



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

**ESCUELA DE
ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**

Trabajo Final de Práctica Profesional

Contador Público

“Control Interno en las Entidades sin Fines de Lucro”

AUTORES

Álvarez, Agustina

Milici, Brian Gabriel

Tomas, Alejandro Ariel

Mail de Contacto:

briangabrialmilici@gmail.com

TUTOR

Agnello María Lorena

Mail: mlagnellounsam@gmail.com

ENTREGA

9 de diciembre 2021

Resumen

Este Trabajo Final de Práctica Profesional tiene como objeto de estudio adentrarse en el conocimiento y entendimiento de la importancia de los Sistemas de Control Interno en las Entidades Sin Fines de Lucro, más aún en este contexto de pandemia tan complejo que nos toca vivir actualmente.

Trataremos mediante el estudio de un caso práctico, el “Club Atlético 3 de Febrero”, encontrar una forma de validación positiva o negativa de la hipótesis planteada en el trabajo y colaborar con la entidad brindándole soporte y recomendaciones que agreguen valor al desarrollo de nuestro último trabajo como estudiantes de la carrera de Contador Público.

Nos parece interesante llevar a cabo este tema dado que las Organizaciones Sin Fines de Lucro, en general, no responden a modelos tradicionales de gestión, poseen un bajo grado de eficacia para desempeñar las acciones emprendidas, funcionan con esquemas de acción básicamente solidarias, con roles intercambiables entre sí, bajos recursos y presentan débiles niveles de profesionalización en la gestión administrativa. Estos aspectos demuestran la fundamental importancia del rol del Contador Público dentro de estas instituciones a fin de prevenir o detectar a tiempo errores, y controlar las operaciones que las mismas realizan.

La administración y gestión eficiente requiere que, todos los actores parte de la entidad, posean mayor cantidad de conocimientos, con un alto grado de sistematización y gerenciamiento, donde se de relevancia a la importancia del control interno, instrumento fundamental para mejorar el desempeño operativo y estratégico; y permita alcanzar los objetivos de la institución.

El fin del trabajo es demostrar la importancia del rol del profesional en Ciencias Económicas en estas entidades, a través de las herramientas que puede brindar para potenciar el control interno que fortalezca su capacidad de respuesta preventiva ante las distintas situaciones y desafíos que el contexto genere.

Índice

Objetivo	6
Palabras Claves	6
Metodología	6
Problema de la investigación	6
Estado de Arte	6
Breve Descripción del Marco Teórico.....	7
Hipótesis de la investigación	7
Tipo de investigación	8
Instrumentos de Recolección de Datos.....	8
Capítulo I: Entes Sin Fines de Lucro	9
Concepto.....	9
Características de las Entidades sin Fines de Lucro	9
Clasificación.....	10
Estructura.....	12
Fuentes de Financiación de las Entidades sin Fines de Lucro	14
Contexto Actual de las Entidades sin Fines de Lucro.....	14
Capítulo II: Asociaciones Civiles	17
Concepto.....	17
Acto constitutivo	17
Órgano de Gobierno	20
Órgano de Administración y Representación	20
Órgano de Fiscalización	22
Aspectos Contables	23
Particularidades del Estado de Situación Patrimonial.	25
Aspectos Impositivos	26
Auditoria Especifica de Asociaciones Civiles	28

Capítulo III: Control Interno	30
Definiciones	30
Objetivo	30
¿Por qué es importante el control interno?	31
Etapas del control interno.....	32
Principios Claves para evaluar y mejorar el control interno	37
Capítulo IV: Tablero de Comando	39
Antecedentes.....	39
Concepto.....	39
Objetivo	40
Tipos de tablero de comando.....	41
Perspectivas del Tablero de Comando	42
Indicadores del tablero de comando	43
Pasos para la implementación del tablero de comando	44
Beneficios de la aplicación del Tablero de Comando	45
Capítulo V: Trabajo de campo	46
Introducción	46
El club frente al contexto de pandemia	47
Estatuto	48
Órgano de gobierno	49
Aspectos contables	55
Notas a los estados contables	61
Aspectos Impositivos	63
Capítulo VI: Cierre del Trabajo.	65
Recomendaciones.....	65
Conclusión Final TFPP	69
Conclusión Final Álvarez, Agustina	70

Conclusión Final Milici, Brian Gabriel	71
Conclusión Final Tomas, Alejandro Ariel	72
ANEXO N° I: Estado de Situación Patrimonial	74
ANEXO N° II: Cuadro de Recursos y Gastos	76
ANEXO N° III: Estado de Evolución del Patrimonio Neto	77
ANEXO N° IV: Estado de Flujo de Efectivo	78
ANEXO N° V: Cuadro de Bienes de Uso	79
ANEXO N° VI: Tablero de Comando	80
Bibliografía	82

Objetivo

El propósito de este trabajo es analizar la importancia del Control Interno y de sus herramientas en las Entidades Sin Fines de Lucro y el rol del profesional en Ciencias Económicas en las mismas.

