

**ANEXO I:**

**Breve descripción de los programas hoy vigentes en la Fundación por la secretaria:**

**Padrinazgo Educativo:** Con este programa se otorgan apoyos de diversos montos a niños y niñas, a fin de ayudar a su permanencia en la escuela y mejorar su educabilidad. Los fondos provienen de donantes particulares.

**Brillarán como Estrellas:** Con este programa Fundación La Salle apoya a jóvenes carentes de recursos, de cualquier región del país que decidan seguir una carrera docente al finalizar sus estudios secundarios. Normalmente los subsidios tienen tres años de duración. Un equipo de educadores ofrece también una tutoría on-line y encuentros presenciales.

**Biblioteca para todos:** Este programa reúne y envía libros, material didáctico e informático, para que las escuelas en sectores desfavorecidos y rurales puedan formar su propia biblioteca.

**Comercio Justo:** Con este proyecto se intenta apoyar la producción y venta de las elaboraciones artesanales del Bachillerato Agrotécnico de Campo Gallo, Santiago del Estero. Además se busca promover proyectos productivos en otras escuelas para que sus frutos formen parte del circuito del comercio justo.

**Voluntariado:** Este programa impulsa, forma y coordina la tarea de los voluntarios y voluntarias la Fundación La Salle. Estos son de corto, mediano y largo tiempo, tanto locales como extranjeros. (España, Francia, Italia, México, etc.).

**Dame una mano:** Este programa, nacido para atender las solicitudes y situaciones de emergencias por catástrofes y otras eventualidades, ha ampliado su acción a la atención de necesidades de escuelas carenciadas de todo el país.

En 2010 coordina la campaña de ayuda al proyecto de Centro Educativo en Haití.

**Un puente hacia la era digital:** Este programa tiene por objetivo el armado y puesta a punto de computadoras, a partir de elementos reciclados, para ser entregadas a escuelas carenciadas. Incluye la capacitación de los docentes para la utilización pedagógica de los equipos entregados.

## **ANEXO II:**

### **ESTATUTO DE LA “FUNDACIÓN LA SALLE”.**

ARTICULO 1°. Con la denominación de “FUNDACIÓN LA SALLE” se constituye una fundación de bien público, por plazo indeterminado y con domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires, pudiendo establecer filiales en cualquier punto del interior del país.

ARTÍCULO 2°. Su objeto será participar, colaborar, estimular, promover e intervenir de cualquier forma en toda clase de actividades, empresas, entidades y asociaciones de carácter religioso, apostólico, social, educacional, patriótico, asistencial, artístico, intelectual o cualquier otra obra de bien común dirigida, orientada o asesorada por la Congregación religiosa de los Hermanos de la Salle y otras Organizaciones. La Fundación en cumplimiento de su objetivo social, tendrá a su cargo:

Asignar subsidios destinados a los Colegio lasallanos o no, para sus obras educacionales, religiosas, culturales, sociales, científicas, artísticas o deportivas, a fin de estimular su

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

desarrollo mediante la gratuidad o reducción de cuotas y aranceles, que permita una participación de mayor número de favorecidos con escasos recursos.

Realizar obras de construcción, ampliación y/o refacción de escuelas y dependencias lasallanas y no lasallanas.

Contribuir a la creación y sostenimiento de institutos de enseñanza Superior y Universitaria a cargo de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (La Salle) y de otras Organizaciones.

Instituir becas para perfeccionamiento docente y de formación intelectual o religiosa.

Organizar concursos u otros actos de cualquier carácter conducentes al cumplimiento de los fines de su creación y a fomentar el desarrollo de las letras y la cultura.

ARTÍCULO 3°. Tendrá plena capacidad jurídica para adquirir a título gratuito u oneroso, disponer y administrar toda suerte de bienes inmuebles, muebles, semovientes, títulos y valores, pudiendo a tales fines, celebrar toda clase de actos y contratos, que a juicio de sus autoridades se relacionen directa o indirectamente con su objeto o que tiendan a asegurar el funcionamiento y desarrollo de las diversas obras de inspiración lasallana o no que funcionen en el país.

ARTÍCULO 4°. Los recursos de la Fundación estarán constituidos por un Capital inicial de \$ 500.000 aportado por la Asociación Educacionista Argentina. Este Capital podrá acrecer por contribuciones, cesiones de bienes, donaciones, reinversiones de sus rentas y transferencias de bienes muebles o inmuebles que pueda recibir en el futuro.

ARTÍCULO 5°. La Administración y gobierno de la Fundación estará a cargo de un “Consejo de Administración” integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres vocales.

El “Consejo de Administración”, será elegido por la Comisión Directiva de la Asociación Educacionista Argentina, durando todos ellos tres años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

En caso de renuncia, incapacidad, fallecimiento o cualquier otro impedimento definitivo de un miembro del Consejo de Administración, la vacante será cubierta por la persona que designe la Comisión Directiva de la Asociación Educacionista Argentina, la que también estará facultada para suspender o sustituir a cualquier miembro cuando lo considere necesario para el mejor gobierno de la Fundación.

No es menester ser socio de la Asociación Educacionista Argentina ni Hermano de la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas para ser miembro del Consejo de Administración de la Fundación.

En ausencia de la Asociación Educacionista Argentina, por disolución u otros motivos, ejercerá sus funciones el Instituto de Vida Consagrada de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

ARTÍCULO 6°. El Consejo de Administración tendrá quórum con la presencia de cuatro de sus miembros y las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos presentes en todos los casos, decidiendo con voto decisivo, el Presidente cuando se produzca un empate.

Los miembros del Consejo de Administración no podrán percibir sueldo o remuneración alguna por tal carácter, ni por los servicios o trabajos prestados a la Fundación.

ARTÍCULO 7°. El Consejo de Administración anualmente distribuirá dentro de su seno los cargos de vicepresidente, secretario y tesorero, en la misma reunión en que considere la memoria, balance general, inventario y cuenta de gastos y recurso, comunicándolo a la Asociación Educacionista Argentina y a la Inspección General de Justicia.

ARTÍCULO 8°. El Consejo de Administración podrá celebrar todos los actos jurídicos necesarios para cumplir sus fines, incluso los especificados en el Artículo 1881 del Código Civil y en cualquier otra disposición legal, administrativa o reglamentaria que requiera poderes o facultades especiales.

