



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

INDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 2
CAPITULO I	
La Propuesta	Pág. 3
CAPITULO II	
Marco Teórico	Pág. 6
CAPITULO III	
Marco metodológico	Pág. 37
CAPITULO IV	
Análisis Interno y diagnóstico	Pág. 40
CONCLUSION	Pág. 60
CAPITULO V	
Anuario Institucional	Pág. 62
CAPITULO VI	
Manual de Funciones	Pág. 63
CAPITULO VII	
Manual de Procedimiento	Pág. 64
BIBLIOGRAFIA	Pág. 65
ANEXOS	Pág. 67



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación es una tesina de aplicación de conceptos administrativos, desarrollados durante el período académico, a una organización en marcha.

La temática sobre la que se desarrollará, estará relacionada con las ideas de estandarización de los procesos y control de gestión, reflejados en instrumentos administrativos como “Manuales de Procedimiento y Funciones”.

La organización elegida para la aplicación de los conceptos, es conocida como: “Centro de Comunicación Popular y Asesoría Legal” (CECOPAL), que se encuentra en la ciudad de Córdoba capital; perteneciente al sector “No Gubernamental”, conocidas popularmente como ONG’s.

El trabajo final de graduación consta de cinco etapas (5): la primera (1º) de ellas plantea la propuesta de acción donde se fijan los objetivos del trabajo; una segunda (2º) donde se plantea el marco teórico, el cual explicará los fundamentos científicos de la tesina. En la tercera (3º) se describen los diferentes métodos de recopilación de la información; una cuarta (4º) de análisis de la organización y diagnóstico, en la cual se analizará la institución y su problemática actual. En la última etapa (5º) se desarrollarán los objetivos planteados en la propuesta.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO I

“La Propuesta”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

OBJETIVOS GENERALES

Las ONG's tienen como misión principal proteger derechos descuidados por otros actores de la sociedad, a través de los fondos que reciben y de su trabajo solidario. Una mala gestión de los ingresos percibidos, podría conducir a que una parte importante de esos recursos no fueran aprovechados de manera eficiente, dificultando a la institución la concreción de sus objetivos.

Planteo General.

CECOPAL, institución del tercer sector (ONG), es propietaria de una cultura de trabajo, como ellos la denominan cooperativa, que en ocasiones deja de lado cuestiones formales, entre ellas "La profesionalización de la gestión", importantes para el correcto desarrollo de una organización.

El centro de comunicación popular y asesoría legal (ONG's) posee, así como cualquier otro tipo de organización, una variada gama de procesos, mas es de interés para el presente trabajo final de graduación focalizar sobre aquellos referidos a cuestiones de control de gestión.

Objetivo General

1. Formalizar el proceso de control de gestión desde la elaboración del proyecto a gestionar hasta la finalización del mismo.

Objetivos Específicos

- 1.1- Elaborar manuales de procedimiento para el proceso de control de gestión interno desde el inicio hasta el final del mismo.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

1.2- Elaborar un manual de funciones, estableciendo responsables y tareas del área administrativa y de cada línea de acción, en el proceso de control de gestión.

1.3- Elaborar un anuario institucional con los diferentes proyectos por área, sus responsables y financiamiento; integrantes del proceso de control de gestión.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO II

“Marco Teórico”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

MARCO TEÓRICO

El diseño de la estructura

Como ha señalado Herbert Simon (1969), la esencia de las ciencias creadas por el hombre ya sea ingeniería, medicina o administración-es el diseño. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectar así el cómo funciona la organización.*¹

Las cuestiones básicas del diseño estructural planteadas por Mintzberg, sugieren un grupo de nueve parámetros de diseño que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones. En la tabla N° 1 se describen estos cuatro grupos y sus conceptos relacionados.

Los grupos “Diseño de posiciones y Diseño de súper estructura” concentran una serie de parámetros vinculados de manera directa con los conceptos de estandarización y control de los procesos de una organización.

Uno de los parámetros mencionados en el párrafo anterior es la “Formalización del comportamiento”.

La formalización del comportamiento, es un parámetro que representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede formalizarse de tres formas básicas: *¹

- **Por la posición:** siendo atribuídas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.

*¹ Mintzberg, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires. Editorial “El Ateneo”. Buenos Aires, año



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

- **Por la corriente de trabajo:** siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de una imprenta.
- **Por reglas:** siendo emitidas las especificaciones en general, como en varias regulaciones –todo desde la vestimenta al uso de formularios- contenidas en los manuales de política.

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, especialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es poder coordinar actividades; la estandarización del contenido del trabajo es un mecanismo coordinador muy ajustado*¹.

Las organizaciones del tercer sector como consecuencia del contexto donde se desenvuelven tienen una tendencia hacia la informalidad en el desarrollo de sus actividades. Muchas veces esta falta de formalidad genera una mala gestión de los recursos escasos, posibilitando que los mismos no se aprovechen al máximo.

La profesionalización de la gestión, tema ampliamente desarrollado en el sector “empresarial”, engloba una serie de instrumentos administrativos útiles para eficientizar el uso de los recursos, aplicables a este tipo de organizaciones (ONG’s); pero estas herramientas necesitan de una base sólida sobre la cual desarrollarse.

El diseño o rediseño de una organización con base en parámetros bien desarrollados, es el cimiento para poder lograr la profesionalización de la gestión y la aplicabilidad de los instrumentos administrativos pertinentes.

El interrogante, en el orden de ideas que se exponen en los párrafos anteriores, es saber que parámetros seguir para el diseño o la construcción de buenos “cimientos”.

*¹ Mintzberg, Henry; Diseño de Organizaciones Eficientes; Buenos Aires; Editorial “El Ateneo”. Buenos Aires, año



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Esta pregunta encuentra su respuesta en el texto publicado por Henry Mintzberg: “Diseño de organización Eficientes”; quien describe pautas o guías para el desarrollo de esta tarea.

La descripción de Mintzberg sirve no solo a los efectos de la construcción de la estructura sino también como guía para el análisis de la estructura actual y sobre que puntos se debe trabajar para lograr una “organización eficiente”.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

TABLA N° 1*¹

Parámetros para el diseño de organizaciones eficientes

PARAMETROS DE DISEÑO		
Grupo	Parámetro de Diseño	Conceptos relacionados
DISEÑO DE POSICIONES	Especialización de tarea Formalización de Comportamiento	División básica del trabajo Estandarización de contenido de trabajo. Sistemas de flujos regulados
	Capacitación y Adoctrinamiento	Estandarización de destreza
DISEÑO DE SUPER ESTRUCTURA	Agrupamiento de unidad	Supervisión directa División Administrativa del trabajo Sistema de autoridad formal, flujos Regulados, comunicación informal, y constelaciones de trabajo Organigrama
	Dimensión de la unidad	Sistemas de Comunicación informal Supervisión directa Extensión del control
DISEÑO DE ENCADENAMIENTOS LATERALES	Sistemas de Planeamiento y control	Estandarización de producciones Sistemas de flujos regulados
	Dispositivos de enlace	Ajuste mutuo Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajos, y procesos "ad hoc". División administrativa del trabajo
DISEÑO DE SISTEMAS DE TOMAS DE DECISIONES	Descentralización vertical	Sistemas de autoridad formal, flujos Regulados, constelaciones de trabajos y procesos de decisión "ad hoc".
	Descentralización horizontal	División administrativa de trabajo. Sistemas de comunicación informal, constelación de trabajos y procesos de decisiones "ad hoc"

*¹ Mintzberg, Henry; Diseño de Organizaciones Eficientes; Buenos Aires; Editorial "El Ateneo". Buenos Aires, 1991



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

La estructura, la forma como se organiza una institución, se concibe como el esqueleto de una organización. Cada empresa elige conciente o inconcientemente una forma de organizarse en función a la coyuntura existente al momento de su formación y del tiempo posterior a ella.

Existen una amplia gama de estructuras organizacionales, tal como describe Knootz en su libro: “Administración una Perspectiva Global”, más será la organización matricial la referencia del presente trabajo.