Palabras Claves

Las palabras claves que se detallan a continuación son las que van a resumir la información en este plan de investigación.

- CONTROL INTERNO
- ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO
- TABLERO DE COMANDO
- PANDEMIA
- EFICIENCIA

Estos van a ser los pilares en los que se va a apoyar el estudio que realizamos.

Metodología

Problema de la investigación

Actualmente, el “Club Atlético 3 de Febrero”, no cuenta con la asistencia de un profesional de Ciencias Económicas, esto puede debilitar su sistema de control interno tanto como su gestión por falta de asesoramiento. A raíz de lo mencionado, puede que el Club, entre otros aspectos, en materia financiera se encuentre endeudado, en materia impositiva puede que no cuente con las inscripciones correspondientes, y a nivel económico podría no estar aprovechando de manera óptima todos sus recursos.

Estado de Arte

- Auditoria.
- Contabilidad y Presupuesto en Entidades Diferenciadas.
- Estados Contables.
- Impuestos.
- Informática y Sistemas de Información.

Breve Descripción del Marco Teórico

El marco teórico del trabajo se basará en la exposición de la teoría pertinente y en el desarrollo de un caso de estudio real, sobre el cual aplicaremos la bibliografía de los autores citados.

El trabajo comenzará con una breve introducción al concepto de: Entidades sin Fines de Lucro que son aquellas cuyo fin no es un beneficio económico, sino que persiguen una finalidad social. Luego hablaremos en más en detalle de las Asociaciones Civiles, que son entidades privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica plena integradas por personas físicas con fines culturales, educativos, deportivos, entre otros. Más adelante abordaremos el concepto control interno, proceso cuyo objeto es proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos. A continuación, describiremos el tablero de comando, herramienta que permite realizar el seguimiento y monitorización de variables críticas y diagnosticar estados de desempeño. Finalmente, abordaremos el contexto de pandemia, tan particular que nos toca atravesar al realizar el pertinente trabajo.

En una segunda parte, desarrollaremos un caso práctico en el cual aplicaremos nuestros conocimientos como profesionales en Ciencias Económicas, apoyándonos en la bibliografía citada, buscando diagnosticar la situación actual de la entidad, caso de estudio, a fin de validar a través de ella la hipótesis en la cual se basará la investigación.

Como tercera parte, presentaremos las correspondientes conclusiones y procuraremos darle un valor agregado extra a nuestro trabajo brindándole a la entidad recomendaciones con el fin de que al implementarlas logren aumentar la eficiencia en la gestión de su control interno.

Hipótesis de la investigación

La implementación de un adecuado Sistema de Control Interno, un Tablero de Comando y la asistencia del profesional en Ciencias Económicas en las Entidades Sin Fines de Lucro de Argentina contribuye a mejorar la eficiencia de la gestión de estas organizaciones.

Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en el desarrollo del trabajo es de carácter exploratorio en su comienzo, en forma de investigación, recolección de información, y de estudio de caso, para finalmente abordar un tipo de investigación descriptiva, cualitativa y propositiva.

- Exploratoria: Permite realizar un estudio preliminar en el principio de un problema que no está claramente definido.
- Descriptiva: Permite conocer las funciones y responsabilidades de cada subsistema de estudio.
- Cualitativa: Abordamos información bibliográfica en forma teórica, la cual no incumbe la presencia de datos numéricos.
- Propositiva: Teniendo en cuenta la finalidad del trabajo, usaremos la información obtenida para realizar conclusiones y recomendaciones viables.

Instrumentos de Recolección de Datos

La fuente de información a utilizar será de carácter primario y secundario. La técnica de recopilación de información será mediante entrevistas semiestructuradas.

