

Universidad Siglo Veintiuno



Trabajo Final de Graduación

Carrera: Contador Publico

Sistema de gestión para la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, año  
2019 (P.A.P)

Alumno: Delgado Matías Ariel

DNI: 35732906

Año: 2019

## **Resumen**

En la ciudad de Marcos Juárez, provincia de Córdoba, se encuentra la Asociación de Bomberos Voluntarios de dicha ciudad, una institución con 57 años de trayectoria al servicio de la sociedad.

En los últimos años (2017 y 2018) al igual que otras instituciones con el mismo fin, tuvieron serios inconvenientes para acceder a los subsidios del Estado que dan sustento económico y permiten desarrollar su actividad en el día a día. Por este motivo la preocupación en las instituciones crece al mismo ritmo que las exigencias de los entes reguladores.

El desarrollo de este trabajo va dirigido a realizar un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) que tiene como objetivo general, implementar un sistema de gestión que permita trabajar con criterio técnico y profesional.

Resulta de vital importancia para la institución conseguir estos objetivos desde el punto de vista de asegurar el cobro anual del subsidio y por otra parte para mantener fuentes de información oportunas, pertinentes, claras y concisas que inciden directamente en la toma de decisiones.

Palabras claves: Asociación de Bomberos Voluntarios, Sistema de Gestión, Manual de Funciones.

## **Abstract**

In the city of Marcos Juarez, province of Córdoba, there is the Association of Volunteer Firefighters of that city, an institution with 57 years of experience at the service of society.

In recent years (2017 and 2018) like other institutions with the same purpose, had serious problems to access state subsidies that provide economic sustenance and allow their activity to develop on a daily basis. For this reason, the concern in the institutions grows at the same pace as the demands of the regulatory bodies.

The development of this work is aimed at carrying out a Professional Application Project (PAP) whose general objective is to implement a tax and accounting management system that allows working with technical and professional criteria.

It is vitally important for the institution to achieve these objectives from the point of view of ensuring the annual collection of the subsidy and on the other hand to maintain timely, relevant, clear and concise sources of information that directly affect decision making.

**Keywords:** Volunteer Firefighters Association, Management System, Functions Manual.

# Índice

<b>Capítulo 1 Introducción</b> .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Problema y justificación.....	2
1.2 Antecedentes .....	3
<b>Capítulo 2 Objetivos</b> .....	5
2.1 Objetivo General .....	5
2.2 Objetivo Especifico .....	5
<b>Capítulo 3 Marco Teórico</b> .....	6
3.1 Definición Asociación.....	6
3.1.1 Asociación Sin fines de Lucro .....	6
3.1.2 Personería jurídica.....	7
3.2 Definición de sistema .....	8
3.2.1 Clasificación de sistemas .....	8
3.2.1.1 Sistema de información.....	8
3.2.1.2 Sistema contable.....	9
3.2.2 Importancia de los sistemas.....	9
3.2.3 Elementos de un sistema .....	9
3.2.4 Etapas o fases de la sistematización .....	10
3.2.5 Objetivos de la implementación de un sistema .....	10
3.3 Definición de contabilidad .....	11
3.4.1 Modo de llevar la contabilidad.....	12
3.4.2 Informes de gestión .....	12
3.4.3 Contabilidad en la Gestión .....	13
3.4.3.1 Manual de Funciones .....	13
3.4.3.2 Manual de Procedimientos .....	14
3.4.3.3 Organigrama.....	14
3.4.4 Estados contables .....	14
3.4.5 Usuarios de la información contable .....	16
3.4.6 Tratamiento contable de una asociación civil .....	17
3.4.7 Registros indispensables para una asociación de bomberos voluntarios.....	17
3.4.7.1 Libro diario.....	17
3.4.7.2 Actas de asambleas.....	18
3.4.7.3 Actas de comisión directiva .....	18
3.4.7.4 Actas de comisión revisora de cuentas.....	18

3.4.7.5 Registro de asociados .....	19
3.4.7.6 Libro de inventarios y balances.....	19
3.4.8 Requisitos de la información contenida en los estados contables .....	19
3.5 Tratamiento impositivo .....	21
3.5.1 Definiciones de importancia tributaria.....	22
3.5.2 Sujetos tributarios.....	22
3.5.3 Encuadre impositivo de asociaciones civiles .....	23
3.5.3.1 Impuesto a las ganancias .....	23
3.5.3.2 Impuesto al valor agregado (IVA).....	24
3.5.3.3 Impuesto al débito y al crédito .....	24
3.5.3.3 Exenciones de impuestos. Ley 23139 .....	24
3.5.4 Tramitación ejecución y rendición de subsidios otorgados al sistema de bomberos voluntarios de la República Argentina .....	24
<b>Capítulo 4 Marco metodológico .....</b>	<b>28</b>
4.1 Tipos de Investigación .....	28
4.2 Fuentes de investigación .....	28
4.3 Técnicas de investigación.....	29
4.4 Metodología de la Investigación .....	30
<b>Capítulo 5 Diagnostico .....</b>	<b>31</b>
5.1 Diagnóstico .....	31
5.2 Análisis de la Asociación .....	31
5.2.1 Reseña histórica .....	31
5.2.2 Misión .....	32
5.2.3 Visión .....	32
5.2.4 Valores .....	32
5.2.5 Actividad principal – Finalidad.....	33
5.2.6 Organigrama.....	33
5.2.7 Funciones del Cuerpo Activo .....	34
5.2.8 Composición de la comisión directiva .....	35
5.2.9 Composición del staff de apoyo .....	36
5.3 Diagnóstico de situación actual de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez.....	37
5.3.1 Análisis de procesamiento de información en las operaciones .....	38
5.4 Análisis FODA.....	41
5.5 Conclusión diagnostica: .....	41
<b>Capítulo 6 Desarrollo .....</b>	<b>43</b>

6.1 Etapa Estratégica.....	43
6.2 Etapa Táctica.....	44
6.2.1 Manual de funciones Gestión contable .....	45
6.2.2 Manual de funciones Gestión impositiva .....	52
6.3 Etapa Presupuestaria .....	55
6.4 Etapa Cronológica.....	56
6.5 Conclusión.....	57
<b>Bibliografía</b> .....	59
<b>Anexo</b> .....	61

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Técnicas de Investigación .....	29
Tabla 2 Sistema de Control de Gestión .....	45
Tabla 3 Manual de Funcionamiento Cobro de Subsidio .....	46
Tabla 4 Manual de Funciones Gestión Cuota Social .....	50
Tabla 5 Manual de Funciones Exención Impuesto a las Ganancias.....	53
Tabla 6 Manual de Funciones Reducción de Alícuota de Impuesto al Débito y Crédito Bancario .....	54
Tabla 7 Presupuesto .....	55
Tabla 8 Cronograma de Implementación Sistema de Gestión .....	56

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Organigrama de la Asociación.....	34
Figura 2 FODA de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez .....	41

# **Capítulo 1 Introducción**

## **1.1 Introducción**

El presente proyecto de aplicación profesional (PAP) se refiere a la implementación de un sistema de gestión en la Asociación de Bomberos Voluntarios de la localidad de Marcos Juárez, provincia de Córdoba.

La implementación de este sistema se llevará a cabo en una primera instancia con un análisis de situación actual, por medio de una evaluación de cumplimiento tributario, contable e impositivo, teniendo en cuenta también los procesos administrativos para llevar a cabo las tareas diarias.

Por otra parte, se analizará la información económica y financiera que llega a la organización para su clasificación y posterior ingreso al sistema. También será objeto de análisis, la documentación presentada años anteriores para acceder al cobro de subsidios del estado y las posibles modificaciones para la tramitación y rendición de cuentas que permitan el acceso a dichos fondos.

En función a lo observado, se establecerán procesos específicos en las áreas donde se detecten falencias para que toda la organización funcione de forma estable, con fuentes de información confiables que facilite la toma de decisiones.

Se invita al lector a recorrer las líneas de este trabajo, en el cual se buscará demostrar la necesidad de implementar un sistema de gestión en este tipo de asociación

civil al igual que en una sociedad con fines comerciales, con el objetivo de tomar las decisiones correctas y cumplir con su fin específico de la forma más eficiente.

## 1.2 Problema y justificación

La Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez es una institución que está formada por dos pilares fundamentales que permiten brindar sus servicios a la sociedad. Por una parte, la comisión directiva es el órgano encargado de llevar la administración impositiva y contable, la cual debe efectuar un manejo que permita cumplir con la normativa vigente y organizar financieramente todos los ingresos y egresos que surjan. El otro pilar es el cuerpo activo formado por un grupo de 43 bomberos que se encargan de la actividad propia que les compete.

Considerando que en los últimos años (2017 y 2018), muchas asociaciones de bomberos de la provincia de Córdoba, tuvieron inconvenientes en la rendición de documentación para acceder a los subsidios del Estado, lo que trajo como consecuencia la imposibilidad de contar con un sustento económico y de esta manera contar con los fondos para desarrollar su actividad en el día a día, como capacitación para el cuerpo de bomberos o contar con los elementos de seguridad necesarios para que pueda prestar un servicio óptimo.

Particularmente, la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez también se vio involucrada en esta problemática a causa de no haber rendido en tiempo y forma la documentación requerida por el ente regulador. Esta irregularidad deviene de no contar con un sistema que le permita cumplir de forma organizada con la normativa tributaria y mantener estabilidad adecuada en términos administrativos a la hora de rendir cuentas, para acceder al cobro de los subsidios en cuestión.

Por estos motivos, es menester que la institución implemente un elemento que permita detallar el procedimiento de forma fehaciente y solucionar la problemática de la asociación.

## 1.2 Antecedentes

Como el fin del presente trabajo es implementar un sistema de gestión para la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, para poder presentar una propuesta acorde a la necesidad se utilizaron con guía los siguientes trabajos:

- Trabajo Final de Grado de Nicolás Chamorro (2016) de la Universidad Siglo Veintiuno, donde el autor presenta un diagnóstico de situación actual referida a la fundación “La Salle” y propone cambios administrativos y contables para mejorar su gestión. Este trabajo resultó útil para entender cómo se organizan administrativamente las organizaciones sin fines de lucro.
- Trabajo del Cr. Jorge Héctor Cortez publicado por la revista científica de ciencias económicas OIKONOMOS, relacionado a materia impositiva en asociaciones civiles
- Para la conformación del marco teórico se utilizó como modelo la tesis de Rufino Adolfo Musus Boch de la Universidad de San Carlos de Guatemala, referida al diseño de un manual contable aplicado a una asociación civil.
- Se utilizó como guía respecto a análisis financiero el trabajo realizado por Nava Rosillon Marbeis Alejandra publicado por la revista venezolana Gerencia en diciembre de 2009.

- Se utilizó para dar formato al marco teórico el trabajo final de grado de Ezequiel Nicolás Forte de la universidad siglo veintiuno, donde el autor diseñó un sistema de información contable para un centro educativo.

## Capítulo 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Implementar un sistema de gestión para la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez año 2019.

### 2.2 Objetivo Especifico

- Determinar la situación impositiva y contable actual de la institución para reconocer puntos débiles y establecer procesos aplicables para su resolución en materia administrativa.
- Analizar la normativa vigente y las exigencias a cumplir para percibir los subsidios del estado.
- Evaluar la información económica y financiera que llega a la institución como inputs del sistema con especial atención a los cobros y registración de ingresos por aporte mensual de socios.
- Diseñar los informes que se utilizarán como outputs del sistema, de forma que brinden la información necesaria para facilitar la toma de decisiones y el cumplimiento fiscal de la asociación.
- Poner en marcha los aspectos operativos de la propuesta analizando la interrelación entre las operaciones contables y administrativas a fin de establecer costos, responsables e informes finales.

## Capítulo 3 Marco Teórico

Por medio de este marco teórico se pretende brindarle herramientas necesarias para que el lector pueda comprender cada tema que se desarrollará en el presente trabajo, en el cual se llevará a cabo la implementación de un sistema de gestión en una asociación civil. También se brindará información relevante sobre este tipo de organizaciones y sus particularidades.

### 3.1 Definición Asociación

(Pauls Cortijo) Define a las asociaciones como organización de personas cuyo objetivo es organizarse para realizar una actividad en común. Este tipo de entidades tienen personalidad jurídica, por lo que tienen capacidad de adquirir derechos y así mismo, contraer obligaciones (Pauls Cortijo, Pag. 8).