Una departamentalización matricial o también llamada rejilla, conocida también como administración de proyectos o productos, es uno más de los tipos de departamentalización existentes. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos.*²

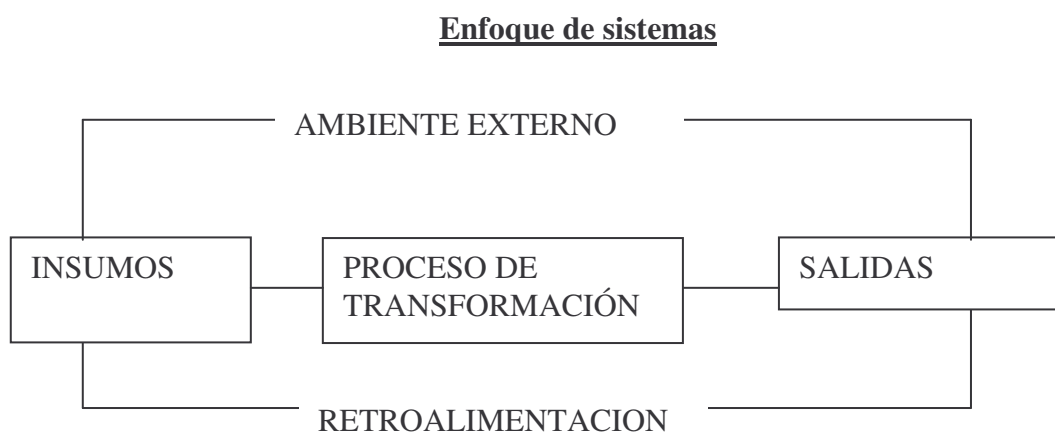
Los administradores deben determinar cual es la mejor estructura, partiendo de la situación a la que se enfrentan, las labores por realizar y el modo en que se deben llevar a cabo, los individuos involucrados y la personalidad de cada uno de ellos, la tecnología que se emplea, los usuarios y otros factores internos y externos. *²

*² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global 11° Edición, México DF, Pág. 281 .Editorial Mac Graw-Hill Interamericana. México DF, 1998

El enfoque de sistemas

Las organizaciones no existen en el vacío, desde luego están rodeadas por pares de similares características, manifestándose tal vez, en unos pocos aspectos. También forman parte de sistemas más grandes, como la industria o sector a la que pertenecen, a un sistema económico, a la sociedad. De este modo las empresas reciben insumos, los transforman y “exportan” los productos o servicios al entorno, como se muestra en la figura N° 1.*²

Figura N° 1*²



No obstante, este modelo simplificado debe ampliarse y desarrollarse en un modelo de proceso administrativo que indique la manera en que los diversos insumos se transforman a través de la función administrativa. El planteo hecho hasta el momento se plasma en el enfoque sistémico del proceso administrativo. *²

Es tarea de los administradores transformar eficaz y eficientemente, los insumos en productos. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde diversas perspectivas. *²

*² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración Una Perspectiva Global 11° Edición, México DF, Pág. 30. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana. México, 1998



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

El enfoque más vasto y útil para la exposición de las labores de los administradores es el basado en las funciones administrativas de planeamiento, organización, integración del personal, dirección y control como marco de referencia para la organización de los conocimientos administrativos.*²

Al momento de querer iniciar un trabajo, una buena forma de hacerlo es desde el principio. Es sabido que los procesos son el nudo de un sistema, razón por la cual si queremos trabajar sobre ellos primero se debe tener un panorama de su origen, su funcionamiento y cual es su destino.

El enfoque de sistema es la base para la comprensión, mas no debatimos sobre procesos en general sino sobre aquellos que forman parte de un sistema en particular, como es una organización.

El texto publicado por Knootz, “Administración una perspectiva global”, plantea el enfoque de sistemas aplicado a los procesos administrativos y las funciones que un administrador debe desempeñar en ellos.

Lo relevante de esta visión es el enfoque de que el proceso administrativo es dinámico, formado por un conjunto de variables que interaccionan y trabajan para lograr las salidas: “productos”.

Instrumentos de diagnóstico

F.O.D.A

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. *²

*² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global 11° Edición, México DF, Pág. 172. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana. México DF, 1998



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

La matriz TOWS (FODA) se utiliza para analizar la situación competitiva de una compañía e incluso de una nación. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. *²

En la tabla N° 2 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz TOWS (aunque en esta exposición se hace énfasis en las estrategias, pueden realizarse análisis similares para el desarrollo de tácticas o planes de acción, mas detallados). *²

TABLA N° 2*²

Matriz TOWS para la formulación de estrategias

<div style="text-align: center;"> Factores Internos <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; height: 10px; margin: 5px 0;"></div> Factores Externos </div>	Fortalezas internas (S): ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (W): ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
	Oportunidades externas (O): ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades
	Estrategia WO: Mini-maxi Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.	Amenazas externas (T): ejemplo: escasez de energéticos competencia y áreas similares a la del cuadro superior de oportunidades.
	Estrategia ST: Maxi-mini Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia WT: Mini-mini Atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

*² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global 11° Edición, México DF, Pág. 173. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana. México DF, 1998



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

El modelo descripto por Koontz identifica a la matriz como una herramienta que permite diagnosticar; y formular diferentes estrategias que posibiliten afrontar escenarios actuales y futuros.

El argumento que motiva la elección del modelo se relaciona con el planteo de estrategias, pero ya no con una mera descripción de posibles escenarios. Este formato permite afrontar el contexto actual y futuro preparado, con los sentidos alertas, con planes de acción y contingencia; superando debilidades, minimizando amenazas, maximizando fortalezas y aprovechando oportunidades.

Los Manuales

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.*³

La Lic. **Silvia Rossi**, funcionaria del Instituto Provincial de Administración Pública de la provincia de Buenos Aires, define el “Manual de Procedimientos Administrativo”, como un conjunto de instrucciones y normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procedimientos administrativos. Es una fuente de información permanentemente actualizada que facilita al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas*⁴

*³ [http:// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx); David Badilla Robledo. Manuales Administrativos. Universidad abierta de México. 15 de junio de 2005, 21:00 hs

*⁴ [http:// www.ipap.sg.gba.gov.ar](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar); Licenciada Silvia Rossi. Los Manuales Administrativos. Instituto Provincial de administración pública. 15 de Junio de 2005, 20:00 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Además, regula la participación de los distintos sectores de una organización, así como también de entes externos (usuarios, organismos de control, proveedores, etc.). Su contenido está dirigido a precisar:^{*4}

1. ¿Cómo se ejecutan los procesos y controles?;
2. ¿Quiénes son los encargados de efectuarlos?;
3. ¿Cuándo deben ser realizados?
4. ¿Cuáles son los soportes de información que intervienen, y cómo deben ser completados y archivados?

Muchos de los responsables de los organismos no toman la decisión de encarar su elaboración por el esfuerzo y el costo que dicha tarea implica; además justifican su elección diciendo que, los manuales no son en la práctica utilizados por el personal para el aprendizaje y guía de las tareas que deben realizar.^{*4}

Manuales Administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. ^{*3}

^{*3} [http:// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx); David Badilla Robledo. Manuales Administrativos. Universidad abierta de México. 15 de junio de 2005, 21:00 hs

^{*4} [http:// www.ipap.sg.gba.gov.ar](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar); Licenciada Silvia Rossi. Los Manuales Administrativos. Instituto Provincial de administración pública. 15 de Junio de 2005, 20:00 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Cada organismo (públicos o privados) tiene la necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se busca alcanzar. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios de ellos. Se hace la aclaración de que, los mismos pueden abarcar a toda la empresa, una dirección, un departamento, un proceso, una oficina, una sección, una mesa, un puesto, etcétera

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designan nombres diversos, una de ellas puede resumirse de la siguiente manera:^{*3}

● Por su **alcance**:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

● Por su **contenido**:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple (manual de técnicas).

^{*3} [http:// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx); David Badilla Robledo. Manuales Administrativos. Universidad abierta de México. 15 de junio de 2005, 21:00 hs



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

● Por su **función específica** o área de actividad:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
6. Otras funciones.

Una clasificación más detallada, que complementa la ya mencionada, es la publicada por el Instituto Tecnológico de la paz, de México. Los manuales se dividen en: *⁵

A)-GENERAL

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

● **Manuales generales de organización.**- Este es producto de la planificación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

*⁵ [http:// www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx). Tipos de Manuales. Instituto Tecnológico de la paz México. 20 Junio de 2005, 19:20 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

- **Manual general de procedimientos.**- Este es también resultado del planeamiento, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman el organismo social, a fin de unificar la forma de operar.
- **Manual general de políticas.**- Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitudes de la dirección superior, para toda la empresa. Estas políticas generales establecen líneas de acción globales para toda la organización.