La unidad de análisis surge de una reunión en equipo, donde se definió la entidad sobre la cual nos vamos a focalizar, uno de los integrantes del grupo es socia del “Club 3 de Febrero” y puede acceder a contactarse directamente con una de las autoridades del mismo.

Proponemos, previa autorización de las autoridades del Club, realizar un estudio de campo para que junto con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y lo observado en el estudio del caso, podamos volcar dicha información con el objeto de elaborar un diagnóstico e intentar brindar recomendaciones sobre cuáles serían las mejores herramientas de control interno a aplicar para lograr con eficiencia su finalidad social.

Capítulo I: Entes Sin Fines de Lucro

Concepto

Las Entidades Sin Fines de Lucro son organizaciones que no tienen como objetivo principal la obtención de un beneficio económico, sino que persiguen una finalidad social.

Las organizaciones sin Fines de Lucro ocupan, tanto en Argentina como en el mundo, un papel fundamental en la provisión de toda clase de servicios y actividades de la más diversa índole. Hoy en día son protagonistas en la vida de una gran parte de la población, brindando servicios como salud, educación, fomento de la cultura, practica de actividades deportivas, provisión de servicios asistenciales a poblaciones carenciadas, capacitación laboral, cuidado del medio ambientes, entre otras. Por este motivo, más allá de las virtudes que aportan a la sociedad es beneficioso para el Estado fomentar su desarrollo.

Características de las Entidades sin Fines de Lucro

A continuación, y en forma enunciativa mencionaremos algunas de las características más comunes que presentan este tipo de entidades:

- Son instituciones formales con personería jurídica propia.
- Atienden necesidades sociales, trabajando por el bien común.
- Son organizaciones públicas y privadas institucionalmente separadas del Estado. No pertenecen al aparato Gubernamental ni al Empresario.
- Son instituciones no lucrativas, no distribuyen superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios, pero no distribuirlos entre sus asociados sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización.
- Se administran por sí mismas, no reciben mandato de entidades externas, poseen sus propios mecanismos de autogestión.
- Propician el trabajo voluntario y la solidaridad comunitaria.
- En la mayoría de los casos presentan débil nivel de profesionalización en la gestión administrativa.

- Estas organizaciones sufren de falta de recursos o dificultades para la obtención de líneas de financiamiento.

Clasificación

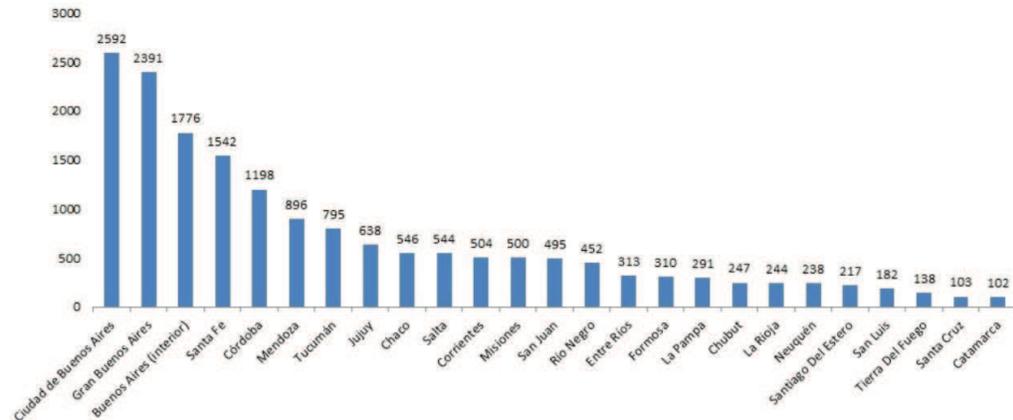
Según su sujeto:

1. Asociaciones Civiles: Persona jurídica integrada por un conjunto de individuos asociados para desarrollar alguna actividad sin fines de lucro, que además sea considerada por el orden jurídico de “bien común”, es decir, además de beneficiar directamente a los asociados, beneficia a la comunidad en general. Entre los ejemplos más comunes que podemos encontrar son las entidades deportivas como pueden ser los clubes de fútbol (Club Atlético Boca Juniors, Club Atlético River Plate) o también otro tipo de Asociación como Caritas (Gestión Educativa y Social).
2. Fundaciones: Persona jurídica que se constituye con la finalidad del bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas destinado a hacer posibles sus fines. No presentan miembros ni benefician a su fundador, por lo que sus fines deben ser necesariamente altruistas. Aquí, podemos encontrar todo tipo de fundaciones como, por ejemplo, a la Fundación de Bariloche, la Fundación Eva Perón.
3. Asociaciones Mutuales: Entidad sin fin de lucro formada por un grupo de personas con un nexo que los reúna, con el fin de brindarse ayuda recíproca frente a los riesgos eventuales y también el de satisfacer un bien material o espiritual mediante una contribución o cuota periódica de sus asociados. Entre los ejemplos más conocidos podemos destacar a la Asociación Mutual de Trabajadores Camioneros, Asociación Mutual Odontológica Argentina, Asociación Mutual de Combatientes en Malvinas de la República Argentina.
4. Cooperativas: Entidad fundada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios (a asociados o no asociados) formada por asociados, con capital variable y duración ilimitada ya que se pueden incorporar asociados en cualquier momento. Además, se caracterizan del resto por tener la posibilidad de distribuir los excedentes obtenidos en el desarrollo de su actividad. Dentro de las Cooperativas más conocidas en Argentina podemos encontrar a los Agricultores Federados Argentinos (AFA), y a la Cooperativa Obrera.

Según su objeto:

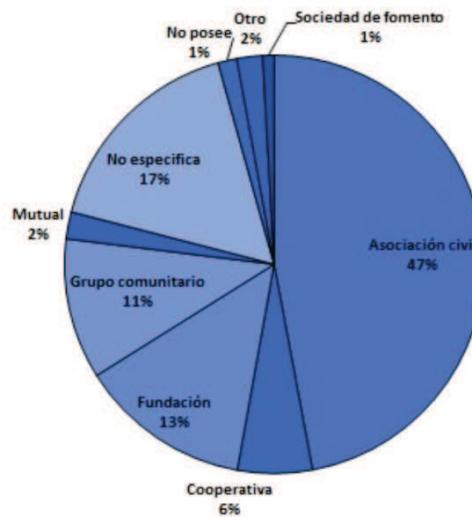
1. Aquellas que buscan el beneficio para la Sociedad en general.
2. Aquellas que apuntan al interés mutuo, el beneficio para sus integrantes.

Cantidad de organizaciones registradas por provincia. Total país, 1995-2017.



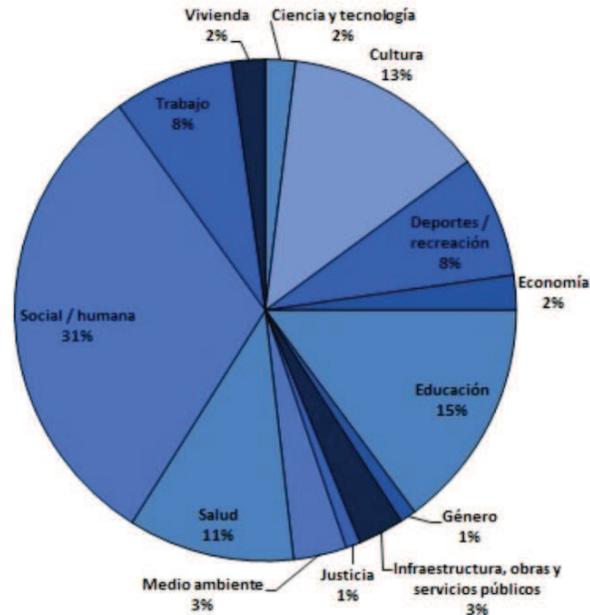
Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/>

Forma jurídica de las Organizaciones registradas en el CENOC. Total país, 1995-2017.



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/>

Área temática de las organizaciones registradas en el CENOC. Total país, 1995-2017



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/>

Al crearse y desarrollarse, todas las organizaciones adoptan una forma determinada. Esta forma se elige al momento de crear la entidad, y luego, con el paso del tiempo, y dependiendo de la evolución de la organización, se reafirma o se realizan modificaciones necesarias para optimizar su desempeño.

Observando el gráfico se puede apreciar que las Asociaciones Civiles representan un 80% de las organizaciones con un tipo de personería jurídica definido.

Estructura

Entes con gran estructura

La organización que poseen es cuasi verticalista, apoyada en la base de la pirámide organizacional y supervisadas y guiadas por sus órganos de dirección y control.