En consecuencia, podrá:

- a) Celebrar en nombre de la Fundación toda clase de actos y contratos con cualquier persona de existencia real o jurídica. Comprar, gravar o vender bienes muebles, inmuebles o semovientes. Operar con los Bancos y demás instituciones de esa índole, oficiales, mixtos o privados, incluso con el Banco Central, Banco de la Nación Argentina y Bancos Provinciales.

Podrá otorgar los poderes judiciales generales o especiales inclusive para querellar criminalmente, y de administración con el objeto y extensión que juzgue conveniente, a una o más personas. La representación legal de la Fundación será ejercida por el Presidente o el Vicepresidente en su caso, o por la persona que el Consejo de Administración designe en caso especial.

- b) Nombrar los funcionarios, empleados, asesores y demás personas que considere necesario para el mejor desarrollo de las actividades de la Fundación, fijándoles sus atribuciones y, en su caso, la remuneración correspondiente.
- c) Dictar los reglamentos que juzgue necesarios, inclusive los que regirán el funcionamiento del Consejo de Administración, los que deberán ser sometidos al Inspección General de Justicia.
- d) Como medio para dar cumplimiento a las finalidades de la Fundación, efectuar toda clase de donaciones, instituir becas, premios o asignaciones, siempre y cuando estén conformes con los objetivos del presente Estatuto, señalados en el Artículo 2°.
- e) Considerar anualmente la memoria, balance general, inventario y cuenta de gastos y recursos.
- f) Resolver todos los casos no previstos en estos Estatutos y autorizar, en consecuencia, cualquier acto u operación que no estuvieran expresamente determinados en el Artículo 3° y que concuerden con los objetivos del Artículo 2°.
- g) Proponer a la Comisión Directiva de la Asociación Educacionista Argentina la reforma parcial o total del presente Estatuto siempre que no modifique los fines ni la denominación de la Fundación y en caso de ser aceptada la reforma propuesta, gestionar la autorización ante la Inspección General de Justicia.
- h) Designar las comisiones y subcomisiones especiales que juzgue convenientes para el mejor desenvolvimiento y actividad de la Fundación.

ARTÍCULO 9°. El Presidente, o el Vicepresidente en su caso, hará ejecutar y cumplir este Estatuto y las resoluciones del Consejo de Administración, con amplias facultades para

representar a la Fundación en todos los actos de la misma ya sean administrativos o judiciales, pudiendo, en consecuencia, comparecer en representación de la Fundación o del Consejo de Administración ante todos los tribunales nacionales, extranjeros, provinciales o municipales de cualquier fuero, competencia o jurisdicción, con amplias facultades para iniciar, proseguir, contestar, desistir y transar juicios, absolver posiciones y comprometer en árbitros.

Asimismo podrá a tales fines otorgar los poderes generales, especiales, judiciales o de administración que juzgue conveniente para la mejor administración y defensa de los intereses de la Fundación.

ARTÍCULO 10°. El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez cada tres meses, por lo menos. Podrá reunirse extraordinariamente cuando lo juzgue conveniente por citación de la presidencia o a pedido de tres de sus miembros, la que se celebrará dentro del plazo de ocho días. Las citaciones deberán hacerse a todos los integrantes del Consejo con 5 días de anticipación.

**ANEXO III**

**PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO.**

***CAPITULO PRIMERO***

I. Objetivos y Misión

**Artículo Primero:** FUNDACION LA SALLE es una entidad civil sin fines de lucro cuya misión consiste en promover solidariamente oportunidades educativas y de desarrollo, tanto personal como comunitariamente en los grupos más pobres de Argentina y Paraguay.

***CAPITULO SEGUNDO***

II. Organización de FUNDACION LA SALLE

**Artículo Segundo:** Del Consejo de Administración.

El CONSEJO DE ADMINISTRACION está integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un tesorero y tres vocales. Tiene por responsabilidad fijar las políticas y estrategias para cumplir con la misión y objetivos institucionales.

Se reunirá conforme los términos y quórum previstos en el estatuto de la Fundación, de acuerdo al cronograma que se fije en la primera reunión del año.

Serán funciones del CONSEJO DE ADMINISTRACION:

- a) Planificación



Determinar la misión y dirigir el proceso de planificación, aportando y aprobando los medios necesarios para el cumplimiento efectivo de la misión, a través de los programas o actividades que se generen.

b) Programas

Formular, aprobar y monitorear los programas y servicios, seleccionando a los responsables.

c) Personal

Efectuar las contrataciones del personal, tanto del Secretario Ejecutivo como de los subalternos.

d) Representación

Representar a la Fundación ante las Autoridades Gubernamentales, otras Organizaciones y el público en general.

La actuación corresponde al Presidente en ejercicio, al Vicepresidente en su caso o al Consejero que se designe, en cuyo caso, deberá ser en forma expresa.

**Artículo tercero:** Del Secretario Ejecutivo.

A los fines de la ejecución de sus políticas y estrategias, el Consejo de Administración designará un SECRETARIO EJECUTIVO, que tendrá a su cargo del gerenciamiento de la Institución, y cuya función será rentada.

Condiciones de designación:

## Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

Se requerirá para la designación como SECRETARIO EJECUTIVO el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Capacidad para el ejercicio del cargo, analizadas desde la acción y la gestión.
- b) Compromiso con los objetivos y misión de la Fundación La Salle, preferentemente con formación adecuada en educación o en gestión de Organizaciones No Gubernamentales.
- c) Consustanciación con los objetivos y misión de la Fundación La Salle.

Designación del Secretario Ejecutivo.

Para el nombramiento del Secretario se dispondrá un sistema de selección abierto, arribando al Consejo de Administración una propuesta de tres o cuatro postulantes.

Todos ellos deberán ser entrevistados por el Consejo de Administración, pasado lo cual se someterá a votación de sus miembros, quedando electo aquel candidato que reúna los dos tercios de los votos presentes en la reunión en que se lo designe.

Funciones del Secretario Ejecutivo:

Sin perjuicio de las funciones que el Consejo le asigne, será competencia del Secretario Ejecutivo:

- a) Aportar ideas para cumplimiento de metas.
- b) Preparar y redactar informes sobre el desarrollo de los programas, actividades o gestiones de la Fundación La Salle y acerca del logro de metas y objetivos.
- c) Proponer al Consejo de Administración el desarrollo de nuevos programas o la modificación o supresión de los existentes.