#### 3.1.1 Asociación Sin fines de Lucro

Las organizaciones sin fines de lucro (ONL) presentan diferencias importantes con relación a las que persiguen fines de lucro. Principalmente en sus objetivos y en la forma de financiarse, lejos de pretender generar ganancias, las direcciones de las ONL tienen el objetivo de prestar el mejor servicio posible con los recursos disponibles (Gabrielle, 2011)

En este tipo de organizaciones el sustento financiero comienza con el aporte de sus fundadores en los primeros pasos de la institución, posteriormente las contribuciones o donaciones provenientes de otras organizaciones privadas y el aporte por cuota mensual proveniente de los socios de la institución son de gran ayuda económica y permiten hacer frente a los costos fijos que se deben afrontar. También

existen ingresos en concepto de prestación de servicios o por venta de bienes y con mayor relevancia los subsidios o aportes por parte del estado que son de uso exclusivo para capacitar y equipar al personal. Otra opción de financiamiento está relacionada con actividades lucrativas con el fin de conseguir sustento económico para poder desarrollar sus actividades, siempre que dicho beneficio resultante, pase a formar parte del patrimonio de la institución para ser aplicado al servicio de la sociedad y no se distribuya entre sus miembros (Gabrielle, 2011).

### 3.1.2 Personería jurídica

De acuerdo con lo que dispone el Código Civil y Comercial y la legislación complementaria vigente, están obligados a llevar contabilidad todas las personas jurídicas privadas, por lo tanto, las asociaciones de bomberos voluntarios deberán constituirse como personas jurídicas de bien público sin fines de lucro. Resultará indispensable para que la institución pueda funcionar, organizarse, mantener las instalaciones, equipar y capacitar al cuerpo activo, que se constituya un brazo ejecutor de los fines de la misma.

La denominación de la asociación será la de la localidad donde está constituida. El área geográfica de servicio abarcará total o parcialmente la localidad donde aquellas tengan su asiento y por medio del principio de singularidad no podrán formarse otras asociaciones con el mismo fin dentro de los límites del área geográfica de servicio de la institución existente.

El control de cumplimiento de las normas legales que reglamentan la constitución y funcionamiento de las asociaciones de bomberos voluntarios, será exclusivo de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. Como servicio público, el

control de las prestaciones lo ejercerá en el interior de la provincia, la Autoridad Municipal de la localidad donde se encuentre asentado el cuartel (Ley N° 4234).

### 3.2 Definición de sistema

Un sistema es un conjunto de componentes que se relacionan entre sí para lograr un objetivo común, una organización es un sistema, todo sistema organizacional depende de un sistema de información. Los sistemas de información proporcionan servicio a todos los demás sistemas de una organización y enlazan todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo (Musus Boch , 2012)

La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas a las que se someten todas las operaciones de una organización.

La sistematización contable estudia los métodos y procedimientos aplicables a las funciones de registro contable de todas las operaciones de una organización.

Los recursos de un sistema son: El personal del departamento de contabilidad y el equipo que se utiliza para procesar la información (Musus Boch , 2012).

#### 3.2.1 Clasificación de sistemas

##### 3.2.1.1 Sistema de información

Es el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones.

Sistema administrativo: Formado por los procedimientos tendientes a lograr los fines de una organización (Musus Boch , 2012).

#### 3.2.1.2 Sistema contable

Es el sistema que proporciona a personas y grupos tanto dentro como fuera de la compañía información relacionada con los asuntos financieros de la compañía (Musus Boch , 2012).

#### 3.2.2 Importancia de los sistemas

Al implementar un nuevo sistema se busca optimizar el desarrollo de las actividades que normalmente se llevan a cabo en la organización o en una de sus áreas; con ello se pretende mejorar las operaciones normales, incrementar la eficiencia y eficacia de sus sistemas actuales.

Además, otros beneficios relacionados con la toma de decisiones y con ayuda de los sistemas computacionales, la confiabilidad en los resultados de las nóminas, veracidad de las operaciones realizadas, etc.

La optimización del sistema no se refiere exclusivamente a las aplicaciones informáticas (Musus Boch , 2012).

#### 3.2.3 Elementos de un sistema

Elementos de entrada: Son los elementos que ingresan al sistema, pueden ser materiales, financieros, datos, instrucciones operativas.

El proceso de los elementos de entrada: Es la actividad que transforma los insumos en producto o salida.

Elementos de salida: Es el resultado de una operación de proceso

Retroalimentación: El resultado del sistema generalmente se utiliza de insumo nuevamente (Musus Boch , 2012).

### 3.2.4 Etapas o fases de la sistematización

a) Identificación de los problemas, oportunidades y objetivos

b) Determinación de los requerimientos de información: consiste en determinar las necesidades de los usuarios involucrados.

c) Análisis de las necesidades del sistema

d) Diseño del sistema recomendado

e) Prueba y mantenimiento del sistema

f) Implementación y evaluación del sistema

### 3.2.5 Objetivos de la implementación de un sistema

El diseño de sistemas y procedimientos proporcionan las bases de las normas de trabajo, es lo que cada área funcional e integrante de las mismas, debe hacer y cómo hacerlo, constituye uno de los medios de control administrativo más importante (Musus Boch , 2012).

Dependiendo de la manera en que se efectúan la mayor parte de las operaciones, los sistemas administrativos y principalmente los sistemas de procesamiento de datos pueden ser manuales o electrónicos.

- *Sistema manual*

Los datos son registrados manualmente, con caracteres numéricos y alfabéticos, almacenados en carpetas de archivos. Una ventaja de este método es su bajo costo, por otra parte, la búsqueda en los archivos es manual siendo esto una gran desventaja. Los sistemas manuales resultan lentos y engorrosos en empresas que manejan gran volumen de operaciones

- *Sistema electrónico*

El procesamiento de datos generalmente lo constituye la computadora reemplazando al sistema manual, este sistema merece gran interés debido a su capacidad para efectuar cálculos y otras funciones más eficientemente (Musus Boch , 2012).

### 3.3 Definición de contabilidad

Según (Newton, 2011) en su libro Contabilidad Básica, “la contabilidad es una disciplina técnica que a partir del procesamiento de datos sobre la estructura y evolución del patrimonio del ente, bienes de terceros en su poder, y ciertas contingencias, produce información para la toma de decisiones para los dueños y terceros interesados” (Newton, 2011, Pag. 12).

Una vez definido, se describe el concepto de sistema contable.

Un sistema contable es un conjunto de métodos, procedimientos y recursos tanto materiales como humanos que las entidades utilizan para dejar registro de su actividad y elaborar informes que les permita tomar decisiones, para ello es necesario que se registren cada día todas las operaciones de compras, ventas, pagos y cobros que se

llevan a cabo para que dicha información se analice, clasifique, se valore y registre de mejor manera posible (Newton, 2011).

#### 3.4.1 Modo de llevar la contabilidad

La contabilidad debe llevarse de manera uniforme, con datos verídicos tanto de las actividades como de los actos que deben registrarse, de modo que permita individualizar operaciones.

Los movimientos de fondos deben respaldarse con la documentación respectiva y archivarse de forma ordenada para que pueda ser localizada cuando sea necesario y ser consultada sin inconvenientes. Esta modalidad de registración y archivo le permitirá recopilar toda la documentación a rendir para hacer efectivo el cobro de subsidios.

Una buena forma de llevar los registros es hacerlo de manera cronológica, sin alteraciones que no hayan sido debidamente salvadas, en idioma y moneda nacional (Simaro; Tonelli, 2017)

#### 3.4.2 Informes de gestión

Para que un informe de gestión resulte útil en una organización, debe responder a los requerimientos de sus usuarios y su contenido no está fijado ni regulado por normas legales, su contenido será expresado en distintas unidades de acuerdo al uso que se pretenda darle.

La periodicidad de su emisión también depende de la necesidad de sus usuarios y su función principal es complementar a los estados contables con información necesaria y de utilidad para la organización (Simaro; Tonelli, 2017).

### 3.4.3 Contabilidad en la Gestión

Cuando cada integrante de la organización actúa bajo el convencimiento de que las tareas que lleva a cabo coinciden con lo pretendido por los directivos, se logra una identificación con las políticas prescriptas por la organización, estas políticas deberían plasmarse por escrito en manuales, memorandos, comunicaciones internas, instrucciones y ser difundidas para que los empleados las conozcan y entiendan para su posterior cumplimiento, a su vez permiten evaluar la actuación de los individuos en cada puesto de trabajo (Molina, 2008).

Las siguientes, son algunas de las medidas que fomentan la adhesión a las políticas de una institución:

- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Organigrama

#### 3.4.3.1 Manual de Funciones

El manual de funciones es una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los integrantes de la institución en los distintos sectores (Molina, 2008)

Esto permite que ante un conflicto de cómo se realizan las tareas o quien es el responsable de las mismas, se cuente con un medio fehaciente para dirimir el inconveniente. En el caso de asociaciones de bomberos voluntarios, las comisiones directivas que se encargan de la administración y de la gestión, son nombradas por periodos de dos años y luego los integrantes de dicha comisión pasan a desempeñar otro

puesto o simplemente son remplazados por otra persona, de aquí deriva la importancia de su implementación.

Resulta muy importante que el manual detalle las funciones a realizar, indicando quien o quienes serán los responsables y quienes supervisen o controlen el desarrollo de las mismas (Molina, 2008)

#### 3.4.3.2 Manual de Procedimientos

Es el manual que describe las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requiere (Molina, 2008)

#### 3.4.3.3 Organigrama

Es una referencia muy útil para aquellas personas que deseen interiorizarse y conocer a la empresa.

Es el gráfico que determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los diferentes sectores y de los individuos que los ocupan. Denota también los niveles y jerarquías y de quién depende una unidad o individuo. El organigrama debe ser permanentemente actualizado (Universidad de La Punta, 2011).

#### 3.4.4 Estados contables

Según Resolución Técnica N° 8, los Estados contables son uno de los elementos que brindan el flujo de información económica de las entidades que llevan contabilidad formal. Los datos contenidos en los mismos, deben presentarse de modo que la información sea precisa, válida y productiva.

A su vez la Resolución Técnica N° 11 dispone normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro, como es el caso de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, dichas normas particulares tienen por objeto complementar a las generales y se refieren a aquellos aspectos de exposición que deben cumplir este tipo de asociaciones.

Los Estados Contables son informes utilizados en las instituciones para dar a conocer la situación patrimonial, económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado, están destinados tanto a usuarios internos y externos de la organización (Simaro; Tonelli, 2017)

Estos informes tienen contenido básico que es común en todas las organizaciones ya que surgen de normas que tienen como objetivo que su aplicación sea uniforme.

Los estados contables pueden publicarse periódicamente, siendo su presentación obligatoria, al cierre de cada ejercicio económico, una vez presentados serán auditados por contadores públicos independientes a la organización.

Los estados básicos deben ser presentados en forma sintética para brindar una adecuada visión de conjunto de la situación patrimonial, de los recursos y gastos, y del flujo de efectivo del ente, exponiendo, en carácter de complementaria, la información necesaria no incluida en ellos (Simaro; Tonelli, 2017).

- Estado de situación patrimonial o balance general: Este informe permite analizar la composición del patrimonio de una organización, los bienes con

los que cuenta y las deudas o compromisos contraídos en un momento determinado.

- Estado de recursos y gastos: Se deben consignar separadamente los recursos de los gastos y clasificarlos en ordinarios y extraordinarios.
- También distinguir aquellos recursos que se obtengan habitualmente por la prestación de servicios o la venta de bienes, así como los costos y gastos necesarios para su obtención.
- Estado de evolución del patrimonio neto: es el estado que informa en relación a la cuantía del patrimonio neto de la organización y como este varía a lo largo del ejercicio contable.
- Estado de flujo de efectivo: Informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado.
- Información complementaria: Información en cuadros y anexos.

#### 3.4.5 Usuarios de la información contable

Existen diferentes usuarios de la información contable.

Los usuarios externos, son quienes toman decisiones en base a los estados contables del emisor desde afuera de la organización.

En la asociación de bomberos voluntarios de Marcos Juárez se puede mencionar como usuarios externos a los socios de la institución, al Estado en todos sus niveles, cuerpos legislativos y de fiscalización.

Como usuarios internos, son aquellos que utilizan la información desde adentro de la organización, se trata de directivos, administradores y profesionales cuya función es dirigir y gestionar la organización (Simaro; Tonelli, 2017).