Es cuasi verticalista, ya que el modelo de organización piramidal que conocemos como pilar fundamental cede hacia una estructura más achatada donde las bases tienen interrelación directa con los escalones de decisión compartiendo en muchos casos información de gestión.

Este tipo de entes con esta estructura viene percibiendo los cambios en el campo organizacional y debido a esto comenzaron a modificar sus organigramas adaptándose a los cambios que el presente trae aparejado.

Por el contrario, existen otras organizaciones que no han asimilado aún este proceso de transformación.

Entes con estructura pequeña

Existe una separación de funciones entre los miembros que ejercen el control de gestión y aquellos que elaboran la ejecución de las tareas para llevarla a cabo, pero se puede observar que, en las estructuras de este tipo, todos los recursos humanos se entremezclan observando de qué manera alcanzar el objetivo propuesto a efectos de satisfacer las necesidades de sus asociados o de toda la comunidad.

Dicho de otra manera, el voluntarismo o la vocación de servicio atentan contra la división de funciones y tareas con tal de conseguir el objetivo. Se dejan así de lado principios y pautas básicas de organización y control que, en última instancia, perjudican al funcionamiento habitual del ente.

Objetivos Comunes

Este tipo de entes persigue un gran esmero en su tarea, ya sea profesional o no, para transparentar las operaciones en la obtención de recursos y la aplicación de los mismos.

Esto tiene relación directa con la retroalimentación del proceso para la consecución de los objetivos.

Si la organización puede a través de distintos procesos, mostrar la transparencia de sus actos a sus asociados y a la comunidad, estos destinarán tiempo y recursos hacia este tipo de entes que necesariamente redundarán en mayores beneficios.

Fuentes de Financiación de las Entidades sin Fines de Lucro

Nos parece interesante abordar este aspecto de las entidades no lucrativas por su diferencia con el resto de las entidades y su repercusión en los aspectos contables.

- Aportes realizados por los propios asociados, que se las denomina cuotas y constituyen, por lo general, un ingreso fijo y periódico.
- Ingresos procedentes de la Administración Pública, constituidos principalmente por las subvenciones y los convenios.
- Aportes realizados por particulares, como el mecenazgo y el patrocinio. En estas situaciones hay que saber distinguir entre la intención meramente altruista o filantrópica de aquella que significa inquirir una contraprestación por parte del patrocinado.
- Por otra parte, podemos mencionar otras formas de financiación como, por ejemplo, la venta de servicios, créditos bancarios, rentas patrimoniales, donaciones, herencias y legados, publicidad inserta en boletines y revistas editadas por la asociación, sorteos y rifas.

Contexto Actual de las Entidades sin Fines de Lucro

El 12 de marzo de 2020, un día después de que la OMS declarara el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, el Estado Nacional dictó el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) N° 260/2020, por el cual, se amplió la emergencia pública sanitaria establecida por la ley N° 27.541 el 21 de diciembre de 2019, por el plazo de un año. Los considerandos de este decreto expresaban: “Que en los últimos días se ha constatado la propagación de casos del nuevo coronavirus Covid-19 en numerosos países de diferentes continentes, llegando a nuestra región y a nuestro país. Que, en la situación actual, resulta necesario la adopción de nuevas medidas oportunas, transparentes consensuadas y basadas en evidencia científica, que se sumen a las ya adoptadas desde el inicio de esta situación epidemiológica, a fin de mitigar su propagación y su impacto sanitario”. Inmediatamente comenzaron las medidas de aislamiento. Los impactos sociales y económicos de la pandemia del Covid-19 profundizaron en Argentina la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba.

La pandemia, además de provocar crisis humanitaria, económica y social en todo el mundo, vino a cristalizar un problema que las Organizaciones de la Sociedad Civil

tienen hace varios años: la inestabilidad financiera y la falta de un modelo de recaudación sostenible a largo plazo. En este contexto, mucha de la ayuda que las Entidades sin Fines de Lucro, reciben se ve disminuida desde la recaudación por donaciones de ciudadanos hasta la colaboración de las áreas de Responsabilidad Social de las empresas o fondos entregados por el Estado u Organismos Públicos.

En este panorama retador, diversas iniciativas de la sociedad civil organizada se han visto obligadas a pausar o disminuir drásticamente sus programas de recaudación de fondos y de generación de ingresos. Sin embargo, la innovación ha sido clave para mantenerse en la línea de contención y atención de la población y comunidades más impactadas.