B)-POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Historia.**- Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía de la organización. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de organización.**- Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y sus relaciones.
- **Manual de políticas.**- Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El saber de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:
 - a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
 - b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

● **Manual de procedimientos.**- Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al nuevo ingresante. La implementación de este instrumento sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

● **Manual de contenido múltiple.**- Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Un ejemplo de este tipo de documento, es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

C)-POR SU FUNCION ESPECÍFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

● **Manual de producción.**- Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

- **Manual de compras.**- El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, etc.
- **Manual de ventas.**- Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, Procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de Finanzas.**- Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene numerosas instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de contabilidad.**- Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal afectado a esta actividad.

Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

- **Manual de crédito y cobranzas.**- Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

- **Manual de personal.**- Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- **Manual técnico.**- Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

Ejemplos de este tipo de documento son: "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a la rápida adaptación de los nuevos miembros del personal de asesoría.

- **Manual de adiestramiento o instructivo.**- Estos documentos explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de instrumentos es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omite esta instrucción y comienza con el primer paso, iniciación del proceso.

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Manual de Organización

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc. *⁵

Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscriptos en el cuadro. *⁵

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás. *⁵

El manual como medio de comunicación.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una forma de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la alta dirección, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Si está correctamente redactado puede ser un valioso instrumento de gestión. *⁵

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello es que tienen como propósito señalar en forma sistematizada la información de dicho sector. *⁵

*⁵ [http:// www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx). Tipos de Manuales. Instituto Tecnológico de la paz México. 20 Junio de 2005, 19:20 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:^{*5}

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

^{*5} [http:// www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx). Tipos de Manuales. Instituto Tecnológico de la paz México. 20 Junio de 2005, 19:20 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Objetivos de los manuales.

Planeación y Elaboración de Manuales.

Es imprescindible una planificación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente.*⁵

a) ¿De quién es la responsabilidad?

Primeramente hay que determinar dentro de la organización dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual con su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí. La solución a estos problemas puede hallarse de 2 maneras:

1. La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de su elaboración, tal unidad orgánica es conocida como “Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos de Planeación y Organización”.
2. La segunda opción es disponer de los servicios profesionales de un consultor externo.

*⁵ [http:// www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx). Tipos de Manuales. Instituto Tecnológico de la paz México. 20 Junio de 2005, 19:20 hs.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

b) Planificación en la elaboración de los Manuales.

Planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en 2 motivos igualmente importantes.

1. El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
2. El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

c) Programación del Plan.

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión, y todos los demás aspectos de la elaboración.

d) Presupuesto.

La formulación de un presupuesto es el paso final en el planeamiento del manual. Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otras organizaciones cuentan con un sector que elabora manuales administrativos, el cual absorbe todos los costos.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Los manuales tanto de funciones como de procedimiento pueden seguir ciertos lineamientos como los que a continuación se describen:

1) Marco Introductorio

A. **Identificación.** En este apartado se incluyen los siguientes datos:

1. Nombre oficial de la dependencia;
2. Nombre completo del o de los procedimientos a que se refiere el manual;
3. Número de identificación del o de los procedimientos señalados;
4. Lugar y fecha de elaboración;
5. Responsables de su elaboración; y
6. Cantidad de ejemplares impresos

B. **Índice**

Se deben presentar de manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento y de los principales temas que comprende el manual.

C. **Introducción**

Este apartado cumple las funciones de prólogo y puede describir la circunstancia operativa o estratégica que genera u obliga la elaboración del manual de procedimientos administrativos. También sintetiza cómo se utilizará el documento ya



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

mencionado, a quién va dirigido y cuándo se utilizará. Suele incluir un mensaje del titular del organismo.

D. Objetivos del procedimiento

En este punto deben explicarse, en forma clara y precisa, los propósitos y objetivos del procedimiento que se describirá en el manual.

E. Alcance del procedimiento

Este apartado debe contener la explicación de las áreas, secciones o personas sobre las cuales se aplicarán los procedimientos, en qué circunstancias se harán y cuáles serán los límites de esa aplicabilidad. La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo según el orden predeterminado dentro del procedimiento.

F. Políticas y normas de operación

Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar los procedimientos, es decir, definir expresamente qué hacer o qué lineamientos deben tomarse como referencia, en casos poco frecuentes o que no están previstos en la diagramación del proceso.

G. Instrucciones para el uso del manual

En esta sección, se debe explicar cómo usar el manual y en qué forma se actualizarán los contenidos del mismo, teniendo en cuenta la necesidad de revisar y reemplazar lo que pierde vigencia, o para cubrir los nuevos requerimientos. La sección debe incluir los siguientes puntos:



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

1. **Estructura:** indica la disposición de las partes en que está ordenado el manual;
2. **Codificación:** se debe explicitar el sistema y criterios de codificación usados; y
3. **Actualización:** se deberá indicar la forma de identificar las revisiones, modificaciones, actualizaciones; quiénes pueden efectuarlas, por qué medios y cómo introducir el nuevo material o destruir el material eliminado.

2) Cuerpo Principal

● Normas de trámite

En este punto, se debe describir la secuencia de los pasos en los procedimientos administrativos. Conceptualmente la descripción tiene dos aspectos:

1.-Tareas y decisiones involucradas que debe incluir:

1. Momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso;
2. Responsable (sector o persona) de la ejecución de cada paso;
3. Información requerida;
4. Medios a utilizar: archivos, formularios, equipos de comunicaciones y/ o procesamiento;
5. Decisiones a tomar previendo todos los eventuales cursos de acción de posible aplicación; y



CECOPAL
Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

6. Controles a efectuar y cursos de acción a tomar según el resultado del control.

2.-Archivos utilizados; debe incluir:

1. información a contener;
2. método de clasificación de la información contenida;
3. método de búsqueda de la información contenida;
4. período de archivo de la información y tratamiento posterior al mismo; y
5. responsable de la custodia y mantenimiento actualizado.

3) Cursogramas

Constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del juego de tareas involucradas. Son recomendables para registrar una secuencia de acciones y sus relaciones funcionales con las unidades involucradas en los circuitos administrativos analizados.

4) Formularios

Deben contener las instrucciones y referencias para la utilización de todos los documentos y comprobantes que circulan, sus diseños y especificaciones; el manual debe incluir modelos de llenado.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Además, se sugiere incluir y describir a los responsables de la emisión de cada formulario, el momento en que deben ser emitidos, la cantidad de copias, el tratamiento y la distribución prevista para cada copia, ejemplares de los formularios, listados, planillas, pantallas activas y todo tipo de impresos a utilizar.

5) Anexos varios

Este apartado podrá contener tablas, cuadros, gráficos, ejemplos de aplicación de los procedimientos descritos en el instrumento, etc. Otro contenido optativo del manual de procedimiento es el “glosario” que se usa para listar las definiciones de los términos técnicos utilizados con el objetivo de unificar y facilitar la interpretación.

Además, en el caso de manuales de funciones, para la elaboración de este instrumento de gestión, sirve como guía el documento publicado por **“Instituto Tecnológico de la paz, de México”**. La elaboración del manual se desarrolla siguiendo como referencia los puntos a continuación descritos.

a) IDENTIFICACION

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Número de revisión en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

b) INDICE O CONTENIDO

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de referencia. A continuación se exponen algunos modelos para el desarrollo de un prólogo en el manual de funciones:

● Diferentes modelos de manuales de funciones

Modelo 1

01-Identificación

02-Índice o contenido

03-Prologo y/ o introducción

04-Directorio

05-Antecedentes

Modelo 2

Título

01-Identificación

02-Índice o contenido

2.1.-Tabla de contenido

2.2.-Índice



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

03-Prólogo o introducción

3.1.-Propósito del manual

3.2.-Ámbito de aplicación

3.3.-Como usar el manual

c) PROLOGO Y/ O INTRODUCCION

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, del momento en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los puntos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de aplicación, a quien va dirigida, como se usan, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la autoridad más alta del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente el método de evaluación del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación.

d) DIRECTORIO

Consiste en mostrar la relación de los funcionarios principales comprendidos en el área, descrita en el instrumento, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

e) ANTECEDENTES HISTORICOS

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en el caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

f) LEGISLACION O BASE LEGAL (en el caso de organismos públicos)

Este apartado se refiere a la relación de los títulos principales con los ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás regulaciones que le son aplicables en función de sus actividades.

g) ORGANIGRAMA

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

h) ESTRUCTURA FUNCIONAL

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/ o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

La elección de la bibliografía sobre manuales de procedimiento y funciones se centra principalmente en el material publicado por la licenciada Silvia Rossi, funcionaria del Instituto Provincial de Administración Pública de la provincia de Buenos Aires.