- d) Determinar y planificar el calendario de los programas.
- e) Conservar los registros e informes de los programas.
- f) Llevar el Registro de los Voluntarios de la Fundación La Salle.
- g) Proponer el personal a designar al Consejo de Administración.
- h) Dirigir y coordinar la tarea del personal rentado o voluntario de la Fundación La Salle.
- i) Establecer contactos con otras Organizaciones No Gubernamentales.
- j) Cumplir con las tareas que le asigne el Consejo de Administración.
- k) Redactar los Boletines de Prensa.

**Artículo Cuarto:** De los voluntarios

Será voluntario toda persona que desarrolle por su libre determinación, de modo gratuito, altruista y solidario, cualquier tarea que se le asigne para contribuir con los objetivos y la misión de la institución.

Para desempeñarse como voluntario deberá en forma obligatoria expresar su compromiso suscribiendo un contrato de voluntariado, conforme las pautas que se fijen en la Fundación La Salle, debiendo dar cumplimiento y reportarse al referente en forma precisa y determinada.

El referente local o el responsable del programa, en su caso, serán responsable y evaluará el cumplimiento del voluntario, efectuando el reporte del caso al Secretario Ejecutivo, quién a su vez se lo informará al Consejo de Administración.

Se requerirá de los voluntarios

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

- a) Tener conocimiento y conciencia de la MISIÓN de la Fundación La Salle, mostrando compromiso con ella.
- b) Poner a disposición de la Fundación La Salle tiempo y talentos poniéndolos al servicio de la misión, con ayuda material y espiritual.
- c) Capacidad para trabajar en Equipo, con disposición a participar y aportar ideas para construir.
- d) Aceptar la FORMACION como camino de crecimiento y de conversión personal y comunitaria.
- e) Estar atentos a la REALIDAD en que corresponde actuar y donde el proyecto está inserto.
- f) Tener capacidad de revisión periódica de lo actuado, aceptando acompañamiento, seguimiento y evaluación de las tareas asignadas.

Se consideran objetivos del voluntariado:

- a) Promover la presencia de Fundación La Salle en la sociedad actual, buscando dar respuestas en forma organizada y eficaz a la misión.
- b) Crear una red de personas comprometidas activa y permanentemente con la promoción de las personas y grupos educativos más necesitados, en sintonía y con conciencia de enviados de la Iglesia inspirados en el carisma de San Juan Bautista de La Salle.
- c) Despertar e incrementar la conciencia solidaria en toda la comunidad, dando a conocer la realidad de los excluidos, sus necesidades y proyectos de la Fundación La Salle.

- d) Capacitar, formar y acompañar a los voluntarios en la misión y en la acción voluntaria.

#### Compromiso de los voluntarios

- a) Aceptar de buen grado lo dispuesto en cada caso por el responsable de su área o taller y las autoridades de la Fundación, y abstenerse de imponer aspiraciones o posiciones personales.
- b) Cumplir con el horario y el plan de trabajo asignados por el responsable del área o taller.
- c) Notificar al responsable de su área o taller, con razonable anticipación, en el caso de no poder concurrir a prestar las funciones comprometidas.
- d) Dentro de lo posible, acordar con el responsable de su área o taller el día y horario en que repondrá el día no trabajado.
- e) Respetar los lugares, días y horarios asignados a su área o taller, no circulando por otros sectores, ni concurriendo a su trabajo en días y horas que no sean los asignados.
- f) Informar, con la máxima antelación posible, a los responsables de áreas o talleres, las fechas de sus vacaciones.

#### Desvinculación de los voluntarios

El voluntario podrá desvincularse de su compromiso:

- a) Renunciando cuando lo desee, sin necesidad de exponer los motivos. Sólo se le

solicita que de a conocer esta decisión con anticipación razonable.

- b) Por decisión de la Fundación, cuando a entero juicio de la entidad, la persona no responda a las necesidades de la institución, sin que por ello deba el voluntario desvinculado, interpretar ninguna valoración negativa de sus condiciones

#### Registro de los voluntarios

Quedará a cargo del Secretario Ejecutivo llevar ordenadamente un Registro de Voluntarios, en cumplimiento de la ley 25.855 y de las que se dicten en consecuencia.

Deberá llevarse a tal efecto un legajo personal de cada uno de ellos, dónde se agregarán los datos personales, mecanismos de contacto y el contrato que deberán suscribir.

#### **Artículo Quinto:** Del referente local.

El referente local es un voluntario designado al efecto de coordinar la obra de la fundación en su área de referencia.

Su designación se efectúa por el Consejo de Administración, previa propuesta del Secretario Ejecutivo, y luego de efectuar las consultas necesarias con los voluntarios y Autoridades del área de referencia, con el objeto de facilitar la labor del mismo.

Deberá conocer y hacer conocer la obra de la Fundación, ocupándose de promover los enlaces pertinentes dentro de su área de responsabilidad.

Será el representante de la Fundación en el área pertinente, sin que pueda adoptar decisiones salvo en cuánto se le asignen.

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

Transmitirá a los voluntarios a su cargo la información que reciba, y promoverá apoyos y colaboraciones monetarias para los proyectos y obras que realice la fundación.

Será su responsabilidad, en colaboración con el Consejo de Administración y el Secretario Ejecutivo, la promoción y búsqueda de nuevos voluntarios.

Participará de los Encuentro Talleres de formación y coordinación organizados por la Fundación.

**Artículo Sexto:** De los programas

Se denominarán programas de la Fundación La Salle aquellos proyectos solidarios que por su continuidad en el tiempo y su identidad con la misión, sean así declarados por el Consejo de Administración.

Para la aprobación por parte del Consejo de Administración, debe garantizarse razonablemente su continuidad y su financiamiento.

La aprobación del proyecto implicará aprobar su planificación, desarrollo y método evaluativo.

Cualquier programa se aprueba por mayoría de miembros presentes.

**Artículo Séptimo:** De los responsables de los programas.

Se considerará responsable del programa a la persona que designe a tales efectos el Consejo de Administración. Podrá recaer tal designación en un voluntario, referente, y aún en el Secretario Ejecutivo o en algún Consejero.

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

Deberá ajustarse a la planificación acordada del programa, dando cumplimiento a las pautas y métodos evaluativos fijados, con la periodicidad que se fije. Su gestión reportará al Secretario Ejecutivo, quién a su vez reportará al Consejo de Administración.