Las alternativas que las Organizaciones sin Fines de Lucro encontraron para adaptarse al contexto actual fueron las siguientes:

1. Colaborar en un espíritu de ayuda mutua.
2. Encontrar nuevas formas de llegar a las personas.
3. Tomar o realizar eventos / actividades en línea.
4. Mostrar empatía por el personal.
5. Encontrar nuevas formas de entregar programación.
6. Ser flexible con los beneficiarios.
7. Crear un equipo de gestión de crisis.
8. Movilizar en nombre del sector.
9. Escuchar a la comunidad respecto a las necesidades que surgen del nuevo contexto.

Respecto a las Asociaciones Civiles, sobre las cuales apunta el desarrollo del presente trabajo, el Estado emitió la siguiente Ley de Emergencia, que otorga beneficios a aquellas domiciliadas en la Provincia de Buenos Aires y que cuentan con autorización para funcionar por parte de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. Entre los beneficios se destacan:

1. Prorroga especial por 180 días para la presentación de la documentación post asamblearia respecto de actos que debiesen celebrarse durante la emergencia sanitaria.

2. Validez de los certificados de vigencia que se extiendan durante la emergencia sanitaria por el plazo de 180 días.
3. Tarifa cero de servicios públicos de agua, gas, electricidad, internet y telefonía fija o móvil durante el plazo que dure la emergencia sanitaria provincial.
4. Creación de un Fondo Extraordinario de Emergencia para el otorgamiento de subsidios para readecuar sus instalaciones y solventar gastos operativos y/u ordinarios.
5. Condonación de deudas de documentación anual obligatoria al 31 de diciembre de 2014, la cual deberá ser suscripta por al menos 3 socios e implicará el proceso de normalización por los periodos posteriores al 1 de enero de 2015.
6. Inclusión del requisito de paridad de género a excepción de que la asociación civil este conformada en su totalidad por asociados del mismo género.
7. Exenciones impositivas como el impuesto inmobiliario y por tasas ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas.
8. Apertura de cajas de ahorro en el Banco Provincia.
9. Asesoramiento y patrocinio jurídico gratuito respecto a las presentaciones a realizar en sede administrativa.
10. Creación de un Registro de bienes con función social que sistematizara la información referente a la relación jurídica de las asociaciones civiles respecto de los bienes inmuebles donde tiene domicilio.
11. Inembargabilidad e inejecutabilidad de todo inmueble o accesorio ubicado en la provincia.

Capítulo II: Asociaciones Civiles

En el presente capítulo, nos centraremos en desarrollar en mayor profundidad todas las características y especificaciones que conllevan las Asociaciones Civiles, debido a que nos interesa abordar un marco de introducción previo al trabajo de campo que realizaremos sobre la entidad mencionada anteriormente.

Concepto

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, las Asociaciones Civiles son personas jurídicas integrada por un conjunto de individuos asociados para desarrollar alguna actividad sin fines de lucro, que además sea considerada por el orden jurídico como de bien común, es decir, que además de beneficiar directamente a los asociados, debe beneficiar a la comunidad en general. Dentro de los mismos, podemos encontrar claros ejemplos como AFA y Greenpeace.

Acto constitutivo

La constitución de estas entidades puede formalizarse mediante instrumento público con autenticación notarial de las firmas de los constituyentes, manifestándose por escrito la voluntad de sus miembros y se redacta el estatuto mediante Asamblea constitutiva. Para obtener la personería jurídica debe presentarse la siguiente documentación:

- Acta constitutiva y Estatutos.
- Nómina de Asociados.
- Nómina de los integrantes de los Órganos de Dirección y Fiscalización.
- Demostración del Patrimonio Social.