Se utilizaron dos textos que complementan el planteo de la licenciada, ya que su enfoque es más sobre temas relacionados a la metodología de elaboración del manual y no abarca cuestiones sobre las tipologías, objetivos o razones para la confección de los mismos. Además, no desarrolla los manuales de funciones.

El texto “Manuales de Procedimiento” de la licenciada Rossi esta enfocado a la implementación de manuales de procedimiento en el sector público. Ambas instituciones, estado y ONG’s poseen características similares, principalmente sus actividades como prestadoras de servicios.

Muchas Organizaciones “No gubernamentales” son subsidias por diferentes niveles del estado; sus culturas del trabajo y su vocación de servicio también forman parte de las similitudes de estos organizamos.

Al momento de escoger una fuente de información es importante que la misma guarde coherencia con el tema de estudio. Es sabido, que los textos escritos sobre administración, formalización de comportamiento, manuales etc., en su mayoría, están enfocados a empresas comerciales y no del sector público; por este motivo es conveniente trabajar con una bibliografía, que si bien no hace referencia específicamente a las ONG’s, se desarrolla sobre un sector similar a donde se desempeñan el estado.

Los textos complementarios se utilizan para ampliar el principal en relación a los siguientes aspectos: “Tipologías de los manuales administrativos, Manuales de Organización (funciones), Roles y Objetivos de los manuales”.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

La publicación “Manuales Administrativos” de David Badilla Robledo de la Universidad abierta de México, también hace referencia a las diferentes clases de manuales administrativos que se pueden utilizar dentro de una organización.

El segundo texto publicado por el Instituto Tecnológico de la paz amplía la clasificación propuesta por David Badilla Robledo, pero además incorpora los roles y objetivos que pueden cumplir los manuales dentro de una organización. También, no solo trabaja sobre manuales administrativos, sino que incorpora los manuales de organización (funciones) y siempre con un enfoque de aplicabilidad sobre lo público.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO III

“Marco Metodológico”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

MARCO METODOLOGICO

Para la etapa de análisis interno se utilizó un método de recolección de datos conocido popularmente como: “entrevista en Profundidad.

Las entrevistas fueron realizadas a miembros representantes de las distintas áreas de CECOPAL pero, dando mayor prioridad a aquellos integrantes del sector administrativo (sector hacia donde se enfoca la propuesta de trabajo).

Se entrevisto al Director Marcelo Mateo, a la tesorera Claudia Giner, a la referente de uno de los proyectos más importante de la organización (MISEREOR) Patricia Trigueros, al asesor externo en temas Contables - Administrativos Marcos Mingorance y a la secretaria de la entidad Nelly Orozco.

Las entrevistas fueron realizadas por pautas o guías que son aquellas, ya algo más formalizada, que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista.

Los temas deben guardar cierta relación entre sí. Dichas conversaciones, se basaron esencialmente en preguntas abiertas, que permitieron profundizar o fundamentar la visión de los socios y de los niveles jerárquicos acerca de la organización y sus procesos.

Para el diagnóstico se utilizaron herramientas estratégicas como la matriz **FODA**. Para el análisis de la estructura organizacional, basándose en la bibliografía: **“Administración un perspectiva global” de Koontz**, se enmarca a la institución dentro de una de las figura del texto, observando si la misma cumple o no con las diferentes características de la tipología escogida.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Técnicas y normas para la elaboración de Manuales de Procedimiento

Existen diferentes recomendaciones a tener en cuenta al momento de redactar un manual de procedimientos o funciones. No obstante, resulta sumamente conveniente, tanto por su calidad técnica como por el efecto de generalidad que se logra con su uso, tomar como parámetro base lo establecido en la Norma IRAM 34.551, que se ocupa del contenido y presentación de los manuales de procedimientos administrativos.

Además se toma como referencia el documento **“Tipos de Manuales”** publicado por la **Instituto Tecnológico de la Paz de México** que describe como se debe confeccionar un manual de procedimiento complementado lo expuesto por la norma; también, en este documento se describe como elaborar un manual de funciones, pasos a seguir y puntos de interés a tener en cuenta.

Para la elaboración de las referencias teóricas de los manuales de procedimiento se utilizó información obtenida de Internet de diferentes páginas, tanto nacionales como internacionales, y de publicaciones más formales. (Libros de texto); fundamentalmente en la publicación de la Licenciada Silvia Rossi, funcionaria del Instituto Provincial de Administración Pública de la provincia de Buenos Aires, quien toma como guía la norma IRAM 34551.

Para la confección del anuario institucional se entrevistó a cada uno de los líderes de sector y se les consultó respecto de los diferentes proyectos en vigencia en el área, el responsable de cada uno de ellos y las agencias que los financian.

El formato del anuario, a fin de que el documento se integre de manera armónica, se escogió el utilizado para los manuales de funciones y procedimiento.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO IV

“Análisis Interno y Diagnóstico”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Reseña histórica

A principios de la década del 80, en el año 1984, se funda una organización llamada CECOPAL. (Centro de Comunicación Popular y Asesoría Legal) El Centro de Comunicación y Asesoría legal, es una Organización No gubernamental reconocida por el gobierno de la provincia de Córdoba como asociación civil sin fines de lucro según resolución N° 285 A/86 del año 1986. Además esta inscripta como entidad nacional de bien público según resolución N° 3090.*⁶

Esta organización se encuentra situada en la provincia de Córdoba, en su ciudad capital, en Av. Colón 1141.

Misión, Objetivos y Líneas de Acción-

Misión institucional

Misión institucional: acompañamiento y apoyo en las luchas y demandas por el mejoramiento de la calidad de vida de vecinos y vecinas de barrios periféricos, apostando al vínculo entre experiencias populares organizadas que a través de la unión, el pluralismo y el protagonismo público logren prácticas de ciudadanía social y desplacen hacia la sociedad civil capacidades y posibilidades de decidir, a través de la desconcentración de los ejercicios de poder.

*⁶ Re, María Cecilia; Taquela, María Eugenia. Acceso a la tierra y Construcción Ciudadana. Sistematización de una experiencia en Servicios Legales Alternativos. Córdoba. Ediciones CECOPAL. Córdoba, 1998



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Principales Líneas de Trabajo

● Línea de acción COMUNICACION:

- Radio SUR FM 90.1
- Revista: Desafíos Urbanos (anexo A)

● **Principales objetivos del área:** Desarrollar los objetivos institucionales en el escenario de la opinión pública cordobesa a través de sus propios medios de comunicación, la difusión de propuestas y consideraciones en momentos de debates legislativos, organización de seminarios, talleres y otras formas de comunicación institucional externa.

Asimismo, realiza tareas de capacitación orientadas hacia su interior y también hacia otras instituciones, organizaciones militantes y movimientos sociales, interesados en hablar desde sus experiencias con quienes abordan similares inquietudes.

A la realización de videos educativos y el mantenimiento y actualización de un centro de documentación se le suman, para la vehiculización de este trabajo, dos medios de comunicación.

● Línea de acción DERECHO

● **Principales objetivos del área:** Desde una visión crítica de la sociedad, se promueve la capacitación y aprendizaje por parte de los sectores populares de herramientas jurídicas que les permitan ejercitar su autodefensa, en proceso que garanticen la participación y el protagonismo de los afectados por situaciones de privación o menoscabo de sus derechos.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

● **Línea de acción GENERO**

● **Principales objetivos del área:** Vecinas de la periferia urbana viven situaciones de doble subordinación: la social y la derivada de su condición de mujer. Por ello, los grupos de mujeres que han surgidos en distintos barrios de la ciudad, son espacios propios de reflexión y capacitación en donde generan acciones individuales y colectivas para revertirlas y transformarlas en derechos, aptitudes e interpretaciones críticas sobre la situación de los géneros.