**Artículo Octavo:** De las reuniones de Consejo de Administración.

El Consejo de Administración sesionará en la fecha y horario fijado en la reunión anterior o en cronograma previo, con una tolerancia para su inicio de quince minutos.

Para sesionar deberá contar con el quórum fijado en el estatuto de la Fundación La Salle.

Se fijará por Presidencia el Orden del Día, sin perjuicio de que pueden incluirse temas no propuestos que se vinculen con las cuestiones operativas de la Fundación.

En ningún caso podrá delegar las funciones propias que resultan del Estatuto y de este Reglamento.

**Artículo Noveno:** De las Regiones

El Consejo de Administración podrá, a los fines de una mejor operatividad, dividir el espacio territorial en diversas Regiones, en cuyo caso debe además designar a un Referente que operará como Coordinador de la Región.

Para asignar una región deberá tenerse en cuenta:

- a) El espacio geográfico y de comunicación entre diversas Obras que la Fundación lleva a cabo.



- b) La calidad del cliente de la Fundación La Salle.
- c) La homogeneidad.

Las regiones se considerarán variables conforme el criterio propio del Consejo en un momento determinado. El Consejo de Administración designará, previo informe del Secretario Ejecutivo, al Coordinador de cada Región.

**Artículo decimo:** De la planta Funcional.

La planta funcional será propuesta por el Secretario Ejecutivo y aprobado la incorporación por el Consejo de Administración. Sus roles están definidos en el esquema de Roles y Funciones de la planta funcional.

### **ESQUEMA DE ROLES Y FUNCIONES DE LA FUNDACIÓN LA SALLE.**

#### **- Del Secretario Ejecutivo:**

1. Llevar a la práctica las disposiciones del Consejo de Administración y actuar conforme a la ley, a los estatutos y a las disposiciones vigentes para las Fundaciones y los Organismos No Gubernamentales (ONG).
2. Determinar los aspectos concretos de los planes y programas que debe desarrollar la Fundación con sujeción a las determinaciones del Consejo de Administración.
3. Preparar, junto al Tesorero y al administrador, el presupuesto anual de ingresos y egresos y presentarlo para estudio y aprobación del Consejo de Administración.

4. Ordenar los gastos previstos en el presupuesto de cada vigencia y atender la recaudación de los ingresos incluidos en el mismo presupuesto.
5. Celebrar libremente actos para la consecución de los fines que persigue la entidad en la cuantía que le señale el Consejo de Administración y solicitar la autorización cuando las necesidades lo exijan.
6. Dirigir la política general de la Fundación de acuerdo con las instrucciones del Consejo de Administración.
7. Preparar y presentar al Consejo de Administración anualmente junto con el Administrador y el Tesorero el Informe para la Inspección General de Justicia.
8. Presentar la Memoria anual de la labor de la Fls. al Consejo de Administración para su aprobación y publicación.
9. Buscar y proponer al Consejo de Administración, los funcionarios necesarios para los programas y proyectos específicos de Fundación.
10. Someter, con el administrador, el salario si lo hubiere a la aprobación del Consejo de Administración.
11. Capacitar al personal sobre la Fundación, objetivos y procedimientos.
12. Coordina las tareas de la secretaría, de la administración de la sede de Fls., los diversos programas y subsedes.
13. Acompañar, animar y coordinar a los Referentes de Fls. locales nombrados por el Consejo de Administración y a los voluntarios.
14. Adquirir los bienes muebles o inmuebles que se requieran para el cumplimiento de sus fines y efectuar los actos y celebrar los contratos que sean necesarios para

- el cumplimiento del objeto social y que le estén permitidos por las leyes y por estos Estatutos
15. En virtud de lo anterior (Nº 16) podrá suscribir convenios para tales fines se deban realizar o celebrarse, siempre en conformidad con lo señalado en los Estatutos, reglamentaciones e instrucciones emanadas del Consejo de Administración.
  16. Presentar en cada reunión del Consejo de Administración un informe sobre las actividades desarrolladas en el desempeño de sus funciones, logros, realizaciones y problemas no resueltos.
  17. Presentar a consideración del Consejo de Administración las modificaciones de la organización interna de la Fundación, planta de personal, cargos, funciones, y procedimientos que considere necesarios para su normal funcionamiento.
  18. Autorizar, previa autorización del Tesorero, al Administrador para abrir las cuentas corrientes y de ahorro en los Bancos, que fueren necesarias.
  19. Firmar convenios o contratos específicos de prestación de servicios, asesorías, ejecución de proyectos, suministros, y endeudamientos hasta la cantidad que fije el del Consejo de Administración. Para cuantías superiores deberá contar con la debida autorización del Consejo de Administración.
  20. Mantener actualizado el censo de recursos humanos y materiales de la entidad, de los programas, de los programas oficiales, semioficiales y privados en realización; de las obras en ejecución y por ejecutar, así como la denominación y objetivo de los organismos o personas que en ello participan y que tengan relación con los objetivos de la Fundación. (pasa al encargado de proyectos).

21. Servir de órgano receptor de las inquietudes de las comunidades en las cuales interviene la Fls. en relación con sus problemas, necesidades y alternativas de solución.
22. Velar por el mantenimiento, conservación y seguridad de la infraestructura básica y de servicios de la Fundación.
23. Convocar al Consejo de Administración en pleno cuando lo estime necesario, y/o de acuerdo al calendario acordado al inicio del año.
24. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Consejo de Administración o que sean conducentes al pleno desarrollo de las actividades de la Fundación y que le corresponden por la naturaleza de su cargo.

**- De la Secretaria:**

1. Recibe y ejecuta instrucciones de la Presidencia.
2. Atención del público en general.
3. Atención telefónica
4. Ordenamiento de papelería y archivos en soporte de papel y digital
5. Dactilografía de todos los trabajos requeridos, tanto por su tarea específica, como los encargados por la Presidencia.
6. Asegurar y realizar los trámites necesarios en oficinas públicas y otras entidades.
7. Recepción, distribución y envíos de los correos institucionales. Respuestas a los que le correspondan. Envíos de solicitudes de donaciones y de los agradecimientos correspondientes.