Para la demostración del Patrimonio Social, existen dos formas de acreditarlo:

1. Balance General e Inventario de bienes.
 2. Deposito en Efectivo.
- Nota solicitando la Personería Jurídica.

El acto constitutivo debe contener:

- A. Identificación de los constituyentes: Deben consignarse los datos personales de los asociados constituyentes. En las asociaciones de primer grado los asociados son personas físicas o humanas. Mientras que en las de segundo y tercer grado, serán personas jurídicas.
- B. Nombre con aditamento "Asociación Civil": Criterio de libertad en la elección, puede ser nombre de fantasía. Debe presentarse en idioma nacional. No puede confundirse con reparticiones del Estado. No se admitirán denominaciones que puedan constituir apología del delito.
- C. Objeto: Puede tener múltiples finalidades como, por ejemplo, deportivas, políticas, culturales, sociales, artísticas, asistenciales, recreativas, profesionales. Debe ser preciso y determinado, no dar lugar a error. Debe estar claramente establecido. Sin expresiones o conceptos difusos indeterminados.
- D. Domicilio Social: En el estatuto solo figura la jurisdicción. Luego, por acta separada se hace constar calle, número, piso, departamento u oficina de la sede social. El cambio de domicilio de la sede social no implica la reforma de los estatutos.
- E. Plazo de duración o si es perpetuidad: En la práctica se fijan 99 años, y antes de la conclusión, se puede decidir su prórroga o su reconducción (Es la reactivación de la asociación una vez iniciado el proceso de liquidación y antes que concluya).
- F. Causales de disolución: Se deben fijar causales generales de disolución y reducción de su cantidad de asociados a un número inferior al total de miembros titulares y suplentes de su comisión directiva y Órgano de Fiscalización, si dentro de los 6 meses no se reestablece ese mínimo.
- G. Contribuciones que conforman el patrimonio inicial y el valor que se le asigna aportes transferidos en propiedad, si no consta expresamente su aporte de uso y goce: El patrimonio debe guardar relación con los objetivos propuesto. Puede ser en dinero, valores, bienes muebles, inmuebles, entre otros.
- H. Régimen de Administración y Representación: A cargo de la comisión directiva. Órgano ejecutivo por excelencia.

-
- I. Fecha de cierre del ejercicio económico anual: Generalmente se establece el 31 de diciembre de cada año.
- J. Clases o categorías de asociados, y prerrogativas y deberes de cada una: Los asociados constituyen el basamento de las asociaciones, pueden ser asociados fundadores que suscriben el acto constitutivo y los asociados que se incorporan durante la vida de la institución. Las categorías de asociados son: Activo o plenos (poseen voz y voto en las decisiones sociales, y pueden elegir y ser elegidos como directivos), Adherentes, Colaboradores u Honorarios (poseen voz, pero no voto).
- K. Régimen de ingreso, admisión, renuncia, sanciones disciplinarias, exclusión de asociados y recursos contra las decisiones: Se debe garantizar el derecho de defensa de los asociados. Las sanciones generalmente son apercibimiento, suspensión y expulsión.
- L. Órganos sociales de Gobierno, Administración y Representación: El órgano de Gobierno es la asamblea encargada de tomar las decisiones. El Órgano de Administración y Representación es la Comisión Directiva que se encarga de ejecutar las decisiones de la asamblea. El Órgano de Fiscalización Interno, se encarga del control interno, no puede ser un integrante de la comisión directa, y puede ser unipersonal o colegiado.
- M. Procedimiento de liquidación: El liquidador debe ser asignado por asamblea extraordinaria excepto en casos especiales. Puede designarse más de uno, estableciéndose su actuación conjunta o como Órgano colegiado.
- N. Destino de los bienes después de la liquidación: Pudiendo atribuirlos a una entidad de bien común, pública o privada, que no tenga fin de lucro y que este domiciliada en la República. El patrimonio resultante de la liquidación no se distribuye entre los asociados. Debe darse el destino previsto en el estatuto, y a falta de previsión, el remanente debe destinarse a otra asociación civil domiciliada en la República de objeto similar o igual a la liquidada.

Órgano de Gobierno

El órgano de gobierno es la asamblea, la cual, es la máxima autoridad de la institución que adopta las decisiones de mayor importancia como, por ejemplo, nombra y remueve los miembros de la comisión directiva, controla su gestión, puede modificar el estatuto, fija precios y aumentos de cuotas.

Las asambleas pueden ser:

- Ordinarias: Convocadas para tratar asuntos de rutina como, por ejemplo, aprobación de balances y estados contables, nombramiento de comisión directiva, consideración de memoria).
- Extraordinaria: Se realizan para tratar asuntos graves o urgentes.

Las asambleas deben ser convocadas por la Comisión Directiva y el estatuto debe prever el derecho de que puedan convocar los asociados a Asamblea Extraordinaria.

El Quorum para sesionar es la mitad más uno de los socios.