#### 3.4.6 Tratamiento contable de una asociación civil

Para conocer su situación económica y financiera, identificar problemas existentes y variaciones futuras que deban afrontar las asociaciones civiles como Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, deben disponer de herramientas que le permitan elaborar informes con indicadores financieros para tomar decisiones (Nava Rosillon, 2009)

Los indicadores que van a ser útil conocer en una asociación civil están relacionados directamente con la liquidez, solvencia y capacidad de endeudamiento de la institución, tener liquidez significa poder enfrentar los compromisos y tener solvencia representa la disponibilidad de recursos que se posee para pagar esos compromisos. Cualquier organización que pretenda conseguir liquidez, primero deberá ser solvente. En relación a la capacidad de endeudamiento, primero se debe revisar la capacidad de pago de la organización, de esta manera se determina el volumen máximo de endeudamiento que la organización puede afrontar (Nava Rosillon, 2009)

#### 3.4.7 Registros indispensables para una asociación de bomberos voluntarios

##### 3.4.7.1 Libro diario

Es un libro obligatorio exigido por el código de comercio. En él se registran las operaciones diarias realizadas por un ente. Las operaciones deben registrarse respetando el equilibrio de valor, es decir, el mismo monto en la columna de débito debe estar en la

columna de crédito. Es la herramienta esencial para la elaboración del libro auxiliar como el libro mayor general (Federacion de bomberos voluntarios de la provincia de Cordoba, 2019).

#### 3.4.7.2 Actas de asambleas

La Asamblea es el órgano institucional máximo, donde vuelcan su voluntad todos los socios. Toma decisiones, siempre dentro de los lineamientos del estatuto y de las leyes generales. Definida la asamblea puede decirse que en ellas se completan actas para dejar registro de lo resuelto (Federacion de bomberos voluntarios de la provincia de Cordoba, 2019).

#### 3.4.7.3 Actas de comisión directiva

La comisión directiva realiza la orientación para cumplir los objetivos, administra el patrimonio y controla el comportamiento de los miembros y el orden dentro de la entidad, para ello dispone de actas con el objetivo de plasmar por escrito las decisiones tomadas (Federacion de bomberos voluntarios de la provincia de Cordoba, 2019).

#### 3.4.7.4 Actas de comisión revisora de cuentas

Es el órgano de fiscalización que tiene el deber y la facultad de controlar la administración institucional. Puede examinar la documentación social, comprobar el estado de tesorería y verificar el manejo de los fondos (Federacion de bomberos voluntarios de la provincia de Cordoba, 2019).

#### 3.4.7.5 Registro de asociados

En el mismo se consigna el listado de todos los asociados con sus datos personales, DNI del socio, categoría, aporte (Federación de bomberos voluntarios de la provincia de Córdoba, 2019).

#### 3.4.7.6 Libro de inventarios y balances

Es un libro obligatorio y principal, en el cual se deben registrar todos los bienes y valores, deudas y obligaciones que posee el ente. El libro de inventarios y balances, además de especificar la situación de la empresa, sirve de base y punto de partida de toda labor administrativa; ya que da a conocer lo que pertenece y lo que adeuda la organización que lo emite (Federación de bomberos voluntarios de la provincia de Córdoba, 2019).

#### 3.4.8 Requisitos de la información contenida en los estados contables

La información contenida en los Estados Contables debe poseer las siguientes características:

- **Pertinencia:** La información debe ser útil para satisfacer las necesidades de los usuarios. Este requisito justifica la existencia de la información contable como herramienta de apoyo en oportunidad de tomar decisiones.
- **Confiabilidad:** La información debe ser confiable para sus usuarios, de manera que éstos la acepten para tomar sus decisiones.
- Para que la información sea confiable, debe reunir los requisitos de aproximación a la realidad y verificabilidad.

- Aproximación a la realidad: La información debe asemejarse a la realidad para cumplir también el requisito de confiabilidad.
- Esencialidad: Para que la información contable se aproxime a la realidad, las operaciones y hechos deben contabilizarse y exponerse basándose en su sustancia y realidad económica, y no meramente según su forma legal.
- Neutralidad: Para que los estados contables sean neutrales, sus preparadores deben actuar con objetividad. Se considera que la medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que aplican diligentemente las mismas normas contables, arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí.
- Integridad: La información contenida en los estados contables debe ser completa. La omisión de información puede convertirla en falsa o conducente a error y por lo tanto deja de ser confiable.
- Verificabilidad: Para que la información sea confiable, su representatividad debe ser comprobable.
- Sistemática: La información contable suministrada debe estar orgánicamente ordenada, considerando reglas contenidas en las normas contables profesionales.
- Comparabilidad: La información contenida en los estados contables debe ser comparable con otras informaciones para su análisis.
- Claridad: La información debe prepararse utilizando un lenguaje preciso, fácilmente comprensible por los usuarios.
- Oportunidad: La información debe suministrarse en tiempo conveniente para los usuarios, de modo tal que tengan la posibilidad de influir en la

toma de decisiones. Si lo que se comunica no es oportuno, pierde la condición de ser considerada información útil y necesaria.

- Equilibrio entre costos y beneficios: Desde un punto de vista social los beneficios derivados de la disponibilidad de información deberían exceder a los costos de proporcionarla (Helouani; Fronti de García; Pahlen Acuña; Viegas; Chaves, 2011).

### 3.5 Tratamiento impositivo

La Constitución Nacional Argentina y el Código Civil fijan en materia tributaria varios principios ineludibles, ellos son:

- Legalidad: Este principio estipula, que sin Ley no hay impuesto.
- Igualdad: Es decir los impuestos deben ser iguales para aquellos sujetos que se encuentren en igual categoría.
- Proporcionalidad: Surge del artículo 4 de la Constitución el cual establece que los impuestos deben ser proporcionales a la capacidad contributiva del contribuyente e iguales para aquellos que se encuentren en las mismas condiciones.
- No confiscatoriedad: Se refiere a la inviolabilidad de la propiedad privada y al hecho de que los impuestos no pueden absorber una parte sustancial del patrimonio del sujeto pasivo.
- Equidad: debe ser equitativo el monto del impuesto y la oportunidad en que se lo aplique. Se encuentra comprendido en una serie de artículos de nuestra Constitución Nacional.

### 3.5.1 Definiciones de importancia tributaria

Las definiciones tributarias que deben ser comprendidas por los entes son:

- Tributo: un tributo es una prestación de dinero que el estado exige a todos los ciudadanos ejerciendo su poder de imperio, el objetivo del tributo es obtener recursos para cubrir necesidades sociales tales como educación y salud (Villegas, 2001)
- Hecho imponible: El hecho imponible es la situación que da origen al nacimiento de una obligación tributaria, obligando a un determinado individuo o empresa a presentar y pagar un tributo (Villegas, 2001)
- Base imponible: La base imponible es el monto de capital que utiliza cada impuesto para medir la capacidad económica del ente. Para obtener la cuota tributaria es necesario obtener la base imponible y sobre ella aplicar el gravamen correspondiente. Generalmente la base tributaria se expresa en unidades monetarias y en caso particulares en unidades físicas (Villegas, 2001).

### 3.5.2 Sujetos tributarios

Existen dos tipos de sujetos:

- Sujeto Activo: A nivel nacional el sujeto activo es el Estado y obtiene los fondos a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que es el ente fiscalizador y recaudador. En impuestos a nivel provincial y municipal son sujetos activos las provincias y los municipios respectivamente.

- El sujeto pasivo es sobre quien recae la obligación tributaria y quien debe hacer frente al pago de la misma. Pueden ser a su vez responsables por deuda propia o Responsables por deuda ajena que es aquel sujeto que, sin tener el carácter de contribuyente, debe cumplir con las obligaciones que recayeron en cabeza del sujeto pasivo del impuesto (Villegas, 2001).

### 3.5.3 Encuadre impositivo de asociaciones civiles

#### 3.5.3.1 Impuesto a las ganancias

Este tributo tiene como propósito gravar los ingresos de personas, empresas u otras entidades legales que excedan el mínimo que se encuentra fijado en la Ley. El artículo 1 de la Ley 20.628 menciona que, Todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal quedan sujetas al gravamen de emergencia que establece la Ley. Además, un aspecto no menor detallado en ese primer artículo establece que los sujetos mencionados anteriormente residentes en el país, tributan por la totalidad de sus ganancias obtenidas en el país o en el exterior. En cambio, los no residentes tributan exclusivamente por sus ganancias de fuente argentina. De esta manera se define quienes son los sujetos alcanzados y obligados a tributar y en qué medida deben hacerlo.

Las asociaciones civiles son sujetos pasivos del impuesto a las ganancias. El artículo 20° del impuesto a las ganancias a referirse a las exenciones en su inc f) establece que están exentas del gravamen las ganancias de las asociaciones, fundaciones y entidades civiles siempre que tales ganancias y su patrimonio se destinen a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los socios (Cortez, 2010)

### 3.5.3.2 Impuesto al valor agregado (IVA)

Este impuesto es una carga fiscal aplicada al consumo, es un gravamen indirecto ya que no basa su aplicación en la capacidad tributaria del sujeto sino en el consumo de ciertos bienes y servicios que el contribuyente realiza (Cortez, 2010)

### 3.5.3.3 Impuesto al débito y al crédito

Este impuesto grava entre los débitos y créditos en cuentas abiertas en entidades regidas por la ley de entidades financieras con una alícuota máxima del SEIS POR MIL para los débitos y del SEIS POR MIL para los créditos. La alícuota mencionada disminuye al DOS CON CINCUENTA CENTESIMOS POR MIL para los débitos e igual alícuota para los créditos de aquellos sujetos que se encuentren exentos en el impuesto a las ganancias, que sería el caso de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez (Cortez, 2010).

### 3.5.3.3 Exenciones de impuestos. Ley 23139

Por medio de la ley 23139 se otorga como beneficio, la exención del pago de impuestos nacionales a todas las entidades sin fines de lucro, dedicadas a la protección de la población, en casos de incendio y/o accidentes bajo la denominación de Bomberos voluntarios (Ley 23139, 1984)

### 3.5.4 Tramitación ejecución y rendición de subsidios otorgados al sistema de bomberos voluntarios de la República Argentina

Por medio de la Ley nacional N° 25054 se regula la misión y organización del Sistema Nacional de Bomberos Voluntarios y su vinculación con el Estado Nacional a

través de la Dirección Nacional de Protección Civil del Ministerio de Seguridad de la Nación (Ley 25054, 1998).

La ley Nacional N° 25848 aprobó el financiamiento de estas asociaciones a través de un fondo creado por aportes de las compañías aseguradoras de una alícuota del 5% que recauda la superintendencia de seguros de la Nación (Ley 25848, 2004).

El Ministerio de Justicia y Seguridad por medio de la resolución N° 420/03, creó en el ámbito de la Dirección de Control de Bomberos y Coordinación de Ongs, dependiente de la Dirección Nacional de Protección Civil, en el Registro Nacional de Bomberos y Ongs.

Para poder incorporarse al padrón de beneficiarios del subsidio las asociaciones deben cumplir determinados requisitos que detallaremos a continuación:

- Estar inscripto en el registro de bomberos creado por la Resolución N°420/03.
- Alta de beneficiario ante el ministerio de economía y finanzas públicas.
- Haber tramitado ante AFIP la exención de ganancias y otros impuestos.
- Haber rendido en el plazo pertinente, subsidios otorgados con anterioridad.
- Nómina de cuerpo activo en carácter de declaración jurada actualizada anualmente.
- Constancia de operatividad vigente emitida por el área de protección civil provincial.
- Inventario de equipos, materiales o bienes destinados al servicio de la institución, que se adquieran con fondos percibidos por este subsidio

Una vez obtenido el subsidio solo se podrá destinar los fondos a la adquisición o pago de:

- a) Equipos de protección personal (EPP), equipos de respiración autónoma (ERA), compresores para la recarga de los equipos de respiración autónoma, equipos de comunicación, herramientas de corte hidráulicas y cualquier otro elemento para combatir incendios, rescate y otras actividades propias del servicio de bomberos en un porcentaje no menor al 70% (setenta por ciento) del total del subsidio percibido.
- b) Vehículos operativos de rescate e incendio, pudiendo utilizar la totalidad de los fondos en este concepto.
- c) Predio para cuartel o destacamento, pudiendo utilizar la totalidad de los fondos en este concepto.
- d) Elementos y materiales de construcción destinados a mejoras en las instalaciones de cuartel en un porcentaje que no supere al 30% (treinta por ciento) del total del subsidio percibido. En este caso se deberá presentar nota explicativa adjuntando plano y croquis. No se acepta gastos de mano de obra.
- e) Reparaciones en vehículos y equipos operativos que no supere al 20% (veinte por ciento) del total del subsidio percibido.
- f) Combustibles y lubricantes utilizados para el funcionamiento de equipos un monto que no supere al 20% (veinte por ciento) del total del subsidio percibido.
- g) Seguro de automotor se podrá gastar hasta un 20% (veinte por ciento) del total del subsidio percibido

- h) Adquisición de equipos electrónicos e informáticos, radiotransmisores, antenas y repetidoras que no supere al 20% (veinte por ciento) del total del subsidio percibido.
- i) Fletes nacionales e internacionales para la adquisición de materiales y equipos que no exceda 10% (diez por ciento) del total del subsidio percibido.
- j) Servicios de suministros básicos del inmueble vinculado al patrimonio en un monto que no exceda 5% (cinco por ciento) del total del subsidio percibido.
- k) Pago de honorarios profesionales contables, jurídicos y notarial en un monto que no exceda 5% (cinco por ciento) del total del subsidio percibido.
- l) Ropa de gala, librería y botiquín en un monto que no exceda 5% (cinco por ciento) del total del subsidio percibido (Dirección de Sociedad Civil y ONGs, 2016).