8. Enviar al Responsable de Comunicación las direcciones de e mail para la actualización de las mailing list de la institución.
9. Derivar informaciones al responsable de comunicación para la confección del Boletín de la Fls y actualización de la [www.fl.s.org.ar](http://www.fl.s.org.ar)
10. De acuerdo con el Secretario del Consejo de Administración, mantener actualizado el libro de actas.
11. Realizar las tareas logísticas necesarias para las reuniones y eventos que se organicen desde y o en la sede de la Fls.
12. Coordinar la recepción y o entrega de donaciones en y desde la sede.
13. Recepción, ordenamiento, seguimiento de la información de los diversos programas. Derivar la información administrativa al Administrador.
14. Colaborar en el desarrollo de la campaña anual.
15. Con el Administrador realizar las compras de materiales de papelería y afines para las oficinas y las compras necesarias para la cafetería de la oficina.
16. Mantener la oficina ordenada y coordinar con los responsables de la bodega el orden y la limpieza del local y conservación de los elementos donados.

**- Del Administrador**

1. Firma física y digital de pagos por banco y pagos a AFIP.
2. Registración contable de todo el movimiento económico de la Fundación. (Adm. y garaje)
3. Confección de los Balances económicos mensuales.

4. Seguimiento y control de las cuentas bancarias. Obligaciones con los Bancos  
Realización de todas las operaciones de pagos con los bancos (de origen nacional y extranjero)
5. Seguimiento y ejecución de todas las obligaciones con AFIP e IGJ (Sistemas y DDJJ)
6. Personal. Control de legajos, obligaciones del personal, horas extras. Confección de haberes mensuales. Cumplimiento de la legislación laboral. Novedades del Ministerio de Trabajo, AFIP, ANSES, Sindicato. Confección de certificaciones de Servicios.
7. Liquidación mensual de Cargas Sociales e IVA. Presentación de DDJJ y pagos
8. Preparación mensual de DDJJ a sindicatos y confección de boletas de Pago.
9. Liquidación mensual a HEC de los fondos transferibles por la explotación del garaje.
10. Liquidación mensual de los subsidios aprobados para los diversos programas durante el año.
11. Liquidación anual de Donantes.
12. Responsable del funcionamiento, mantenimientos y del personal del Garage de Ayacucho.
13. Implementación del sistema de cobranzas de donantes y clientes de garaje a través de tarjetas de crédito y débitos directos por banco.
14. Seguimiento de los seguros laborales y de RC e Incendio del Garaje.
15. Seguimiento de los movimientos económicos de los diferentes proyectos. Especialmente de los dineros con “cargo” recibidos de agencias internacionales.

Elaborar los informes correspondientes con la necesaria documentación probatoria.

16. Archivo de toda documentación contable y legal.
17. Informe al Secretario Ejecutivo y o/al Consejo de Administración de la situación económica las veces que lo requiere.
18. Elaboración del presupuesto anual con el Tesorero y el Secretario Ejecutivo.
19. Atender las necesidades de mantenimiento de la sede: equipos, muebles etc.
20. Informar mensualmente de la situación económica de la Fls al Consejo de Administración.

**- Del Responsable de Proyectos**

1. Tramitar y conseguir ante organismos internacionales y nacionales legalmente establecidos la vinculación de la Fundación en todo lo relacionado con el cumplimiento de su objetivo
2. Desarrollar y presentar los proyectos que deben ser estudiados por el Consejo de Administración y por otras entidades similares para la realización de programas conjuntos
3. Atiende las relaciones institucionales con Agencias, Empresas y organismos de cooperación y donantes de fondos.
4. Ocuparse del seguimiento de los proyectos presentados a posibles donantes y/o agencias de cooperación, para la obtención de recursos.
5. Elaborar para aprobación del Consejo de Administración, aquellos informes que se deban presentar a dependencias oficiales, semioficiales o privadas y en general ante cualquier organismo o persona para efectos de la materialización de

los objetivos de la Fundación o porque constituye requisito de convenios o contratos.

6. Informar bimestralmente del trabajo realizado al Consejo de Administración.
7. Se ocupa del seguimiento de los proyectos presentados a agencias de cooperación, para la obtención de recursos. Elabora para las agencias donantes los informes sobre el desarrollo parcial y total de los proyectos subsidiados.

**- Del Comunicador de Fls.**

1. Realizar las tareas necesarias para lograr la visibilidad y el reconocimiento que la Fundación La Salle necesita en sus públicos (internos y externos) para concretar sus objetivos institucionales.
2. Crear los mecanismos y procedimientos necesarios para optimizar las comunicaciones internas dentro de la FLS.
3. Puesta en funcionamiento de los correos electrónicos de la Fundación para cada miembro de la comisión directiva y para los referentes de programas y referentes locales.
4. Mantener la mailing list actualizado con los datos de los miembros activos de la Fundación y de los receptores del Boletín electrónico.
5. Capacitar a los referentes y los coordinadores de programas para que puedan llevar a cabo acciones coordinadas de comunicación.
6. Producir y hacer circular la información (interna y para publicar) en forma permanente.
7. Supervisar y o construir las piezas gráficas institucionales para la Fundación.



8. Creación y/o rediseño de material gráfico de la Fundación (carpeta institucional, sobres, papelería, folletería, etc).
9. Redactar y actualizar y socializar un manual de estilo de la Fundación.
10. Construir y actualizar la página web atractiva, útil e interesante.
11. Coordinar el servicio del webmaster.
12. Redactar y enviar el boletín electrónico quincenalmente.
13. Asumir las tareas de comunicación que surjan del equipo de Eventos.
14. Mantener actualizada la mailing list de medios y periodistas.
15. Construir y mantener actualizado el archivo fotográfico digital de la Fls.
16. Buscar con el Administrador los presupuestos necesarios y someterlos a la aprobación del Presidente.
17. Informar bimestralmente del trabajo realizado al Consejo de Administración.

#### **Del Encargado del Depósito de la Fls**

1. Ser el responsable del depósito de la calle Viamonte 1964.
2. Ante los ofrecimientos de donaciones coordinar su recepción y o retiro domiciliario.
3. En colaboración con los demás programas de la Fls hacer el envío de materiales: hacer los paquetes, llevar a los transportes etc. Puede recibir colaboración de voluntarios/as.
4. Hacer y actualizar el inventario de los materiales que entren y salgan del depósito.
5. Mantener limpio y ordenado el local.