● **Línea de acción AGROECOLOGIA**

● **Principal objetivo del área:** Agro ecología constituye un espacio de capacitación y asesoramiento, dirigido a mejorar la calidad de vida de los sectores populares cordobeses.

● **Línea de acción JOVENES**

● **Principales objetivo del área:** El espacio para los jóvenes se construye como un espacio de capacitación y asesoramiento en cuestiones de actualidad como drogadicción SIDA-HIV, dirigido a mejorar la calidad de vida de los jóvenes mediante el aporte de su propio esfuerzo

<u>CECOPAL – Su situación actual</u>	
Público alcanzado	Sectores populares
Situación impositiva	Nivel Nación IVA (impuesto al valor agregado): Exento Nivel Provincia IIBB (impuesto a los ingresos brutos): Exento Nivel Municipal Impuesto comercio e industria: en tramite de exención



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Actuales miembros del concejo directivo	Nombre	Cargo actual
	Marcelo Mateo	Director general
	Patricia Trigueros	Secretaria de desarrollo
	Claudia Giner	Tesorera
	Cecilia Re	Secretaria de promoción social
	Mario Farias	Secretario de comunicación
RRHH (recursos humanos)	<ul style="list-style-type: none"> Personal en relación de dependencia <p>Dos administrativos</p> <p>Un maestranza</p> <p>Dos operadores de radio</p> <ul style="list-style-type: none"> Monotributistas eventuales (contratados) <p>Dieciocho técnicos profesionales avocados a las diferentes líneas de acción</p>	
Agencias Cooperantes	<ul style="list-style-type: none"> Alemania <p>Miserior</p> <p>Eze</p> <ul style="list-style-type: none"> Inglaterra <p>Cafod</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados Unidos <p>IAF</p> <ul style="list-style-type: none"> Canadá <p>Cardenal Legar y sus obras</p> <ul style="list-style-type: none"> Argentina <p>Estado Nacional</p> <p>Estado Provincial</p> <p>Municipalidad</p> <p>Fundaciones Locales</p>	
Sistema informático utilizado	Tango Gestión Versión 8.60.000 Tango evolución III.	

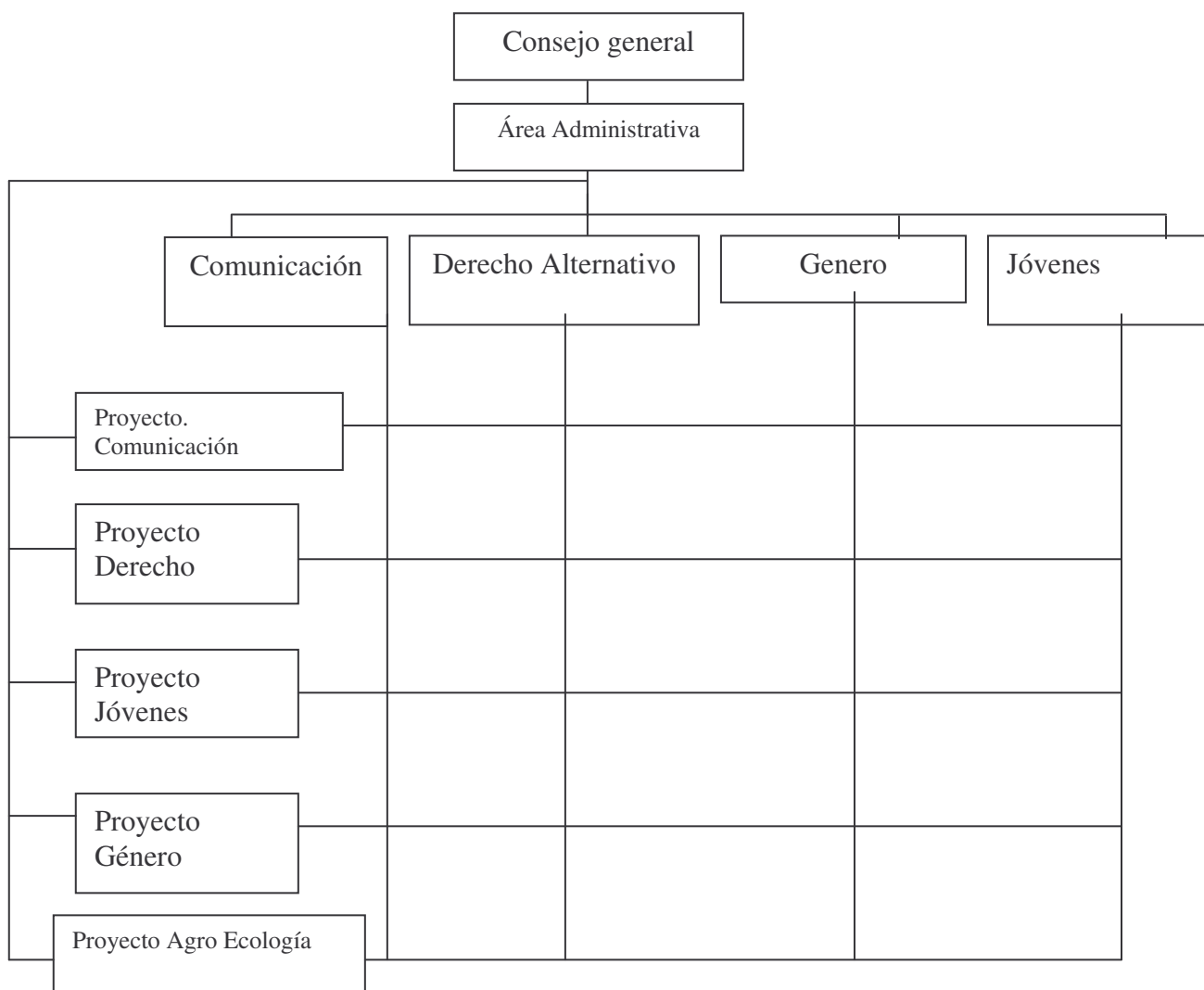


CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Integración con distintas redes nacionales e internacionales de ONG`s	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo de educación de adultos de América latina (CEAAL) –Coordinación regional para el cono sur. • CONFLUENCIAS. Red de organizaciones no gubernamentales de educación popular • Hábitat Internacional Coalition (HIC) • AMARC. Asociación mundial de radios comunitarias. • REPEM. Red de educación popular entre mujeres.
---	---

El Organigrama





CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Estructura Organizativa

Observando el organigrama del CECOPAL se puede concluir que la estructura organizativa responde, con cierta aproximación, a un tipo de departamentalización matricial. Este tipo de orden, se evidencia ciertos parámetros que se observan en el día a día de la institución:

- **Definir los objetivos del proyecto:** este punto está cumplimentado por la organización, ya que cada línea de acción (área) fija al inicio de cada año sus objetivos a cumplir en función a los recursos asignados a los diferentes proyectos. Al final del período se chequean, a través de indicadores, los resultados obtenidos.
- **Precisar funciones, autoridad y responsabilidad de administradores y miembros de equipos:** este segundo punto también se encuentra desarrollado por CECOPAL, con la existencia de un manual de roles y funciones que especifica cuáles son los roles y responsabilidades para cada línea de acción como así también para los ejecutivos de la institución.
- **Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de los de proyectos:** cada miembro de CECOPAL sabe cuál es su rol y autoridad dentro de la organización. El estatuto fija la autoridad de cada socio, sino que como mencionamos en párrafos anteriores, existe un manual de funciones que define la autoridad de cada miembro del concejo como de los líderes de cada área.
- **Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo:** esta organización es muy proactiva en este sentido y realiza continuos esfuerzos por lograr un mayor crecimiento tanto de la organización como de los equipos que forman parte de los diferentes proyectos de la misma. CECOPAL es una organización que se encuentra en la continua búsqueda de la profesionalización de sus miembros, a través de una capacitación constante, y la eficiencia en las tareas, por medio de un seguimiento sistemático.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

- **Establecer controles de costo, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de la norma:** con relación a esta sugerencia, este tipo de organizaciones tienen la particularidad de que, para poder lograr que un proyecto se apruebe se deben cumplir una serie de requisitos.