## Capítulo 4 Marco metodológico

### 4.1 Tipos de Investigación

Para el presente trabajo se realizó una investigación exploratoria y con metodología de tipo cualitativa y cuantitativa, el objetivo fue conocer aspectos específicos de este tipo de asociación respecto a los aspectos que resultan poco abordados o desconocidos.

También se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, que permitió conocer el funcionamiento interno de la institución, las costumbres y las actitudes de quienes desarrollan las actividades

### 4.2 Fuentes de investigación

Para llevar adelante el trabajo se utilizaron fuentes de investigación de tipo primaria y secundaria, a continuación, se detallan ambas fuentes.

Por medio de las fuentes primarias, se logró conocer la situación actual de la institución, dicha fuente se obtuvo directamente en la asociación bajo análisis. Toda la información fue recopilada a través de la observación del desempeño de las actividades en un día normal de trabajo. También se llevó a cabo una entrevista abierta a la encargada del área tesorería de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, se utilizó como instrumento una guía de entrevista. El lector podrá encontrar dicha entrevista con sus preguntas y respuestas en el Anexo I del presente trabajo.

Para generar fuentes secundarias de información se recurrió a páginas web y libros de donde se pudo recabar material indispensable para el análisis de la problemática bajo estudio, dicho material le dio sustento al marco teórico del trabajo.

También se utilizó como fuente secundaria el estatuto de la asociación que ayudo a comprender el funcionamiento interno de la comisión directiva.

#### 4.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 1 Técnicas de Investigación

Objetivo	Tipo de investigación	Técnica	Metodología
Determinar la situación impositiva y contable actual de la institución para reconocer puntos débiles y establecer procesos aplicables para su resolución en materia administrativa.	Exploratoria	Observación y entrevista	Cualitativa y cuantitativa
Analizar la normativa vigente y las exigencias a cumplir para percibir los subsidios del estado.	Descriptiva	Recopilación bibliográfica	Cualitativa
Evaluar la información económica y financiera que llega a la institución como inputs del sistema con especial atención a los cobros y registración de ingresos por aporte mensual de socios.	Exploratoria	Observación	Cualitativa y cuantitativa
Diseñar los informes que se utilizarán como outputs del sistema, de forma que brinden la información necesaria para facilitar la toma de decisiones y el cumplimiento fiscal de la asociación.	Descriptiva	Manual de funciones y manual de procedimientos	Cualitativa y cuantitativa
Poner en marcha los aspectos operativos de la propuesta analizando la interrelación entre las operaciones contables y administrativas a fin de establecer costos, responsables e informes finales.	Descriptiva	Manual de funciones y manual de procedimientos	Cualitativa y cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Metodología de la Investigación

Se relevó información por medio de una investigación exploratoria con metodología cuantitativa y cualitativa usando como técnica relevamiento documental sobre estados contables y el estatuto de la asociación. También se implementó técnicas de relevamiento legislativo relacionado a este tipo de asociaciones.

Se llevó a cabo una investigación exploratoria basada en las obligaciones a cumplir para ser beneficiario de subsidios otorgados por el estado, se utilizó una metodología cualitativa por medio de técnicas como la observación de la documentación presentada años anteriores.

Por medio de una investigación exploratoria con metodología mixta se recabo información relacionado al sistema de cobranzas de cuotas sociales utilizando técnicas de observación y relevamiento documental.

Para cumplir con los objetivos relacionados con el diseño de informes y procesos para la implementación del sistema de gestión se llevó a cabo una investigación descriptiva utilizando técnicas de análisis bibliográfico para interpretar informes como modelos, conjuntamente se realizó un análisis de contenido de todo lo relevado en los objetivos anteriores de forma de adaptarlo a la organización objeto de estudio.

## Capítulo 5 Diagnostico

### 5.1 Diagnóstico

Marcos Juárez es la ciudad cabecera del departamento Marcos Juárez, en el sudeste de la provincia de Córdoba, Argentina.

Se encuentra situado en la pampa húmeda, a 150 km de la ciudad de Rosario y a 256 km de Córdoba capital.

Marcos Juárez es conocido por su sostenido crecimiento económico vinculado a la explotación agropecuaria y a la agroindustria. Es considerada como una ciudad de pleno empleo ya que en los últimos años se demostró que la tasa de desempleo alcanzaba apenas el 1,5 % de la población económicamente activa.

### 5.2 Análisis de la Asociación

#### 5.2.1 Reseña histórica

En el año 1960 una seguidilla de incendios de gran magnitud y el notable crecimiento demográfico de la ciudad de Marcos Juárez, fue el puntapié inicial, para que un grupo de ciudadanos se reunieran con el fin de conseguir protección frente a este tipo de siniestros, ya que hasta ese entonces dependían de los cuarteles de bomberos de las ciudades vecinas, que se encontraban a distancias considerables acarreando demoras para atender las emergencias y pérdidas mayores.

Comenzaron así las primeras reuniones, marcando el comienzo de esta institución. Esta iniciativa recibió la total adhesión de las fuerzas vivas haciendo eco en las autoridades municipales de ese entonces.

Se realizó un proyecto de estatuto y entre varios postulantes se eligió un jefe y 15 bomberos que contaban precarios elementos de trabajo y seguridad personal. En paralelo se fue formando la comisión directiva con gente que acompañaba en este proyecto.

Para oficializar la constitución de la entidad y tener personería jurídica se necesitaba una determinada cantidad de integrantes y firmas para elevar la documentación, fue entonces que el 2 de julio de 1961 se consiguió personería jurídica y comenzó a prestar servicios bajo el nombre de Sociedad de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez.

#### 5.2.2 Misión

Salvaguardar y proteger las vidas, propiedades de las comunidades y el medio ambiente.

#### 5.2.3 Visión

La asociación tiene como visión la mejora continua en bases a formar bomberos altamente capacitados y comprometidos con su labor, contar con infraestructura adecuada, equipamiento técnico de vanguardia para prestar un servicio eficiente y una organización profesional que dé respuesta integral a las necesidades de la comunidad.

#### 5.2.4 Valores

Son los valores que hacen al lema de la asociación: Abnegación, sacrificio, desinterés.

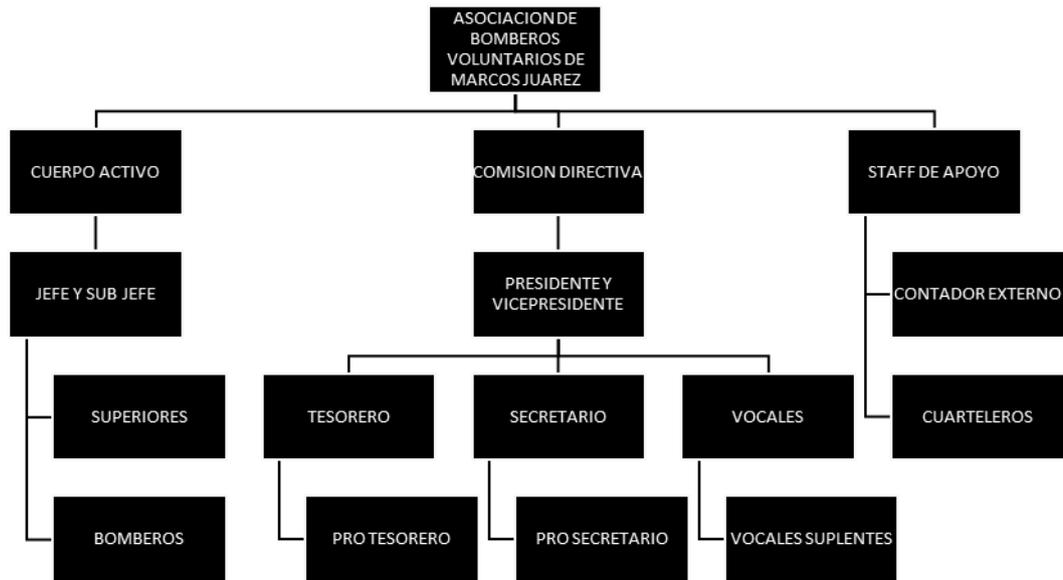
Los Cuerpos de Bomberos son organizaciones esencialmente valóricas, en las cuales los conceptos de humanismo, solidaridad, fraternidad, igualdad y tolerancia alcanzan su mayor y mejor expresión.

#### 5.2.5 Actividad principal – Finalidad

Son finalidades de la asociación propender el bien común, para ello presta servicios de prevención y extinción de incendios, salvamentos, derrumbes, catástrofes. Proponer toda iniciativa en bien de la seguridad de los intereses públicos y privados de los colectivos. Desarrollar campañas de educación civil y divulgación de peligros susceptibles de preverse y las medidas elementales de autoprotección.

#### 5.2.6 Organigrama

El organigrama que se expone a continuación fue desarrollado con información recabada del estatuto de la asociación, si bien no se encuentra plasmado de forma ilustrativa, se detalla todas las partes y las relaciones entre ellas.



*Figura 1 Organigrama de la Asociación*

Fuente: Elaboración propia

Para poder detallar la función específica de cada componente del organigrama, resultará útil interpretarlo analizando de forma diferenciada al cuerpo activo de la comisión directiva y del staff de apoyo en primera medida y luego cada parte que lo compone y las funciones que desarrollan.

### 5.2.7 Funciones del Cuerpo Activo

El Cuerpo Activo es quien le da la razón de ser a la Institución. Las funciones de cada miembro son las siguientes:

- Jefe y sub jefe: Son los encargados de dirigir el cuerpo activo y establecer el vínculo con la comisión directiva para la toma de decisiones. Son electos democráticamente por el cuerpo activo y su mandato dura dos años pudiendo ser electos dos veces consecutivas.
- Superiores: Son bomberos con mayor experiencia en la institución y gran capacidad para liderar una dotación en una emergencia. Se los elige

democráticamente y su mandato tiene una duración de dos años pudiendo ser reelectos las veces que sean elegidos sin ninguna limitación.

- Bomberos: Son las personas que, con las herramientas disponibles y conocimientos adquiridos por medio de capacitaciones, extinguen incendios, prestan colaboración en siniestros y velan por el bien de la comunidad.

#### 5.2.8 Composición de la comisión directiva

En la República Argentina los Bomberos Voluntarios están estructurados en asociaciones de tipo civil, regidas por Comisiones Directivas (CD).

Los Estatutos Sociales determinan las facultades y funciones de las CD y su forma constitutiva, la duración de los mandatos de sus miembros, la forma de elegirlos y sus funciones específicas.

Las funciones de las Comisiones Directivas son muy amplias, y comprenden la dirección, administrativa, económica y de gobierno de las instituciones. Las mismas son:

- Presidente y vicepresidente: Son quienes deben representar a la institución en todos los actos oficiales, firmar escritos, contratos y todo documento en que deba intervenir la asociación tanto cuestiones legales como administrativas. También son quienes deben convocar a sesiones de CD, presidirlas y dirigirlas. El vicepresidente remplazará al titular cuando este se halle impedido de desempeñar sus funciones.
- Tesorero: Es el encargado de manejar todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales y otros fondos que ingresen a la asociación, llevar los libros de tesorería, presentar a la comisión directiva balances y estados de caja mensuales

y preparar anualmente el balance general de cuentas de ingresos y egresos e inventarios. También es el encargado de firmar todos los documentos que tesorería emita, efectuar los pagos que CD apruebe y dar cuentas del estado económico y financiero de la asociación.

- Pro tesorero: El pro-tesorero ayudará en sus funciones al tesorero y remplazará al titular cuando este se halle impedido de desempeñar sus funciones.
- Secretario: Es el encargado de redactar las actas en las asambleas y sesiones, redactar todas las comunicaciones y correspondencia social, llevar los libros de secretaria exigidos.
- Pro-secretario: El pro-secretario ayudará en sus funciones al secretario y remplazará al titular cuando este se halle impedido de desempeñar sus funciones.
- Vocales: Su función es asistir a las asambleas y sesiones de CD, en las que tendrán voz y voto desempeñando las funciones que la comisión directiva les encomiende.
- Vocales suplentes Los vocales suplentes remplazaran por orden de lista a los vocales que por renuncia o cualquier otro impedimento dejen su puesto.