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

6. Informar semanalmente del trabajo realizado a la Secretaria y mensualmente al Presidente.

**ANEXO IV**

ENTIDAD: FUNDACIÓN LA SALLE EXAMEN DE SISTEMA DE CAJA Y BANCO					REVISION: AL 30 DE OCTUBRE.
Nro.	Examen de controles	SI	NO	N/A	Observaciones
1.-	¿Es independiente el sector de movimiento de fondos respecto de los sectores contables, de créditos, compras, personal?	X			Si, teniendo en cuenta que hay dos sectores uno de registración diaria y el contable que se encarga de la producción del material de presentación legal.
2.-	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		
3.-	¿Se ha previsto la rotación de personal del sector?		X		
4.-	¿Existen medidas de seguridad en las áreas donde se realizan movimientos de fondos?		X		
5.-	¿Se contrataron seguros de fidelidad y de dinero en tránsito o en caja?		X		
6.-	¿Se han definido normas sobre otorgamiento y aprovechamiento de	X			La norma es que queda a criterio

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

	descuentos?				del Administrador.
7.-	¿Se han definido políticas de administración de fondos detenidos?			X	Los fondos se entregan contra rendición. Esta no es una política financiera, sino administrativa
8.-	¿Se efectúan arquezos de caja por personal externo al sector?		X		
9.-	¿Se coloca en forma inmediata el sello de endoso restrictivo en los cheques recibidos?		X		
10.-	¿Se preparan recibos prenumerados para todos los ingresos de fondos?	X			
11.-	¿Se efectúa dentro de periodos razonables la rendición de cobradores? (destinatarios y donantes)	X			
12.-	¿Se deposita diaria e íntegramente la cobranza?		X		
13.-	¿En caso de utilizarse, es limitado a personal autorizado el acceso a las tiras de control de maquinas registradoras?			X	No se utiliza
14.-	¿Se registran cheques en la fecha convenida?			X	
15.-	¿Están los talonarios de recibo en blanco en poder de personal no relacionado con el movimiento de fondos?		X		
16.-	¿Se reciben los ingresos por				

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

	correspondencia por personal ajeno a la caja, preparándose un listado de control antes de su entrega a tal sector?		X		
17.-	¿Se cobran en forma inmediata los cheques canjeados al personal de la empresa?			X	No es práctica habitual de la Administración.
18.-	¿Se efectúan dentro de lo posible, los pagos exclusivamente con cheques emitidos “NO A LA ORDEN”?		X		
19.-	¿Existen límites de autorización para aprobar desembolsos de caja?	X			
20.-	¿Se cumplen tales límites?	X			
21.-	¿Se aprueban previamente la documentación de respaldo de los pagos?		X		
22.-	¿Se exigen dos firmas para los cheques?	X			
23.-	Se efectúa la firma de órdenes de Pago y/o cheques, teniendo a la vista la documentación respaldante?		X		
24.-	¿Se anula inmediatamente con la leyenda “PAGADO” la documentación que sustenta desembolsos ya efectuados?		X		
25.-	¿Se evita la emisión de cheques en blanco?	X			
26.-	¿Se mantienen en custodia externa a la caja los talonarios de cheques en blanco?		X		
27.-	¿Se efectúan los desembolsos en efectivo a través de Fondo Fijo?		X		Hay un fondo variable

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

					establecido por el administrador, no hay política de fondo fijo.
28.-	¿Son los comprobantes preparados y autorizados?	X			Esta autorización es oral. Por el Presidente. No hay registro de la misma.
29.-	¿Se preparan conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondos?		X		
30.-	¿Existe un control contable de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La secuencia numérica de los recibos y cheques?</li> <li>• La coincidencia de los ingresos con los depósitos?</li> <li>• Las descargas de las cuentas de clientes (donantes) con las cobranzas?</li> <li>• El cumplimiento de límites de firma?</li> <li>• Los conceptos y montos de las Notas de Débitos y Créditos bancarias?</li> <li>• La recepción de ingresos no operativos (alquileres, intereses, regalías, etc.)</li> </ul>			X	Algunas de estas tareas son realizadas por el administrador y llevadas al contador.
31.-	¿Efectúa el sector contable: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El registro de movimientos de</li> </ul>				Realizado por el administrador y

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

	fondos con la documentación de origen? <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación contable de los tenedores de fondos fijos?</li><li>• La actualización permanente de los registros?</li></ul>			X	entregado al Contador.
--	--	--	--	---	------------------------

**ANEXO V:**

**E.1. INGRESOS**

**E.1.1.- Ingresos por playa de estacionamiento**

**E.1.2.- Ingresos a programas y proyectos (donantes nacionales e internacionales)**

**1.2.1.- ingresos programas**

**1.2.1.1.- ingresos programa.1.**

**1.2.1.1.1.- ingresos donante x1 .**

**1.2.1.2.- ingresos proyecto.1.**

**1.2.2.-ingresos proyectos**

**1.2.2.1.-ingreso proyecto.1.**

**1.2.2.- Ingresos SIN CARGO a programa o proyecto**

**E.1.3.- Ingresos del Extranjero**

**E.1.4.- Ingresos de HEC Y AEA**

**E.1.5.- Ingresos por Campaña Anual.**

**E.1.6.- Otros INGRESOS**

**E.2. EGRESOS**

**E.2.1.- Egresos playa**

**2.1.1.- Sueldos (remuneraciones, SAC, Vacaciones, etc.)**

**2.1.2.- Impuestos y servicios**

**2.1.2.1.- Impuesto x1**

**2.1.2.2.- Servicio x1**

**2.1.3.- Seguros**

**2.1.4.- Otros**

**E.2. EGRESOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**

**E.3. EGRESOS AL EXTRANJERO**

**E.4. EGRESOS HEC Y AEA**

**E.5. EGRESOS CAMPAÑA**

**E.6. EGRESOS POR GASTOS BANCARIOS**

**ANEXO VI: PLANILLAS**

**Se describen, los Cuadros de Control de Gestión y Ejecución de Programas y Proyectos vigentes.**

PLANILLA  
ANUAL I  
DONANTES

PROGRAMA

NRO. DE ORDEN	APELLIDO / DENOMINACION	TIPO DE DONACION	IMPORTE COMPROMETIDO (MENSUAL)	FORMA DE PAGO	DATOS DE LA TARJETA DE CREDITO			CRONOGRAMA DE INGRESOS			
					NUMERO	VENCIMIENTO	COD DE SEGURIDAD	ENERO	FEBRE	...	TOTAL RECIBIDO
1											0
2											0
3											0
4											0
5											0
6											0
7											0
8											0
9											0
10											0
TOTAL DE DONACIONES CON CARGO DEL PROGRAMA								0	0	0	0