Uno de los requisitos, es el desarrollo de un presupuesto, tanto analítico como financiero, que luego es auditado por personal de la agencia que haya otorgado los fondos.

Para poder obtener una auditoría exitosa los controles sobre los costos, el tiempo y demás factores son fundamentales para la obtención de nuevos fondos.

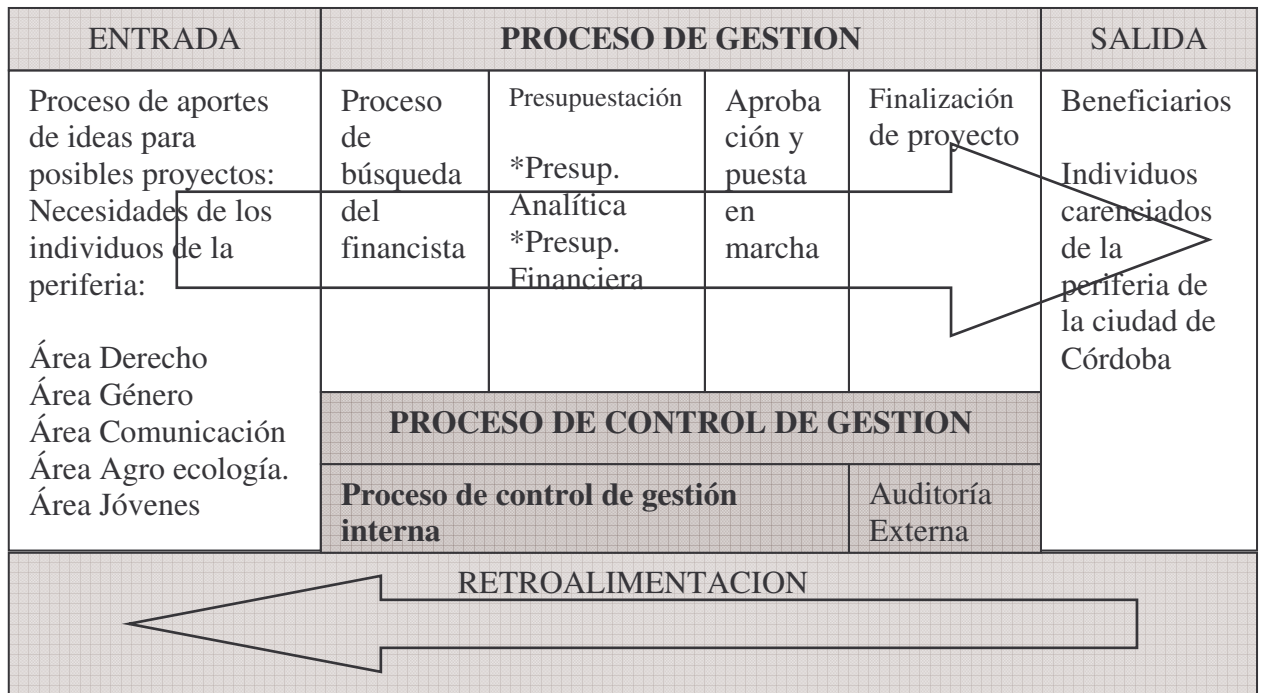
Este conjunto de características, mencionadas en los párrafos anteriores son variables que dan configuración a una estructura institucional de tipo matricial.

Sus Procesos

Para estudiar el funcionamiento de CECOPAL primero debemos describir la entidad y las partes que la componen desde una perspectiva de sistemas. En este orden de ideas, gráficamente, se lo puede observar como se muestra en la figura N° 1:

Figura N° 1

Los Procesos de CECOPAL



Planteado el sistema bajo estudio, el análisis se centró en el proceso de gestión. Esta “etapa” incluye una serie de subprocesos donde uno de ellos se realiza en forma paralela y simultánea con las demás, denominada: **“Proceso de control de gestión”**, compuesto por dos procesos. A saber:

- **Proceso de control de gestión interna.**
- **Proceso de auditoría externa.**

Para una mejor comprensión de los diferentes procesos sobre los que se quiere abordar, la figura N° 1 muestra de manera gráfica la etapa y su integración con las demás partes del sistema.

La etapa 2 “El Proceso de gestión” (sombreada de color gris oscuro) abarca una serie de procesos entre ellos:

- **Proceso de búsqueda del financista:** elección del ente o agencia que otorgará los fondos para la concreción del proyecto.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

- **Proceso de Presupuestación, presupuesto financiero y analítico:** se elaboran dos presupuestos uno en términos monetarios y otro en términos técnico-científicos (analítico) donde se explica en qué y con qué objetivo se realizarán los gastos.
- **Aprobación y puesta en marcha:** aprobados los presupuestos se desarrolla el proyecto para el cual se obtuvieron los fondos.
- **Finalización del proyecto:** en este proceso el proyecto está concluido y Cecopal, mediante un último informe analítico y financiero, se desvincula hasta un nuevo proyecto de las agencias.
- **Proceso de control de gestión;** control interno y externo: este proceso que se subdivide en dos procesos: “**Proceso de Control interno y Proceso de Control externo**”.

El control externo es un proceso que no es propio de CECOPAL, la entidad contrata un estudio contable, autorizado por la agencia internacional que corresponda según el proyecto a auditar. No se aplica el mismo caso para el control interno, que si es un proceso propio de la institución.

Enumerados y hecha una breve descripción de cada uno, la atención se colocará sobre el proceso de control de gestión (sombreado de color verde) y más específicamente en el de control de gestión interna (sombreado de color verde), ya que las auditorías externas, no son un proceso propio de la institución sino de una consultora que realiza el trabajo.

Diagnóstico

La cultura de estas organizaciones adquiere relevancia debido al impacto, en la forma de realizar las tareas, adquiriendo un valor significativo.

Este aspecto se puede vislumbrar en la forma de trabajo diario, donde por ejemplo, las exigencias del horario pasan a un segundo plano mientras que el pedido se



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

enfoca en llegar a un determinado momento con los trabajos terminados; no se mide en función a horas trabajadas sino en relación con los objetivos alcanzados.

Así como el horario, existen una infinidad de otras variables culturales que se podrían analizar y que influyen en la manera de trabajar de la entidad. Es conveniente remarcar que es un ejemplo, solo enunciativo, que sirve a los efectos de mostrar como influye la cultura en la forma en que se realizan las tareas.

Una segunda observación se relaciona con el contexto político que rodea a este tipo de organizaciones, y la influencia que la política, con todos sus significados y connotaciones, ejerce en este tipo de instituciones.

CECOPAL como entidad viva, con pensamientos e ideales políticos propios y simpatizante por una filosofía más de izquierda que de derecha, trabaja con gobiernos de diferentes o no, pensamiento político; lo mismo ocurre con las agencias que contribuyen con la consecución de la misión de la entidad y en ese contexto se desenvuelve su actividad.

Las entidades internacionales o nacionales, como manifestaba Marcelo Mateo director de CECOPAL, a la hora de decidir colaborar con la institución, consideran el contexto político y económico del país; variables que influye en sus decisiones.

Una tercera variable a considerar son los procesos de la organización. Como mencionaba la tesorera, las organizaciones del tercer sector encuentran una procedimentación forzada de sus tareas debido a que, para la obtención de los fondos se debe seguir una serie de pautas claramente definidas como por ejemplo: la elaboración de presupuesto financiero y analítico, rendiciones periódicas siguiendo un determinado formato, etc.

A continuación, la tesorera comentaba: ...“si un proceso tiene entradas, igual a propuestas de trabajo que se traducen en proyectos, podemos definir procesos: como todos aquellos trabajos a realizar para la consecución de estos y salidas, entendidas



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

como la gente a la que alcanzó el programa. Seguramente muchas de esas etapas se realizan siguiendo lineamientos históricos y no pautas claras de trabajo; sin siquiera detenernos a considerar que esos conocimientos no se encuentran plasmados en ningún instrumento escrito...”.

El contador de la entidad, mentor de los tareas de control de gestión existentes en la institución en la actualidad, considera que CECOPAL necesita procedimientos para los procesos del área administrativa, como así también, en las diferentes líneas de acción, fundamentalmente en lo referente al proceso de control.