#### 5.2.9 Composición del staff de apoyo

La composición y funciones del staff de apoyo son:

- Cuarteleros: La institución cuenta con cuatro cuarteleros que trabajan en relación de dependencia. Su función principal es recepcionar los llamados de emergencias y dar aviso al cuerpo de bomberos para que acuda a dar el servicio. Realizan turnos de 6 horas cada uno en dicha tarea.

- Contador externo: El contador externo es el encargado brindar todo tipo de asesoramiento contable y de confeccionar los estados contables para cierre de ejercicio.

### 5.3 Diagnóstico de situación actual de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez

La Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez posee un buen posicionamiento en la sociedad, sobre un total de 27.000 habitantes, estimado en el último censo del año 2010, la institución cuenta con 4.000 socios, lo que representa un 15% del total de la población. La colaboración por parte de los ciudadanos tiene un papel fundamental en el sustento que la institución necesita para poder brindar sus servicios, ya que dicho ingreso por cuota social se utiliza directamente para costear los gastos fijos de la institución en relación sueldos y cargas sociales de los cuarteros, servicios y gastos extraordinarios que surgen del día a día que en enero 2019 rondaban los \$300.000 mensuales.

Analizada la información recabada, en relación al ingreso que se percibe por cuotas social, se pudo apreciar que el aporte que el socio realiza lo define el propio socio, siendo en la media un ingreso de \$30 per cápita, haciendo un ingreso aproximado por cuota social mensual de \$120.000.

En los años 2017 y 2018 no hubo incremento en el aporte que los socios realizaron mes a mes y con el aumento constante de los costos fijos se llegó a la situación actual en la que los ingresos son insuficientes y es necesario llevar a cabo otras actividades relacionadas con rifas y eventos para generar ingresos.

Tanto el monto que el socio aporta, como la forma en que se recauda y el posterior registro contable que se le da a estos fondos debería tener un proceso establecido para que se puedan obtener informes que contribuyan en la toma de decisiones.

Sabiendo que desde el último censo en el año 2010 hasta fines del año 2018 la población de Marcos Juárez creció aproximadamente un 25%, la institución cuenta con la oportunidad de conseguir nuevos socios, elevar el valor de la cuota social fijando un mínimo, establecer valores diferenciados entre socio empresa y socio persona.

#### 5.3.1 Análisis de procesamiento de información en las operaciones

El área contable de la asociación es manejada por el tesorero de la comisión directiva que trabaja en forma conjunta con el presidente y vicepresidente apoyándose en el contador externo para llevar un registro de ingresos, egresos y controlar los fondos que dispone la institución.

Durante la semana se carga toda la información en archivos de Excel donde simplemente se registran ingresos y egresos. Culminada la semana se rinde cuentas en la reunión de comisión directiva que se lleva a cabo todos los días lunes, en la que también se definen cuestiones puntuales para los próximos días. Luego del análisis documental, se pudo determinar que existían egresos de fondos sin su correspondiente documento respaldatorio.

La asociación tiene ingresos de dinero provenientes de distintas fuentes, cada uno de estos ingresos está destinado a cubrir los egresos que provienen del desarrollo de la actividad de la asociación. A continuación, se expone cada uno de ellos:

- Ingresos por subsidios del estado nacional: este ingreso se percibe de forma anual, siempre que se haya tramitado y presentado la documentación requerida por el ente regulador en tiempo y forma. Una vez adquirido el subsidio solo podrá utilizarse para adquirir equipamiento para el bombero y unidades en los porcentajes que especifica la legislación vigente. Se detectó que no hay un proceso establecido para llevar adelante la rendición de la documentación. Las comisiones anteriores no guardaron una copia de la documentación presentada, en el año 2018 no pudo concretarse el cobro del subsidio nacional por estas irregularidades, por esta razón debe implementarse el sistema de gestión propuesto
- Ingreso por coparticipación municipal: este ingreso se percibe de forma mensual y representa el 1.5% del impuesto inmobiliario cobrado en ese período. Este ingreso se utiliza para pagar sueldos y cargas sociales de los cuarteros, una vez cobrada la coparticipación se le informa al contador externo que es quien lleva adelante la liquidación de los sueldos y el pago. En la asociación no hay registros al respecto y se desconoce si hay duplicado de los recibos de sueldos firmado por el empleado.
- Ingresos por cuota de socios: la cobranza a los socios de la institución es llevada a cabo de forma tercerizada por una empresa que dispone de sus cobradores para que visite a los socios en su domicilio de forma mensual. Esta empresa rinde lo recaudado al tesorero de forma semanal y obtiene una comisión del 10% de la rendición. Los comprobantes que quedan en la asociación no se encuentran ordenados y no cuenta con un lugar físico de archivo lo que imposibilita cualquier tipo de control

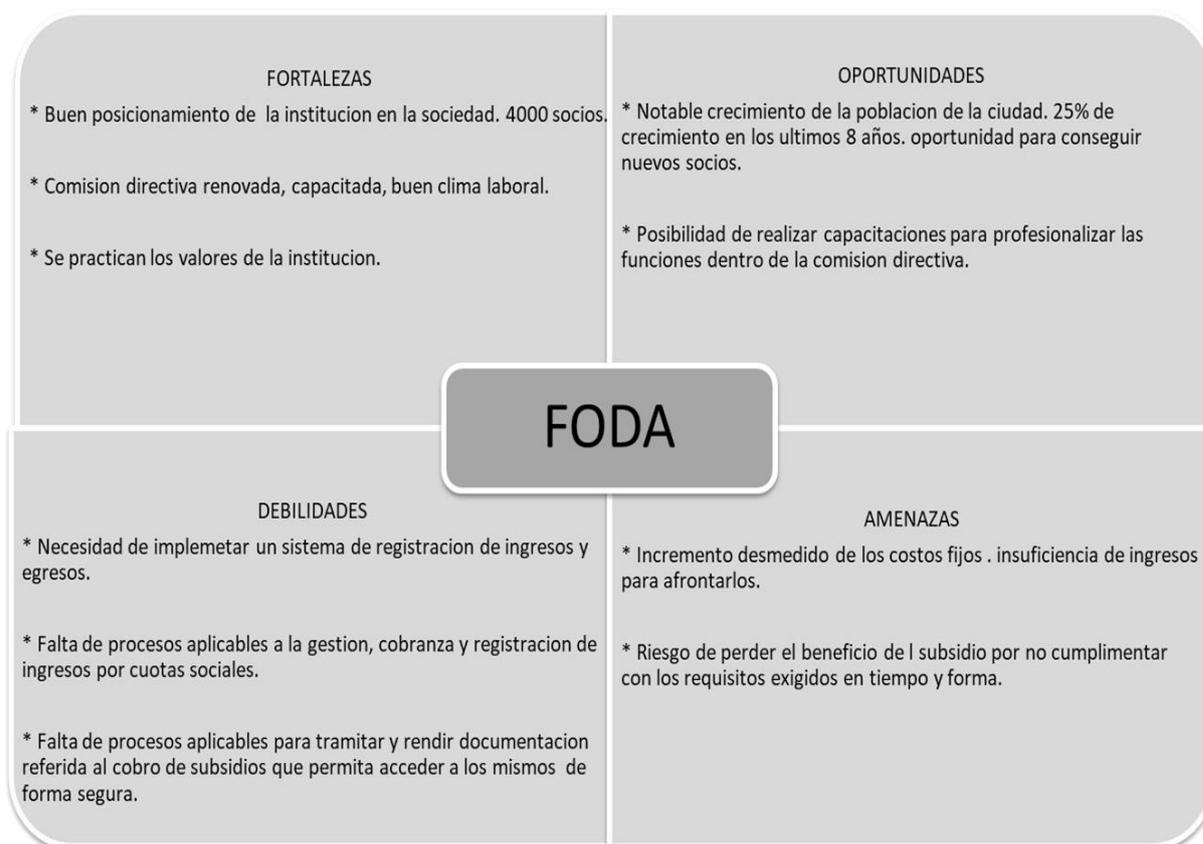
Se detectó como debilidad, que la empresa que lleva a cabo la cobranza no cuenta con el suficiente personal para poder cubrir la totalidad de los socios, no tiene asignada zonas de cobranzas por cobrador, esto lleva a que algunos socios se atrasen en sus cuotas y dejen de pagar.

Respecto a la registración en la base de datos de los socios se detectó que la misma se encuentra desactualizada, lo que no le permite generar informes para proyectar ingresos futuros.

Con respecto al control impositivo, no se encontró documentación que respalde las exenciones para asociaciones civiles en los impuestos, por este motivo se consultó a los administradores y concluyeron que dicha exención fue gestionada por comisiones directivas anteriores y que no hay registros de irregularidades, por lo tanto, será necesario corroborar el estado actual de la institución y generar los procesos que resulten necesarios para evitar irregularidades impositivas.

## 5.4 Análisis FODA

En función al diagnóstico se expone en la siguiente figura el análisis FODA:



*Figura 2 FODA de la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez*

Fuente: Elaboración Propia

## 5.5 Conclusión diagnóstica:

De acuerdo con el diagnóstico realizado y con la identificación de las debilidades observadas se recomienda implementar un sistema de gestión que le permita a la Asociación de bomberos voluntarios de Marcos Juárez:

Determinar adecuadamente los requisitos y exigencias legislativos para ser beneficiario del cobro de los subsidios del estado. A su vez establecer procesos que

sirvan recolectar la información, tramitar el subsidio y cobrarlo. La utilización de un proceso que estandarice el trabajo permitirá que, al formarse una nueva comisión directiva, la labor se siga realizando de la misma manera.

Lograr incrementar los ingresos mensuales por cuota social, estableciendo procesos que permitan llevar a cabo la gestión de los mismos de forma correcta y estable.

Aportar información confiable a la toma de decisiones de la asociación por medio de la aplicación de procesos e informes que propone el sistema de gestión.

Como último resultado se espera poder evaluar las ventajas que aporte la implementación del sistema gestión a la organización.

## Capítulo 6 Desarrollo

### 6.1 Etapa Estratégica

La Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, objeto del presente trabajo, atraviesa una situación económica crítica, que depende de distintos factores. Por una parte, no le resulta posible acceder al subsidio del estado por las irregularidades administrativas y las demoras en la presentación y rendición de gastos. La cobranza de la cuota social es otra de las problemáticas que afecta a la institución, los ingresos en este concepto no son suficientes para afrontar los gastos fijos mensuales.

La implementación de un sistema de gestión con la utilización de un manual de funciones como herramienta, le va a permitir a la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, solucionar las debilidades mencionadas y mejorar la gestión institucional.

Los objetivos de esta implementación se relacionan directamente con el acceso a subsidios del Estado por medio de una rendición de documentación requerida y comprobantes de gastos en tiempo y forma.

Así mismo, tiene como propósito mejorar la gestión de cobro de cuota social buscando una alternativa más conveniente a la que implementó en los años 2016,2017 y 2018, años en los que encomendó la tarea en manos de una empresa dedicada a la cobranza. Los cambios que se proponen le permitirán a la Asociación volver a administrar la cobranza de sus socios con personal de la comisión directiva, ahorrar el dinero que hasta el momento se destinaba a la firma que prestaba el servicio de cobranza, disponer nuevas estrategias relacionadas a incrementar el valor de la cuota social y la cantidad de socios, de esta forma aproximar el ingreso en este concepto a los

gastos fijos que la institución posee para seguir en funcionamiento y hasta generar fuentes de información confiable para la toma de decisiones de carácter económico y financiero.

## 6.2 Etapa Táctica

La mayor problemática en la Asociación de Bomberos Voluntarios de la ciudad de Marcos Juárez se relaciona directamente con la falta de procesos para llevar adelante las tareas, a esta situación se suma que el personal que lleva adelante funciones dentro de la comisión directiva, desarrolla su rol por 2 años y con el nombramiento de la nueva comisión cada puesto de la estructura se le asignará a una nueva persona, lo que conlleva a que continuamente se realicen las labores de formas empírica, sin seguir un criterio estable.

La entidad objeto de estudio se rige por un estatuto que determina los lineamientos internos de la institución, por ende, no es posible realizar modificaciones en el organigrama. Esta característica impide modificaciones en la misma o la incorporación de nuevo personal.

De acuerdo a la envergadura de la asociación, se diseñarán manuales de funciones en los que se detallará procesos que faciliten y preestablezcan las formas de realizar las tareas, den solución a las problemáticas que hoy presenta y den sustento en el tiempo para futuras comisiones directivas.

Para poder llevar adelante la aplicación de manuales de funciones primero resultará conveniente hacer una división en relación al cumplimiento de tareas contables y por otra parte el cumplimiento de las obligaciones impositivas que contribuirá al entendimiento y a una eficiente aplicación.