Nicolás Chamorro  
Contador Público Nacional



Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro: recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

PLANILLA DE ALTAS  
BAJAS Y  
MODIFICACIONES

PROGRAMA

NRO. DE ORDEN	NOMBRE APELLIDO / DENOMINACION	TIPO DE DONACION	FECHA DE ALTA	FECHA DE BAJA	FORMA DE PAGO	DATOS DE LA TARJETA DE CREDITO			CRONOGRAMA DE INGRESOS				
						NUMERO	VENCIMIENTO	COD DE SEGURIDAD	ENERO	FEBRERO	...	TOTAL RECIBIDO	
1													0
2													0
3													0
...													0
19													0
TOTAL DE DONACIONES CON CARGO DEL PROGRAMA									0	0	0		0

PLANILLA III

EVOLUCIÓN POR PROYECTO

DONANTE

DESCRIPCION

FECHA DE INICIO

FECHA ESTIMADA DE FINALIZACION

MONTO TOTAL DE LA DONACION EN MONEDA DE ORIGEN

MONTO TOTAL DE LA DONACION EN PESOS

FORMA Y FECHAS DE PAGO DE LA DONACION

CRONOGRAMA DE TAREAS

	EVOLUCION MENSUAL DE LOS FONDOS								
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	...
DONACION TOTAL									
DONACION RECIBIDA EN EL MES									
DONACION RECIBIDA ANTERIORMENTE									
<b>DONACION A RECIBIR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	...
IMPORTE GIRADO AL RESPONSABLE EN EL MES									
IMPORTE GIRADO AL RESP ANTERIORMENTE									
<b>IMPORTE A GIRAR AL RESPONSABLE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	...
GASTOS RENDIDOS POR EL RESPONSABLE EN EL MES									
GASTOS RENDIDOS POR EL RESPONSABLE ANTERIOR									
<b>IMPORTE PENDIENTE DE SER RENDIDO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	...

PLANILLA IV  
EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS

	RESUMEN EVOLUCION MENSUAL DE LAS DONACIONES A PROYECTOS												
	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12	07/12	08/12	09/12	10/12	11/12	12/12	01/13
DONACIONES TOTALES													
DONACIONES RECIBIDAS EN EL MES													
DONACIONES RECIBIDAS ANTERIORMENTE													
<b>DONACIONES A RECIBIR</b>													
IMPORTES GIRADOS A LOS RESPONSABLE EN EL MES													
IMPORTES GIRADOS A LOS RESP ANTERIORMENTE													
<b>IMPORTES A GIRAR A LOS RESPONSABLE</b>													
GASTOS RENDIDOS POR RESPONSABLES EN EL MES													
GASTOS RENDIDOS POR RESPONSABLES ANTERIOR													
IMPORTES PENDIENTES DE SER RENDIDOS													

## **ANEXO VII**

### **Un plan para desarrollar en el trienio.**

La Fundación La Salle, si bien ha podido definir sus metas, su proyecto y su visión, no tiene un plan de trabajo claro y especificado en forma escrita, más que los programas que han ido construyendo de los pedidos hechos por las obras educativas de la red que forma parte, lo cual redundando en una Administración que no innova y que tiene de tomar decisiones más por reacción que por anticipación, esto es una deuda pendiente del Consejo de Administración de la misma.

Entiendo que el armado de un plan a ejecutarse en un trienio (ANEXO V) puede ser un buen punto de partida para caminar hacia ese nuevo marco de gestión. Dicho Plan implica un cambio en la estructura de la Fundación La Salle que se describe en los Organigramas diagramados contenidos en el ANEXO IV

### **PLAN TRIENAL (2012/2014)**

De la reunión con el Consejo de Administración ampliado he leído el material y reflexionado sobre las posibilidades de la Fundación de cara a su renovación y refuncionalización.

He tomado algunos ejes de trabajo la planta funcional, el Consejo de Administración y la Presidencia.

### **Desafíos 2012**

Lograr que la Fundación:

- Sea eficaz en el cumplimiento de su misión.
- Supere el asistencialismo.
- Amplíe y consolide equipos para el funcionamiento de los programas.
- Logre que los equipos locales se consoliden progresivamente como comunidades.
- Cree filiales de la Fundación, de acuerdo a los estatutos, en diversos puntos del país.
- Sea un agente de formación de opinión sobre temas que hacen a su misión (ej.: derechos de los niños), como denuncia y anuncio.
- Ofrezca una formación específica para el voluntariado.
- Avance en la generación de conciencia en los colaboradores (voluntarios, referentes, equipos de trabajo) sobre la misión, contemplando la diversidad de personas y posturas en relación con lo religioso, teniendo como eje los valores esenciales que hacen a la persona.

## **POSIBILIDADES**

- Trabajar decididamente en red con los equipos de las filiales.
- Avanzar en la construcción de la red de entidades solidarias en el campo de la educación.
- Contactar con personas e instituciones de diversos campos relacionados con la acción de Fundación La Salle: jurídico, educativo, organizacional, comunicacional, etc.
- Lograr visibilidad y hacer oír nuestra voz, (es el momento en que la Fundación se tiene que hacer oír más en el conjunto de obras de la red La Salle).

- Organizar eventos significativos en torno a la celebración del 45° aniversario de la Fundación.

## **ESTRATEGIAS**

- Construir y aplicar un plan estratégico para el 2012 coordinado desde la central y articulado con las filiales..
- Revisar los programas y/o creando nuevos servicios.
- Avanzar en la reflexión acerca del derecho a la educación, a fin de generar una conciencia política al respecto. Creación de equipos especializados en temas, como derecho de los niños. Articular con la Red de entidades educativas.
- Establecer presencia de la Fundación La Salle en lugares del país donde todavía no se ha trabajado, especialmente donde estén las mayores necesidades educativas.
- Acompañar a los equipos de las filiales para que construyan autonomía de planificación y gestión. (con criterios comunes, a partir de una formación adecuada, trabajando con propuestas presenciales y a distancia.) Visitar a las filiales: plantearlas como espacios de conocimiento, acompañamiento y formación.
- Ampliar la participación en el Consejo de Administración invitando a los coordinadores de programas y de las filiales en algunas de las reuniones mensuales.
- Crear y sistematizar los planes de formación: escuela del voluntariado educativo, cursos específicos para el personal contratado en la sede.
- Organizar:

Cambios administrativos y contables en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
recorriendo la experiencia de Fundación La Salle.