A continuación el contador comentaba: ...“los procesos administrativos del área se encuentran, si bien tácitamente, divididos en dos partes. En la primera se encuentran los procesos del área administrativa y su relación, con los auditores externos y en la segunda, la tesorería y su vinculación con las diferentes líneas de acción de CECOPAL...”.

Esta complejidad en las tareas y las múltiples interrelaciones de la tesorería con las diferentes líneas de acción, sumada a la relevancia de las auditorías externas, configuran el argumento que, en opinión del contador Marcos Mingorance., da sustento a la necesidad de que la organización comience a proceder mediante instrumento formal, sus diferentes procesos.

Es opinión de Claudia Giner (tesorera), que si bien es importante profesionalizar la gestión de la institución, ampliar demasiado la administración de la misma sería contraproducente consecuencia del alto costo y el poco reconocimiento que hay para este tipo de gasto por parte de las organizaciones prestadoras de fondos. No obstante, El Centro de Comunicación Popular y Asesoría Legal es una organización que constantemente busca su propia superación y trabaja fuertemente para conseguirlo. ...“Si los procedimientos son para mejor bienvenido sean...”.

Misma conclusión se interpreta del texto “las ONG’s de desarrollo en el escenario actual”, publicación que expone los resultados del proyecto de investigación



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

participativa realizado en el Área de la Sub. Región Cono Sur y Brasil de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).^{*7}

Los resultados de aquella investigación fueron discutidos en la asamblea Sub. Regional, en relación al proceso vivido por las ONG's de desarrollo (ONGsD) en la década del 90 y que podría haber incidido en aspectos fundamentales de su misión, rol y estrategias.^{*7}

Las conclusiones obtenidas de la investigación mencionada en el párrafo anterior, marcan la necesidad de que las ONG's del siglo XX deben sistematizar sus procesos y tecnificarse, con el objetivo de profesionalizar sus diferentes gestiones, ya que estos nuevos conocimientos (más de la empresa comercial) en nada se contradicen con las misiones y la razón de ser de estas organizaciones.

El Director, Marcelo Mateo, opinó: ...“el traspaso directo de conceptos administrativos aplicados a empresas comerciales, a Organizaciones del sector no gubernamental no ha arrojado grandes resultados...”.

La clave del proceso es descubrir, que cada una de estas organizaciones tiene una cultura que le es propia y que determina su manera de trabajar. Los diversos conceptos de la administración moderna, como los manuales de procedimientos, indicadores, etc. deben ser aplicados de una manera lo suficientemente flexibles para poder adaptarse a este tipo de estructuras.

^{*7} Buthet, Carlos Maiztegui, Graciela Cimarra, Liliana. Las ONGs de Desarrollo en el Escenario Actual. Cambio en la Misión, Rol y estrategias en los 90, Ediciones SEHAS. Diciembre 2003



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Análisis FODA

● **FORTALEZAS**

● *Formación y Capacidad profesional de los integrantes.*

El CECOPAL cuenta con abogados, contadores, Licenciados en comunicación social, periodistas entre otras, que se capacitan y brindan capacitación permanente. Además cuenta con una fuerte vinculación con las distintas universidades que proporcionan estudiantes para participar de los diferentes programas de Becas que esta Organización brinda a sus públicos más jóvenes.

● *Propietario de medios de comunicación masiva fundamentales para el cumplimiento de sus fines.*

Esta Organización presenta dentro de sus recursos una estación de Radio propia, además publica diferentes revistas; un de las mas conocidas se denomina Desafíos Urbanos. CECOPAL no depende de ningún medio de comunicación comercial para poder llegar a sus públicos, a la sociedad. Si consideramos que esta organización lucha contra diferentes tipos de injusticias sociales, qué mejor manera de llegar a los diferentes públicos que con sus propios medios de difusión.

● *Constitución orgánica interna.*

CECOPAL es una organización constituida legalmente según resolución N° 285 A/86 del año 1986, además esta inscripta como Entidad Nacional de Bien Público según Resolución N°3090.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Esto significa que, el Centro de Comunicación Popular y Asesoría Legal esta constituido según la reglamentación vigente, que posee un estatuto y todo libro legal correspondiente, de acuerdo a las exigencias de los diferentes entes reguladores.

Esto es importante ya que no todas las organizaciones de este sector se encuentran regularizadas, por el contrario muchas de estas instituciones presentan una situación irregular respecto de su constitución y es requisito para muchas de las agencias que otorgan fondos la regularidad legal.

● *Disponibilidad de Recursos Financieros.*

CECOPAL posee un presupuesto anual de aproximadamente \$ 900.000,00; fondos que obtiene de los diferentes proyecto aprobados y en vía de ejecución. Al final del presente trabajo se adjunta en el anexo B, el flujo de ingreso por proyecto y un cuadro de gastos de la entidad correspondiente al año 2005.

Las cifras de los cuadros demuestran que CECOPAL dispuso de un monto de financiación que al 31/12/2005 fue alrededor de \$ 700.000,00. Estos fondos son invertidos en las diferentes áreas de la organización de acuerdo a los proyectos y necesidades de la entidad.

● **DEBILIDADES**

● *Falta de profesionalización en la gestión en los procesos de control.*

La organización ha confeccionado sus manuales de funciones y roles, en lo concerniente a cuestiones estatutarias; también ha desarrollado diferentes manuales de procedimiento en lo referente al proceso de control, por ejemplo “Manual para la elaboración de proyecto”.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Además partes del proceso de gestión se encuentran reglamentados por exigencia de las agencias cooperadoras, tanto en lo concerniente a la presupuestación financiera como analítica.

En lo referente al proceso de control, la misma no posee manuales de funcionamiento ni manuales de procedimientos de las diversas y complejas tareas que el sector involucra, desde la recepción y distribución de los fondos a los diferentes proyectos, pasando por la rendición de cuenta interna y finalizando con la rendición externa frente a los auditores de las diferentes agencias.

● *Dificultad en la transmisión del conocimiento a los nuevos ingresantes por no estar documentada debidamente (manuales).*

Al no existir instrumento formal respecto a las diferentes tareas, responsabilidades y funciones que se realizan en la organización, cuando se incorpora un nuevo miembro, el conocimiento sobre los procesos institucionales se adquiere con la experiencia del día a día y no a través de una capacitación formal, utilizando los medios adecuados.

Al no existir estos instrumentos, el tiempo utilizado en conocer como es el funcionamiento de los procesos representa un alto costo.

● **OPORTUNIDADES**

● *Posibles nuevos convenios con agencias internacionales.*

Las agencias cooperadoras no son patrimonio de un solo país sino por el contrario de muchos, especialmente de aquellos donde la iglesia ejerce un influencia



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

importante. A través de estos entes se prestan fondos a países en vía de desarrollo para que ataquen diferentes problemática presentes en sus sociedades.

No solo la iglesia presta dinero para emprendimiento, sino también empresas privadas de carácter multinacional o el mismo gobierno nacional a través de sus diferentes fueros.

En síntesis, estas organizaciones tienen dentro de sus agendas diferentes promociones para países como la Argentina, en los que las organizaciones del sector “No gubernamental”, mediante la elaboración de un proyecto que encierre una problemática determinada, pueden acceder a esos fondos y continuar cumpliendo su misión y objetivos.

● *Mayor interés de parte de las agencias internacionales a la profesionalización de la gestión de los procesos de las ONGs.*

Si bien no es un requisito formal por parte de las agencias tener sistematizados los procesos o profesionalizada la gestión, son organismos pertenecientes a países desarrollados que exigen modernización de las instituciones.

Tampoco debemos apartarnos de la realidad de este tipo de organizaciones y montar una “súper” estructura administrativa porque sería tan contraproducente como no tenerla. En definitiva, se debe tratar de llegar a un punto medio lo suficientemente flexible para que sea aplicable y avalado por las agencias internacionales.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

● AMENAZAS

● *Situación económica actual del país.*

Las razones por lo cual a un país le asignan fondos o no guarda una estrecha relación con la situación económica por la que atraviesa. Si Argentina crece y se desarrolla (ideal para cualquier país) la ayuda se destina a aquellos países más necesitados.

Analizando el caso argentino, sin perder de vista que las agencias se guían por encuestas y no por realidad, nuestro país ha crecido en los últimos años razón por lo cual la ayuda comenzaría a disminuir si esta tendencia continuara. Pero es importante no cometer el error de creer que una encuesta siempre muestra la realidad, ya que si bien en Argentina hay crecimiento, la gran mayoría no ve los frutos del progreso y se sumerge en la miseria.