Tabla 2 Sistema de Control de Gestión

Sistema de Control de Gestión Impositivo-Contable	
Control Contable	Control Impositivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de gestión para el cobro de subsidios del estado.</li> <li>• Manual de gestión de cuotas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de gestión de exención impositiva</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.1 Manual de funciones Gestión contable

#### a) Gestión de subsidio del estado

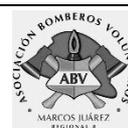
Como la legislación lo indica, el dinero que las asociaciones de bomberos perciben como subsidio del Estado solo puede utilizarse en conceptos enunciados taxativamente en la ley N° 25054 y en los porcentajes que allí se indican, por ejemplo, capacitaciones, equipamiento, unidades. El mecanismo de pago y rendición implica que, en primer lugar, debe producirse la acreditación del subsidio en la cuenta corriente de la asociación de bomberos, para que a lo largo de los posteriores 270 días dicha institución pueda realizar compras, la rendición en tiempo y forma de estos gastos le darán el acceso al siguiente subsidio anual. Por este motivo resulta indispensable proyectar cada año cual será el destino que se le dará a dicho ingreso, a modo de evitar hacer compras o gastos parciales que terminen superando los porcentajes establecidos para cada concepto. La rendición de cuentas en tiempo y forma por medios de los comprobantes o facturas le permitirán acceder al cobro del año siguiente.

Es importante destacar que resulta de carácter obligatorio que la asociación se encuentre en el padrón de beneficiarios del subsidio otorgado por el estado para ello debe presentar anualmente la documentación requerida por el ente regulador. (En el anexo número II el lector podrá encontrar los requerimientos para cumplir con los requisitos)

A continuación, se exponen los instrumentos por medio de los cual se podrá llevar adelante los procesos resaltados como críticos, con la aplicación de los mismos se busca que la institución consiga mejorar la forma de llevar adelante las tareas y se haga efectivo el objetivo que los mismos persiguen.

Tabla 3 Manual de Funcionamiento Cobro de Subsidio

<b>Manual de funciones para el cobro de subsidio</b>	
Puesto responsable	Tesorero
Supervisor:	Presidente y Vice presidente
Pasos a seguir:	
<p>1) Quien lleve adelante la gestiona para el cobro del subsidio (Tesorero) debe asistir obligatoriamente a las reuniones de comisión directiva de los días lunes de cada semana, ya que en las mismas se establecen y debaten las necesidades de la institución y el destino que se le dará a los fondos una vez disponibles en la cuenta bancaria.</p> <p>En la reunión tendrá la obligación de tomar nota de todos los temas que allí se pacten para posteriormente redactar el acta y enviarla a todas las personas que hayan participado.</p> <p>También es responsable de corroborar y hacerle saber al presidente de la comisión directiva si los conceptos de gastos que se pacten, se encuentran incluidos en la grilla de gastos autorizados y en los porcentajes establecidos por la ley 25054 taxativamente.</p> <p>1.1) A partir del día hábil inmediato siguiente a la acreditación del subsidio, ya está en condiciones de realizar compras con estos fondos, cada egreso deberá registrarlo en una planilla de Excel semanal para dejar asentado y registrado el consumo. El modelo de planilla se encuentra en el anexo III.</p> <p>1.2) Los días viernes deberá reunirse con el presidente de la comisión directiva para efectuar un control general sobre los egresos que se hayan producido en el</p>	



transcurso de la semana. El control se realiza conciliando los débitos de la cuenta bancaria, la planilla de registración semanal del tesorero y los respectivos comprobantes del gasto.

Una vez realizado el control, si el presidente determina que todos los gastos se realizaron correctamente, imprime y firma dicha planilla que el tesorero guardará en archivo como respaldo. Los comprobantes de esa semana deben fotocopiar e incluirse inmediatamente a las carpetas de rendición. La carpeta de comprobantes originales será la que se presente como rendición, por otra parte, la carpeta que contiene las copias en el mismo formato de archivo es la que se tendrá como respaldo de lo presentado

- 2) Será responsabilidad del tesorero efectuar los pagos que se hayan autorizado en la reunión de comisión directiva, los mismos deberán hacerse por transferencia bancaria si son superiores a \$1000 y obligatoriamente desde la cuenta en la que se acreditó originalmente el subsidio. Si dicho gasto debiera pagarse en efectivo deberá hacerlo con dinero de la caja chica, que contiene ingresos a la institución por otros conceptos diferentes al subsidio, por ejemplo, donaciones. Posteriormente podrá incorporarlo el día viernes de cada semana cuando en la reunión con el presidente se realicen los controles siempre y cuando el gasto cumpla con las condiciones requeridas.

Si cumplido el plazo para realizar compras, la asociación no hubiese consumido todo el subsidio deberá devolver el sobrante en cuenta el mismo día que presente la carpeta de rendición de gastos.

Si la asociación no lograra demostrar de qué forma hizo uso del subsidio deberá reintegrar el 100% del dinero dispuesto por el estado en primera instancia.

- 3) Para ello deberá confeccionar carpetas para presentarlas ante el ente regulador, debiendo hacerse en hojas tamaño A4 en donde se pegarán los comprobantes de gastos en orden cronológico y separado por rubros como indica la ley.

Todas las hojas de la carpeta deben estar firmadas por el presidente y tesorero de la entidad, haciéndose responsable de la veracidad de la documentación.

Los comprobantes incluidos deben ser originales y se debe conservar en la asociación una copia certificada por escribano público para poder cumplir con posibles y futuros requerimientos.

- La fecha del comprobante debe ser posterior a la fecha de acreditación del subsidio en la cuenta bancaria y no pueden exceder los 270 días.
- Pueden ser facturas o ticket de tipo B o C, facturas E, recibos C, entre otros, siempre y cuando cumpla con la normativa legal conforme al régimen de facturación de AFIP y no podrán presentar enmiendas ni tachaduras.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberán ser acompañados de la constancia de inscripción de AFIP y de verificación de validez según corresponda CAE o CAI. Es indispensable que cada comprobante contenga razón social y CUIT de la institución como también, condición ante el IVA y domicilio de la institución.</li> <li>• Cada comprobante de gasto debe tener detallado claramente los elementos adquiridos.</li> </ul>
<p>4) Una vez incluido todos los comprobantes en la carpeta se debe presentar ante escribano público para que se realice el foliado de las hojas y la acreditación de firmas especificada en el punto anterior. También debe certificar las copias de respaldo para que tengan validez en cualquier trámite o gestión posterior a la rendición.</p>
<p>5) Culminado el armado de la carpeta, deberá ser presentada y expuesta en la próxima reunión de comisión directiva para que todos los integrantes puedan consultarla si quisieran. En esta reunión se debe completar el acta de conformidad de rendición que se encuentra en el anexo N° IV. También se determinará el día y el responsable de la presentación ante el Ministerio de Seguridad – Dirección de Bomberos, sito en calle Av. San Juan N° 2776 6° piso, CABA, mesa de entrada del sector subsidios, donde le entregaran al representante de la asociación un certificado que avala la presentación de la rendición en tiempo y forma. Una vez auditada la documentación se informa a si la documentación fue aceptada, lo que le permitirá acceder al subsidio del año siguiente, de lo contrario se le denegara el acceso al mismo debiendo de igual modo corregir los errores existentes para justificar los gastos y no tener que reintegrar el dinero al estado.</p>

Fuente. Elaboración Propia

b) Gestión de cuotas sociales

Se convocó a una reunión donde determinó la necesidad de rescindir el contrato con la empresa que realizaba hasta el momento la cobranza, siendo los cuatro cuarteleros de la asociación quienes empezaron a desarrollar la tarea en los horarios que no se encuentran afectados a la labor de recepción de llamados telefónicos y tareas de cuartel. Se dividió la ciudad en 4 sectores para que cada uno de los cobradores tenga asignada una zona fija y siempre sea el mismo cobrador que visita a los socios. (Anexo N° V)

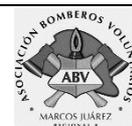
Se pactó una comisión 10% sobre cada cupón cobrado a socios registrados en base de datos y del 15% si es un socio nuevo dicha comisión se le abonara al cobrador al final del día cuando se presente a rendir el dinero y el comprobante para la registración en la planilla de control de cobranza.

También se determinó invitar al asociado a incrementar el valor de su cuota de aporte mensual a un importe de \$50 para socio persona y \$200 para socio empresa.

Aclaradas todas estas cuestiones que generaron cambios en la forma de llevar adelante esta tarea puntual, se expone a continuación el manual de funciones desarrollado para la gestión de cuotas sociales.

Tabla 4 Manual de Funciones Gestión Cuota Social

<b>Manual de funciones para gestión de cuota social</b>	
Puesto responsable	Tesorero y Pro tesorero  Nombres:
Responsable de la cobranza	Cuarteleros  Nombres:
Supervisor:	Presidente y vicepresidente
Pasos a seguir:	
<p>1) La gestión de cuotas sociales será llevada a cabo por el Pro tesorero con colaboración y controles semanales del Tesorero.</p> <p>2) La primera tarea que debe llevar a cabo el responsable de la gestión de cuota social es la asignación de zonas. Para ello se convocará a los cuatro cobradores a una reunión de comisión directiva donde se les entregará una copia del plano de la ciudad de Marcos Juárez con la delimitación de las zonas, el lector podrá encontrar en el anexo N° V el plano mencionado. Se les informará a los cobradores que las zonas son fijas y estimadas es base a la distribución de los socios en la ciudad, también se debe informar que irán rotando en las zonas una vez cerrada la cobranza del mes diciembre de cada año. Llegado ese momento cada cobrador pasara a desarrollar la misma tarea en la zona siguiente. Por ejemplo: el cobrador de la zona N°1 se asigna a la zona N° 2.</p>	
<p>3) Para llevar adelante la tarea, el responsable, dispondrá:</p> <p>Un archivo de Excel nombrado “Padrón por zonas”: que replica el padrón oficial de socios dividido en cuatro pestañas que representan cada una de las zonas. Cada socio está identificado por nombre y apellido, también por número de socio lo que permite una búsqueda más rápida si fuera necesario. En el anexo N° VI podrá el lector encontrar una imagen ilustrativa de la planilla de Excel para entender la disposición de las columnas y la división de zonas en cada pestaña, también ayudará a visualizar como se lleva a cabo la rendición de cobranza que se detalla en el punto siguiente.</p>	



- 4) Es responsabilidad del pro tesorero la impresión de cupones de cuota social:
- 4.1) la solicitud a la imprenta se realiza dos veces al año, más puntualmente en junio y diciembre. En cada oportunidad se solicitan los cupones de cobranza para el próximo semestre. Antes de hacer la solicitud el responsable debe pedir autorización al tesorero.
- 4.2) Los cupones se componen de dos partes, una de ellas se queda el socio como comprobante de pago y la otra la utiliza el cobrador para rendir la cobranza en el cuartel, ambas partes indican nombre y número del asociado, monto, mes y año que corresponde. El color del cupón cambia semestralmente.
- Es importante destacar que el cupón cuenta con un espacio en blanco en el que el cobrador debe detallar la fecha de cobranza.
- 5) Una vez impresos los cupones son entregados al cobrador para que pueda salir a recorrer su zona de cobranza, pudiendo hacer rendiciones parciales de lo recaudado al pro tesorero los días martes y viernes, el último viernes de cada mes es el día de cierre mensual. La rendición se hará en las instalaciones de la asociación donde por medio de los comprobantes que rinda el cobrador, el pro tesorero ira cargando en la planilla de control del anexo VI, las acreditaciones indicadas. Al culminar la planilla indicara un monto total de la cobranza y la comisión a pagarle al cobrador.
- 6) Una vez presentada la rendición final del mes pueden presentarse distintas situaciones puntuales:
- 6.1) Si al finalizar el mes por el motivo que fuere no hubiese podido cobrarle a un asociado, deberá indicarse en el archivo de control con color rojo la celda que hace referencia al mes, si dicho socio al mes siguiente regulariza su situación se reflejara sin problemas los dos meses juntos en el periodo efectivamente cobrado. Si cumplidos tres meses el socio no hubiese regularizado su estado, se lo contactara para saber si hay algún inconveniente o simplemente ya no desea continuar más colaborando con la institución.
- 6.2) Por el contrario si se consiguiese un socio nuevo, el cobrador deberá hacerle recibo de pago manual hasta la próxima impresión y solicitarle todos sus datos para ingresarlo al padrón.
- 7) Para el archivo de los comprobantes de pago el tesorero dispondrá de cuatro biblioratos nombrados 1, 2, 3 y 4 de acuerdo a las zonas y en el archivará a mes cerrado la rendición total de cada cobrador.
- Cuando las rendiciones que realice el cobrador sean parciales los comprobantes se guardaran ordenados hasta el último viernes del mes cuando efectivamente se cierre el periodo y se pague la comisión al cobrador.
- El dinero se guarda en la caja fuerte de la asociación y se le da ingreso por cuota social indicando el número de zona y el periodo cobrado.