---

- un seminario internacional sobre: La Solidaridad Lasallana y los Derechos del Niño.
- la Campaña Anual.
- la Maratón Solidaridad en todas las filiales y obras educativas lasallanas.

**PLAN TRIENAL 2012-2014: se describen el Plan con Metas, Objetivos, con los correspondientes cronogramas de ejecución**

<b>Meta uno</b>	<b>Resultado vinculado a la meta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>Que la FLS desde su misión, sea una presencia significativa en el Distrito y en la Sociedad.</b>	1. Participar activamente en los espacios de articulación distrital	Contribuir al diálogo y a la reflexión desde los valores solidarios.	Garantizar la presencia de dos miembros o más de la FLS llevando la voz del conjunto en los encuentros de los servicios distritales.	- Febrero .y septiembre	Presidente de Fls.
	Participar activamente en los espacios de articulación de la	Contribuir al diálogo y a la reflexión desde los	Asegurar al menos la participación de 2 miembros de la FLS.	Encuentro Espacio inter regional Servicios distrital	Presidente Fls



	sociedad.	valores solidarios.		Eventos, Congresos, Jornadas.	
	_____	_____	_____	_____	_____
	2. Creación de equipos de investigación y opinión sobre los derechos del niño. (Temas como la baja de la edad de	Llegar a construir una palabra sobre estas temáticas.	Constituir el equipo multidisciplinario	Abril: primer reunión de la red de entidades educativas solidarias.	Consejo administración

	<p>imputabilidad, trabajo infantil, trata de niños con finalidad de prostitución).</p> <hr/> <p>3. Que los programas respondan a las necesidades y/o grupos más empobrecidos</p>	<hr/> <p>Evaluar los programas de la Fls.</p>	<p>Establecer alianzas con otros sectores distritales y con ONG afines.</p> <p>Difundir la opinión creada.</p> <hr/> <p>Que cada equipo de programa realice una evaluación junto al Consejo de Administración</p>	<hr/> <p>Marzo a abril 2012</p>	<hr/> <p>Presidente</p>
--	--	---	---	---------------------------------	-------------------------

<b>Meta dos</b>	<b>Resultado vinculado a la meta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>Trabajar en red con organizaciones afines a nuestra misión.</b>	1. Generar una mesa de enlace entre organizaciones afines a nuestra misión.	Potenciar el trabajo en red con otras ONG.	Organizar jornadas en el año de encuentro, conocimiento y estudio de problemáticas comunes.	Abril: primer reunión de la red de entidades educativas solidarias	Presidente

	<p>2. Renovar e incrementar los compromisos de cooperación mutua con otras organizaciones nacionales y extranjeras.</p> <hr/>	<p>Potenciar el trabajo en red.</p> <hr/>	<p>Continuar desde la Presidencia y Proyectos, el contacto epistolar y las visitas a Proyde, Edde, Bambini + Diritti, Ampil y las instituciones contactadas durante el 2011.</p> <hr/>	<p>Todo el año</p> <hr/>	<p>Encargado de Proyectos</p>
	<p>3- Las filiales impulsan los contactos con las organizaciones locales.</p>	<p>Potenciar el trabajo en red.</p>	<p>Confecionar el directorio de</p>	<p>Todo el año</p>	<p>Equipo coordinador local</p>

			organizaciones locales		
<b>Meta tres</b>	<b>Resultado vinculado a la meta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	
<b>Que la FLS coopere en la educación para la justicia y la solidaridad.</b>	1. Recolectar y/o confeccionar materiales para los colegios.(para la Campaña anual, la maratón etc.)	Despertar y ensanchar la conciencia de la justicia y la solidaridad.	Recopilación y envío de documentos.	Segunda quincena de abril y agosto.	

	2. Campaña Anual	Despertar y ensanchar la conciencia de la justicia y la solidaridad.	Material motivador y guías pedagógicas.	Abril 2012	
<b>Meta cuatro</b>	<b>Resultado vinculado a la meta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>Profundizar un proyecto de comunicación institucional eficaz, dinámico</b>	1. Tener una política de comunicación hacia el afuera.	Definir la imagen que se quiere dar de la Fls.	Incorporar más personal al equipo.  Producción regular de información para el sistema	Marzo	Consejo de Administración y encargada de Comunicación.

<p><b>y sustentable</b></p>	<p>2. Afianzar la comunicación con las obras del Distrito</p>	<p>Obtener comunicaciones más frecuentes y segmentadas.</p>	<p>de los medios.</p> <p>Producir un “manual de estilo” para la comunicación interna y externa</p> <p>Renovar la página Web</p> <p>Construcción y aplicación de la mailing list. Acuerdo con Empresa Boletín. México</p>	<p>Febrero a marzo</p>	<p>Dpto de Comunicación</p>
-----------------------------	---	---	--	------------------------	-----------------------------

	<p>-----</p> <p>3. Disponer de material gráfico renovado sobre la Fls)</p>	<p>-----</p> <p>Visibilizar la obra de la Fls.</p>	<p>-----</p> <p>Diseñar e imprimir folletos, carpeta inst. en tres idiomas, revista anual</p>	<p>-----</p> <p>Febrero a mayo</p>	<p>Dpto. de comunicación</p>
<b>Meta cinco</b>	<b>Resultado vinculado a la meta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>



<b>A) Construir una política institucional de Fundraising que garantice la solvencia económica.</b>	1. Contar con un profesional y/o un equipo para Fundraising	Aumentar el caudal de fondos.	Selección y contratación de profesional.  Recrear equipo de eventos con voluntarios	Marzo a junio 2012	Consejo de Administración y encargado de proyectos
	2. Redactar e implementar una política institucional de Fundraising.	Especializar el trabajo de captación de fondos.	Redacción de la política institucional de fundrasing	Durante el 2012	Consejo de

			Aprobación por el Consejo de Administración		Administración y encargado de proyectos
<b>B) Multiplicar la presencia de la FLS</b>	1-Ubicar dos o tres puntos geográficos para el funcionamiento de futuras subsedes/filiales.	Ampliar la presencia de la FLS para difundir los valores y acciones solidarias.	Contactar/invitar a egresados de Brillarán como Estrellas.	Marzo a diciembre	C.A. y Coordinación Brillarán y Secretaria general