● *Mayor exigencia por parte de las agencias cooperadoras por la profesionalización del proceso de control.*

Las agencias cooperadoras con las malas experiencias que han sufrido a lo largo del tiempo han ido extremando los requerimientos de control de los fondos que ellas asignan a diferentes entidades, más no todas las ONG, por diferentes cuestiones, han podido aplicar las recomendaciones, experimentando dificultades para lograr el grado de profesionalización que los entes internacionales están exigiendo.

Conclusiones del diagnóstico

Los puntos anteriormente desarrollados (Fortalezas, debilidades – oportunidades, amenazas) integran un análisis que tiene como objetivos vislumbrar las mejores alternativas para afrontar posibles situaciones futuras.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Siguiendo el orden de ideas del párrafo anterior, del análisis se desprende que existen oportunidades de crecimiento para este tipo de organizaciones con proyectos que atiendan problemáticas actuales; y que posean estructuras bien desarrolladas instaladas en países “del tercer mundo”.

De un segundo razonamiento se deduce que las oportunidades se pueden ver contrarrestadas por dos factores: uno de carácter exógeno a las entidades y otro de carácter endógeno a ellas.

En relación a los factores externos, una institución y más aún las de este tipo (ONG), no puede ni debe oponerse al crecimiento de un país y su influencia sobre estas variables es casi nula; pero sí debe trabajar en mostrar si el crecimiento es real o no.

El segundo factor guarda relación con cuestiones que hacen al funcionamiento interno de las entidades, donde sí ejercen una influencia más que significativa. Este elemento hace referencia al perfeccionamiento del funcionamiento institucional, más específicamente al logro de la eficiencia y claridad en sus procesos.

Enfocando el análisis hacia la organización bajo estudio, se deduce que la entidad posee los recursos tanto profesionales como económico-financieros para contrarrestar las amenazas. Además cuenta (CECOPAL) con una base institucional solidamente constituida. Siempre enfocando nuestro estudio a contrarrestar aquellas variables sobre las que la organización puede influir.

La entidad posee los medios, no obstante falla en aquello que se exige y se presenta como una amenaza: “la falta de profesionalización en sus gestiones”.

En síntesis, la organización posee los recursos para afrontar los desafíos futuros sean buenos o malos, representen una oportunidad o una amenaza. Para ello deberá maximizar sus fortalezas, aprovechar sus recursos y conocimientos; ya que posee los medios profesionales, institucionales y económicos; minimizando sus debilidades,



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

atacando falencias actuales como la falta de profesionalismo en la gestión de algunos procesos recomendados por las agencias.

Si se desarrollan acciones para ponderar las fortalezas, seguramente, la consideración de las agencias para con la institución mejorarán, lo que permitirá conseguir la aprobación de nuevos proyectos y minimizará la probabilidad de perder alguno de los actuales por falta de claridad en la gestión.

Luego de un análisis profundo de las características de CECOPAL, complementado el mismo con un diagnóstico de su situación actual y futura, se concluye que la institución posee una estructura de trabajo desarrollada, pero no formalizada, ocasionándole problemas de eficiencia en la realización de las tareas.

De un segundo análisis puede observarse la importancia que tienen las agencias cooperadoras en la vida de estas instituciones, las cuales presionan a las ONG's para que profesionalicen sus gestiones y abandonen sus prácticas actuales no formalizadas.

El contexto interno y externo señala la evidente necesidad de implementar cambios en las organizaciones del sector no gubernamental. Debido a ello, el fin de este trabajo final de graduación es realizar propuestas para iniciar el proceso de mutación desde organizaciones no profesionalizadas hacia organizaciones eficientes.

Continuando con el planteo del párrafo anterior, las propuestas desarrolladas en este documento se enfocan a la profesionalización de la gestión del proceso de control interno, utilizando para el cumplimiento de ese objetivo instrumentos administrativos.

Los elementos administrativos son los siguientes: A) un anuario institucional, que describe los diferentes proyectos y miembros participantes en cada uno de ellos, los cuales son necesarios para lograr una visión global de la institución; B) un manual de funciones que explica cual es el lugar que ocupa cada participante dentro del proceso y C) un manual de procedimiento donde se detallan los diferentes procedimientos que el proceso de control interno involucra.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CONCLUSIÓN

Las ONG'S son organizaciones dominadas por una cultura del cooperativismo entre sus miembros, donde cada uno de ellos posee una fuerte identificación con la misión y los valores, diferentes para cada una, pero con una misma orientación hacia el bien popular.

Así como ostentan una cultura del compromiso altamente desarrollada, la informalidad en el desarrollo de sus tareas oscurece el futuro de muchas de estas entidades.

Una característica importante del segmento de las ONG's es la ausencia de competidores tradicionales o clientes tradicionales, sino que ellas mismas son sus competidores y sus miembros son sus clientes.

Las diferentes agencias internacionales que cooperan con ellas exigen orden en estas instituciones y claridad en sus procesos, En resumen, profesionalidad de sus gestiones.

En el rincón opuesto encontramos organizaciones, conocidas popularmente como “empresas”, que también trabajan fuertemente y destinan una importante cantidad de sus recursos para construir aquella cultura que las primeras poseen por su propia naturaleza. No obstante, las organizaciones con fines de lucro han evolucionado logrando avances sobre aspectos que las ONG's deberán trabajar para no extinguirse, a consecuencia de las exigencias que se presentan hoy, para estas instituciones.

Las empresas durante años han trabajado en conceptos administrativos como visión, misión, desarrollo estratégico, reingeniería, formalización del comportamiento, etc. que les ha permitido evolucionar y aprender a sobrevivir en un mercado competitivo.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Por las razones mencionadas en los párrafos anteriores, el desafío se plantea en lograr aprovechar los conceptos desarrollados por las empresas y aplicarlos de manera flexible a las ONG's. En este orden de ideas el desarrollo del trabajo final de graduación se basó en aplicar el concepto de formalización del comportamiento, manifestado a través de manuales de funciones y porcedimiento a CECOPAL logrando adaptar un producto de las empresas a las organizaciones sin fines lucro.

Son objetivos de este trabajo no solo, efficientizar uno de los procesos más importantes de la misma: “el proceso de control interno”, sino que además se pretende formar una conciencia de profesionalización de la gestión que se extienda a toda la organización.

Sí se logra expandir la idea de formalizar para efficientizar, lo que hoy son recomendaciones de las agencias cooperadoras se traducirá al futuro en nuevos proyectos, tal ves más ambiciosos, solo alcanzados por haber transformado las proposiciones en realidades.



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO V

“Anuario Institucional”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO VI

“Manual de Funciones”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

CAPITULO VII

“Manual de Procedimiento”



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

BIBLIOGRAFÍA



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires. Editorial “El Ateneo”. Buenos Aires, 1991
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global 11^o Edición, México DF. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana. México DF, 1998
- [http:// www.ipap.sg.gba.gov.ar](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar); Licenciada Silvia Rossi. Los Manuales Administrativos. Instituto Provincial de administración pública. 15 de Junio de 2005, 20:00 hs.
- [http:// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx); David Badilla Robledo. Manuales Administrativos. Universidad abierta de México. 15 de junio de 2005, 21:00 hs.
- [http:// www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx). Tipos de Manuales. Instituto Tecnológico de la paz México. 20 Junio de 2005, 19:20 hs.
- Re, María Cecilia; Taquela, María Eugenia. Acceso a la tierra y Construcción Ciudadana. Sistematización de una experiencia en Servicios Legales Alternativos. Córdoba. Ediciones CECOPAL. Córdoba, 1998
- Buthet, Carlos Maiztegui, Graciela Cimarra, Liliana. Las ONGs de Desarrollo en el Escenario Actual. Cambio en la Misión, Rol y estrategias en los 90, Ediciones SEHAS. Diciembre 2003



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

ANEXOS



CECOPAL
Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Anexo A

TITULO

“Revista: “Desafíos Urbanos” – N° 52 Abril/ Mayo2006



CECOPAL

Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal

Anexo B

TITULO

“Flujo de Fondos CECOPAL año 2005”