- 8) Para reportar el estado de la cobranza de una zona en un periodo determinado el tesorero a envía un mail con copia al presidente y al cobrador indicando monto recaudado, comisión del cobrador. Además, debe adjuntar la pestaña del archivo de Excel donde se cargó toda la información referida a la zona

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2 Manual de funciones Gestión impositiva

De acuerdo a lo que establece la ley 23139 en carácter de beneficio en materia impositiva, todas las asociaciones de bomberos voluntarios quedan exceptuadas del pago de impuestos nacionales, para ello debe gestionarse el certificado periódicamente de acuerdo a las exigencias de cada impuesto.

#### a) Gestión de certificado de exención impuesto a las ganancias

Para conseguir el certificado de exención y mantener dicha condición en el impuesto a las ganancias resulta necesario que desde la asociación se renueve anualmente el certificado por medio de la plataforma de AFIP, Administración federal de ingresos públicos, que ofrece un régimen simplificado para asociaciones civiles, sin fines de lucro, entre ellas asociaciones de bomberos voluntarios.

Para que esta tarea se lleve de manera ordenada se diseñó el manual de función que se expone a continuación.

Tabla 5 Manual de Funciones Exención Impuesto a las Ganancias

<b>Manual de funciones para obtener certificado exención de impuesto a las ganancias</b>	
Puesto responsable	Tesorero
Supervisor:	Presidente y Vice presidente
Pasos a seguir:	
<p>1) Es responsabilidad del tesorero iniciar la gestión de obtención del certificado a través del sitio web de AFIP, (<a href="http://www.afip.gob.ar">http://www.afip.gob.ar</a>), accediendo con clave fiscal de la asociación. Debe ingresar a la opción de “régimen simplificado” y luego “obtención de certificados”. El sistema emitirá un comprobante que tendrá el carácter de acuse de recibo y asignará un número de presentación.</p>	
<p>2) El responsable se encontrará habilitado para concurrir dentro de los doce (12) días corridos contados desde el día inmediato siguiente al de la obtención del número de presentación, a la dependencia de AFIP en la cual se encuentre inscripto, a fin de completar el trámite de solicitud. Para ello, deberá presentar constancia de CUIT, copia del estatuto certificada con la designación de cargos actualizada y estados contables del último balance.</p> <p style="text-align: center;">Las solicitudes se resolverán previo a los controles de AFIP en un plazo de quince (15) días corridos contados desde la fecha de presentación de la documentación.</p>	
<p>3) AFIP publicará en el sitio "web" institucional el correspondiente "Certificado de Exención en el Impuesto a las Ganancias", de acuerdo con el modelo que se consigna en el Anexo VII del presente trabajo. Por ello será responsabilidad del tesorero realizar controles ingresando con clave fiscal al sitio web, para poder descargarlo desde la plataforma una vez disponible.</p>	
<p>4) Una vez descargado el certificado deberá imprimir una copia para archivar en el bibliorato correspondiente a exenciones impositivas. También es responsabilidad del tesorero enviar vía mail una copia del certificado de exención al presidente de la comisión directiva indicando la vigencia del mismo.</p>	



Fuente: Elaboración propia

b) Gestión de reducción de alícuotas en el impuesto al débito y crédito

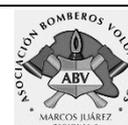
La tasa general de retención que aplican los bancos en estos conceptos es del 0,6%, tanto por los débitos como por los créditos, en el caso de asociaciones civiles puede gestionarse una reducción de la alícuota al 0,25% (Cortez, 2010).

Para gozar de este beneficio es necesaria la inscripción en el Registro de Beneficios Fiscales. Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y otras Operatorias a través de la página web de AFIP.

A continuación, se detalla el manual de funciones que el responsable de esta gestión podrá usar como guía para poder desarrollar la tarea con eficiencia.

Tabla 6 Manual de Funciones Reducción de Alícuota de Impuesto al Débito y Crédito Bancario

<b>Manual de funciones para gestionar reducción de alícuotas en impuesto al débito y crédito bancario</b>	
Puesto responsable	Tesorero
Supervisor:	Presidente y Vice presidente
Pasos a seguir:	
1) Es responsabilidad del tesorero gestionar la reducción en las alícuotas que las entidades bancarias aplican sobre los débitos y los créditos en sus cuentas. Para ello deberá iniciar dicha gestión vía web en la página de AFIP ( <a href="http://www.afip.gob.ar">http://www.afip.gob.ar</a> ), accediendo con clave fiscal de la asociación e ingresar al servicio Beneficios Fiscales en el Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias, donde deberá completar el formulario para la adhesión al beneficio. Cumplida la solicitud y previo análisis AFIP se remitirá la correspondiente notificación al domicilio fiscal electrónico declarado por el solicitante.	
Una vez obtenida la reducción en la alícuota del impuesto a los créditos y los débitos será responsabilidad del tesorero:	



- 2.1 Informar al presidente de la comisión directiva sobre la gestión realizada y la vigencia del beneficio.
- 2.2 Archivar la notificación de AFIP que valida la gestión en el bibliorato correspondiente a exenciones impositivas.
- 2.3 Revisar los extractos bancarios periódicamente para corroborar la efectiva reducción en el impuesto ya que si se registraran incumplimientos en el futuro podrá ser dado de baja del mismo y, de ser así, los bancos comenzarán inmediatamente a aplicar la tasa general del 0,6%, en lugar de la reducida.

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Etapa Presupuestaria

Para confeccionar el presupuesto presentado la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, se tendrá como guía los honorarios sugeridos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba en la resolución N° 80/18, Tomando como valor mínimo la suma de \$761.68 por hora de trabajo.

Tabla 7 Presupuesto

Tarea	Cantidad de horas	Importe
Visitas de observación directa	8	\$ 6093.44
Entrevista a tesorería	4	\$ 3046.72
Diagnostico	10	\$ 7616.80
Diseño de manuales de funciones	20	\$ 15233.60
Charla de capacitación	2	\$1523.36
Implementación	20	\$ 15233.60
Impresión de cupones de cuota social según imprenta Zchetto	0	\$3000
Control posterior a la implementación	10	7616.80
Total		\$ 59364.32

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 Etapa Cronológica

El tiempo requerido para la implementación del sistema de Gestión es el que se presenta en el siguiente gráfico de Gantt:

Actividad	MES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visitas de observación directa		■	■	■	■	■																							
Entrevista a tesorería							■																						
Diagnostico										■	■	■	■	■	■	■	■												
Diseño de manuales de funciones																		■	■	■	■								
Capacitacion																						■							
Implementación																						■	■	■	■				
Control posterior a la implementación																										■	■	■	■

Tabla 8 Cronograma de Implementación Sistema de Gestión

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Conclusión

La asociación de Bomberos voluntarios de Marcos Juárez es una institución destinada a prestar servicios de prevención y extinción de incendios, salvamento de personas y sus bienes en accidentes y catástrofes. Sus inicios se registran mediados de 1961 cuando un grupo de ciudadanos se organizaban para darle inauguración a un pequeño cuartel, con escasos elementos para prestar servicios.

Con el pasar de los años y el crecimiento institucional, se fue complejizando las gestiones y las tareas de administración llevadas a cabo por la comisión directiva.

Considerando la situación por el que atravesaba la asociación desde mediados de 2017, en relación a no poder cumplimentar los requisitos para acceder al subsidio nacional que provee el estado, la pérdida de control de la gestión de socios, en manos de una empresa terciarizada, la desinformación impositiva en base a las exenciones gestionadas por comisiones anteriores. Surge la necesidad eminente de conseguir ayuda profesional para encontrar una solución que les permita conseguir estabilidad económica para poder prestar sus servicios a la comunidad de la manera más eficiente, mejorando a su vez la gestión y administración de sus fuentes ingresos se propone la implementación de un sistema de gestión.

Conocidas las formas que utilizan este tipo de asociaciones civiles para administrarse, sin perseguir un lucro y dirigidas por comisiones que se renuevan periódicamente, surge la necesidad de implementar manuales de funciones en las tareas críticas para que sean llevadas a cabo de una forma estandarizada y ante la posibilidad de cambios en el personal se pueda seguir cumpliendo con el desarrollo de la misma sin mayores complicaciones.

La implementación de esos manuales permitirá imponer una forma establecida para cumplimentar determinadas tareas, de esta manera será más fácil alcanzar los objetivos que la asociación se propone.

Se recomienda exponer en un lugar visible dichos manuales, en los lugares donde se lleva a cabo cada tarea de forma que la personal responsable pueda acceder al manual fácilmente.

Al momento de presentar los manuales al personal de comisión directiva, se recomienda una charla informativa que sirva como capacitación para la implementación posterior.

## Bibliografía

- Cortez, J. H. (2010). Asociaciones civiles su tratamiento en los impuestos de origen nacional. *Oikonomos. Revista científica de Ciencias Economicas, II*. Obtenido de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/viewFile/35/35>
- Dirección de Sociedad Civil y ONGs. (2016). *Manual de tramitación ejecución y rendición de subsidios otorgados al sistema de bomberos voluntarios de la República Argentina*. Obtenido de Ministerio de Seguridad de la Nación: <http://www.bomberosra.org.ar/descargas/financiamiento-2016/Manual-de-Tramitacion-Ejecucion-y-Rendicion-de-Subsidios-del-SNBV.pdf>
- Federación de bomberos voluntarios de la provincia de Córdoba. (2019). *Administración*. Obtenido de <https://www.bomberoscordoba.com.ar/institucion/administracion-DispAdministrativas-PERSONERIAJURIDICA.php>
- Gabrielle, E. (2011). Guía de gestión para organizaciones sin fines de lucro. Aspectos jurídicos, impositivos y contables. Monografía. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Obtenido de Nulan: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2527>
- Helouani; Fronti de García; Pahlen Acuña; Viegas; Chaves. (2011). *Contabilidad pasado presente y futuro*. Buenos Aires, Argentina: FEYDE fondo editorial de derecho y economía.
- Ley 23139. (11 de 1984). *Ley 23139*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26487/norma.htm>
- Ley 25054. (noviembre de 1998). *Ley 25054*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=30FA8B128930A35B372953E689E30134?id=54903>
- Ley 25848. (enero de 2004). *Ley 25848*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=91667>
- Ley N° 4234, C. (s.f.). *Ley N° 4234*. Obtenido de <https://www.bomberosra.org.ar/legislacion-snbv/Provincial/Catamarca/Catamarca%20-%20Ley%204234%20Organizacion%20y%20funcionamiento%20de%20las%20Asociaciones%20de%20Bomberos%20Voluntarios%20y%20sus%20respectivos%20Cuerpos%20Activos.pdf>
- Molina. (2008). *Manual de Funciones*. Obtenido de Obtenido de <file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/657.458-M722m-Capitulo%20II.pdf>
- Musús Boch, R. A. (2012). Diseño de un manual contable para una asociación civil dedicada a la administración de un centro comercial. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4134.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4134.pdf)

- Nava Rosillon, M. A. (2009). *Analisis financiero: Una herramienta clave para una gestion financiera eficiente*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Newton. (2011). *Contabilidad Basica*. Buenos Aires: La ley .
- Pauls Cortijo, M. (s.f.). La contabilidad de las entidades no lucrativas. Master de gestion financiera y contabilidad.
- Simaro; Tonelli. (2017). *Lecturas de contabilidad basica* (tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Soldevila Garcia, p., & Roca Batllori, E. (2004). *La contabilidad de gestion en las organizaciones sin animo de lucro*. Madrid, España: Universidad Pontifica Comillas. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=FeTwCSO6WIsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=sistema+gestion+impositivo+y+contable&ots=eScP9AWgQJ&sig=up8vxgAzKtXrGW57uihPYN3npYY#v=onepage&q&f=false>
- Universidad de La Punta. (2011). *Teoria y Gestion de las Organizaciones*. Obtenido de [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria\\_y\\_gestion/organigramas\\_ventajas\\_de\\_su\\_uso\\_y\\_tipos.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/organigramas_ventajas_de_su_uso_y_tipos.html)
- Villegas, H. (2001). *Curso de finanzas, derecho financiero y tributario*. Buenos Aires, Argentina: Talcahuano. Obtenido de [https://www.academia.edu/8454470/Hector\\_Villegas\\_-\\_Curso\\_de\\_Finanzas\\_Derecho\\_Financiero\\_y\\_Tributario](https://www.academia.edu/8454470/Hector_Villegas_-_Curso_de_Finanzas_Derecho_Financiero_y_Tributario)

## **Anexo**

### Anexo I

#### *Entrevista*

1) ¿Qué servicios presta la asociación de bomberos voluntarios de Marcos Juárez?

Tesorería: Bomberos Marcos Juárez es una asociación sin fines de lucro que se dedica a proteger a la población, a sus bienes y al medio ambiente en caso de incendios, accidentes, derrumbes y todo siniestro que atente contra el bien común.

2) ¿Cuándo se fundó?

Tesorería: el 2 de julio de 1961 se consigue la personería jurídica de la Sociedad de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez, los fundadores venían organizando reuniones desde un tiempo antes para poder llevar a cabo esta labor. Tenían la imperiosa necesidad de fundar un cuartel de bomberos, pero no contaban con herramientas ni mucho menos capacitación

3) ¿Cómo está compuesta actualmente la organización?

Tesorería: En la actualidad la asociación se conforma por un estatuto como lo hizo históricamente. La comisión directiva compuesta por 12 miembros titulares y 3 vocales suplentes, por otra parte, el cuerpo activo compuesto por el jefe y sub-jefe, 10 bomberos superiores y el resto son bomberos rasos. También contamos con un staff de apoyo con cuatro cuarteros que están organizados para cubrir la central telefónica las 24 horas del día, todos los días.

4) ¿Cuál considera que es la misión, visión y los valores que tiene la asociación?

Tesorería: Como misión considero que es objetivo principal salvar vidas, la visión está directamente relacionada con generar actividades de concientización y prevención en la sociedad, en paralelo brindar la mayor cantidad de recursos, herramientas y capacitación a nuestros. Respecto a los valores puedo mencionarte los tres principales que son el lema del cuerpo activo: abnegación, sacrificio y desinterés.

5) ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que le dan sustento a la asociación?

Tesorería: A la asociación ingresa dinero por medio de las cuotas sociales. Con este ingreso se intenta hacer frente a los costos fijos de la institución.

Otra fuente de ingreso es el subsidio por parte del estado que se cobra de forma anual y tiene fines específicos para capacitación, compra de herramientas y unidades, entre otros que detalla la ley.

También ingresa de forma bimestral la coparticipación de la tasa inmobiliaria municipal.

Por último y para tratar de hacer algún dinero extra se organiza eventos, realizamos sorteos, venta de pollo asado, etc.

6) ¿De qué modo se registran los ingresos y egresos de dinero?

Tesorería: tenemos una planilla de Excel que nos permite organizarnos de forma semanal, en ella vamos cargando todos los ingresos y egresos de dinero que surjan, respaldados por su comprobante o factura. Posteriormente enviamos toda esta documentación al contador externo.

7) ¿Cuál es la situación impositiva actual?

Tesorería: La Ley n° 23139 le otorga el beneficio de exención de pago de impuesto a nivel nacional, e invita a las provincias a que en sus jurisdicciones apliquen el beneficio.

8) ¿Qué fortalezas internas podría detectar en la asociación?

Tesorería: como fortaleza interna es para destacar el sentido de pertenencia de las personas que desarrollan sus funciones en la institución, considero que la gran aceptación que la asociación tiene por parte de la sociedad está ligada directamente con el compromiso y la predisposición.

9) ¿Qué debilidades internas considera que existen en la asociación?

Tesorería: Creo que una debilidad está relacionada con la forma en la que se registran y administran los ingresos y egresos. Esta información podría otorgarnos informes para tomar decisión. Resulta muy difícil cumplir con la documentación y las exigencias del estado para ser beneficiarios del subsidio si no se llevan a cabo procesos

que permitan acceder a la información de forma oportuna y a su vez que sean fuentes confiables.

Otra debilidad de la institución está relacionada a la cuota social, la misma no tuvo incrementos en los últimos años y con los niveles de inflación y devaluación que transita la economía argentina se hace muy difícil enfrentar los costos fijos como se lo hacía años atrás.

10) ¿Qué oportunidades y amenazas externas considera existentes en relación asociación?

Tesorería: Como oportunidades veo que la ciudad está creciendo notablemente lo que nos permitiría conseguir más socios y con ello más ingresos.

Con la formación de esta nueva comisión directiva se incorporó muchas personas nuevas, en su mayoría jóvenes y eso también puede evaluarse como una oportunidad ya que permitirá sumar ideas y aportes.

Respecto a las amenazas podemos decir que se siente en los costos fijos los incrementos, producto de la devaluación y las fluctuaciones económicas que estamos atravesando en la argentina. Los ingresos siguen siendo los mismos y los costos fijos prácticamente se han duplicado.

## Anexo II

Documentación a presentar para formar parte del padrón de beneficiarios del subsidio otorgado por el estado previsto por la ley 25054.

- Copia certificada de acta constitutiva de la entidad.
- Estatuto actualizado de la institución.
- Acta de personería jurídica de la institución.
- Acuse de presentación de Estados contables anuales ante AFIP.
- Última acta de asamblea de designación de autoridades.
- Acta de domicilio social.
- Comprobante de cuenta bancaria a nombre de la entidad.
- Acreditación de la exención de impuestos otorgada por AFIP, resolución general 2681/10.
- Nómina de cuerpo activo en carácter de declaración jurada.
- Constancia de operatividad vigente emitida por defensa civil.
- Inventarios de unidades, equipos y materiales destinados al servicio de la institución.
- Declaración jurada de las autoridades de la asociación, de inexistencia de causas civiles y/o penales de la institución, autoridades.

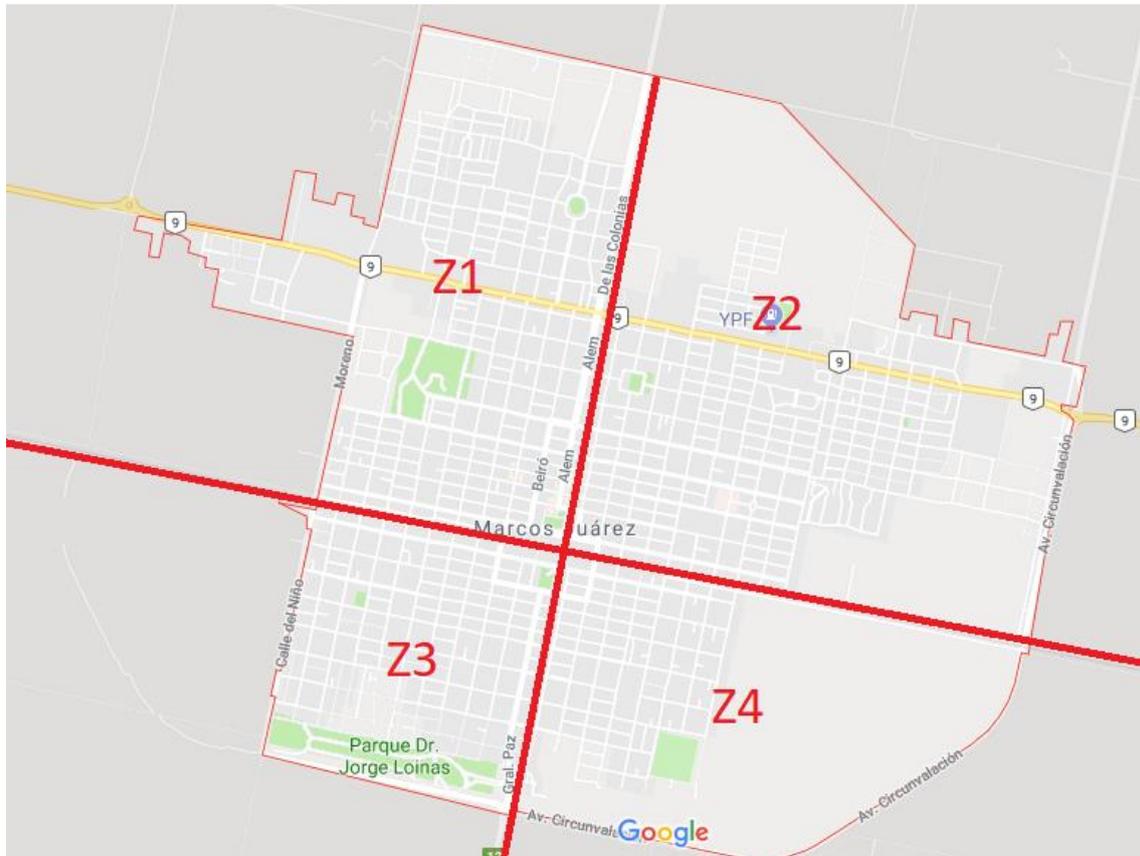
Anexo III

PLANILLA DE RENDICION SEMANAL DEL TESORERO							
FECHA	CONCEPTO	PROVEEDOR	MONTO Y FORMA DE PAGO		COMPROBANTE		TIPO
			TRANSFERENCIA	EFFECTIVO	SI	NO	
15/04/2019	INDUMENTARIA	PAGANONI.SRL	\$ 4500	-	X		FACTURA A 2014-00017

## Anexo IV

MODELO ACTA DE APROBACION DE RENDICION ACTA DE CIERRE DE RENDICION (se realiza después de ejecutar las compras) modelo: Siendo las..... hs. del día..... Se reúne la Comisión Directiva de la Asociación..... En su sede legal y real sita en..... El Presidente presenta la carpeta de rendición correspondiente al subsidio otorgado mediante Resolución N°..... /....., por un monto de \$..... Luego del chequeo de la documentación completa, se aprueban por unanimidad los gastos realizados y revalidan que la documentación complementaria a las facturas es la necesaria para evaluar la rendición. Todos los presentes firman el Acta. Sin otro asunto que tratar se levanta la sesión siendo las..... Hs. DEBE SER COPIA (FIEL CERTIFICADA POR JUEZ DE PAZ O ESCRIBANO PUBLICO) DEL LIBRO DE ACTAS: si el acta esta mecanografiada una autoridad competente debe certificar que es fiel a lo escrito en el libro de actas de la Asociación e indicar el folio donde se encuentra. La firma que certifica debe estar en original y estar firmada por toda la comisión presente.

## Anexo V



## Anexo VI

Padron por zonas - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 A<sup>+</sup> A<sup>-</sup> Ajustar texto General

Pegar Fuente Alineación Número Form condici

L17

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	COBRADOR:	XXXXX						
2								
3	NUMERO DE SOCIO	APELLIDO Y NOMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
4	1237	DUARTE JUAN PABLO	\$ 50,00	\$ 50,00				
5	1259	REYES ANA PAULA	\$ 100,00					
6	1400	QUIROGA MARIO ALBERTO	\$ 50,00	\$ 50,00				
7	1786	ORIPON SRL	\$ 200,00	\$ 200,00				
8	1981	BUSTAMANTE EMANUEL	\$ 50,00	\$ 50,00				
9	2000	OSCARIZ LUCAS	\$ 100,00					
10	2072	BELLUCCINI MARIA MERCEDES	\$ 50,00	\$ 50,00				
11	2552	GALVEZ ANA CLARA	\$ 50,00	\$ 50,00				
12	2725	SUTKOWSKY RICARDO	\$ 50,00	\$ 50,00				
13	2728	MUSSO JOSEFINA	\$ 100,00					
14	2752	GROGNOLETTI LUISA	\$ 50,00	\$ 50,00				
15								
16								
17								
18		<b>TOTAL</b>	\$ 500,00	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
19		<b>COMISION COBRADOR</b>	\$ 50,00	\$ 80,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
20								
21								
22								
23								

Zona 1 Zona 2 Zona 3 Zona 4 (+)

Listo

## Anexo VII

### MODELO DE CERTIFICADO DE EXENCION EN EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS

Lugar y Fecha:  
Dependencia:

Certificado de Exención N°: xxx/2009/00001/1  
Exención en virtud del Artículo 20 de la Ley N° 20.628 (t.o. en 1997 y sus modificaciones)

Contribuyente:  
C.U.I.T.:  
Domicilio fiscal:  
C.P.:

Inciso del Artículo 20 en virtud del cual se expide el presente certificado:  
Vigencia desde: xx/xx/xxxx Hasta: xx/xx/xxxx  
Incluida en las previsiones del Artículo 81 inciso c) de la ley del gravamen: SI/NO  
Comprendido en el Artículo 27 de la Resolución General N° (AFIP): SI/NO

Se deja constancia que el presente certificado no exime al sujeto de su obligación de actuar como agente de retención y/o información, según corresponda.

El reconocimiento efectuado perderá vigencia y el sujeto dejará de ser exento en caso de que este Organismo comprobare falsedad en los elementos aportados y/o violación a las normas estatutarias y disposiciones legales y/o que no cumple con las condiciones que dieron origen a dicho reconocimiento, todo ello sin perjuicio de las penalidades y/o responsabilidades que pudieran corresponder.

Cualquier modificación de los estatutos que la rigen deberá ser informada dentro del mes siguiente a aquel en el que se produjo.