Según el nuevo Código Civil, los socios para formar parte de la Asamblea deben tener la cuota social al día.

Todas las decisiones tomadas en las Asambleas se deben escribir en los libros correspondientes, debiendo los mismos estar rubricados por la Autoridad de Aplicación correspondiente.

Órgano de Administración y Representación

El Órgano de Administración y Representación es la Comisión Directiva, la cual como característica fundamental debe estar formada por asociados debido a que son derechos propios de los mismos participar en la ejecución de las decisiones de la Asamblea.

Sus funciones principales son dirigir la entidad, administrar sus recursos, invertir sus fondos, ejercer el poder disciplinario de la institución, interpretar las cláusulas del Estatuto y ejecutar las resoluciones de la Asamblea siendo Órgano de convocatoria de la misma.

La Comisión Directiva está compuesta por un presidente, un secretario y un tesorero, que deben estar previstos en el Estatuto. Los demás miembros de la Comisión Directiva tienen carácter de Vocales. Los miembros son elegidos por Asamblea. Es

usual que se prevean mandatos de dos años con renovación a su finalización. Los miembros de la Comisión Directiva no pueden recibir honorarios y deben reunirse una vez al mes.

Comisión directiva

Son deberes y atribuciones de la comisión directivas los siguientes:

- Velar por el cumplimiento del estatuto, reglamentos internos y disposiciones que se dicten.
- Resolver toda cuestión que pueda presentarse en el cumplimiento de su función.
- Llevar los libros y registros que exija la ley o autoridades competentes y la administración social de modo que pueda conocerse en cualquier momento y en la forma más completa posible la marcha y el estado financiero del club.
- Dar cuenta de su administración ante la asamblea general ordinaria mediante la memoria anual, balance general, cuadro de gastos y recursos e inventario general.
- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias, redactando el orden del día que ha de considerarse en ella.
- Nombrar y remover al intendente, subintendente y distintas subcomisiones.
- Nombrar y remover a los empleados rentados.
- Comprar y vender muebles e inmuebles, gravarlos, hipotecarlos, operar en los bancos y otras entidades, dar y tomar arriendo.
- Resolver sobre el ingreso y exclusión de los socios.
- Organizar actos, fiestas, torneos o reuniones que encuadran en las finalidades del club.
- Dictar y modificar los reglamentos internos que deberán ajustarse en un todo al presente estatuto y someter a la aprobación de la asamblea.
- Gestionar ante la dirección de personas jurídicas, la aceptación de las modificaciones que la asamblea introduzca al estatuto.

- Preparar y autorizar el presupuesto anual y cálculo de gastos y recursos, necesarios para la marcha regular del club.
- Publicar dentro de los primeros quince días de cada mes el movimiento de caja correspondiente al mes anterior.

Órgano de Fiscalización

El órgano de Fiscalización puede ser unipersonal a cargo de un Revisor de Cuentas o Pluripersonal o Colegiado a cargo de una Comisión Revisora de Cuentas. Esta última, es obligatorio en asociaciones con más de cien asociados.

En el Acto Constitutivo se deben consignar a los integrantes del Primer Órgano de Fiscalización. En el Estatuto se puede prever que estos integrantes sean personas no asociadas y tampoco pueden ser integrantes al mismo tiempo de la Comisión Directiva.

Sus funciones principales son controlar la Administración de la institución, examinar toda la documentación, revisar el estado de la tesorería, controlar el manejo de los fondos sociales y dictaminar anualmente sobre balance, inventario, cuenta de gastos y recursos.

En conclusión, es un Órgano independiente de la Comisión Directiva, cuya gestión debe controlar.

Tribunal Arbitral

El tribunal arbitral actúa como árbitro de las cuestiones sociales que se presenten entre los socios o entre estos y la comisión directiva.

Este tribunal funciona a pedido de un socio activo o es convocado por la comisión directiva, cuando esta lo necesite.

La solicitud de constitución del tribunal arbitral debe dirigirse a la comisión directiva por escrito y esta tiene el deber de proveer a su conformación antes de los quince días.

Es constituido por la comisión directiva con uno de sus miembros, designado por sorteo y que preside el tribunal y cuatro socios, dos de los cuales, son designados por la comisión directiva y dos por el peticionante.

Aspectos Contables

Según la Ley N° 19.836, dispone que las Asociaciones Civiles deben llevar una contabilidad de la que resulten sus operaciones y una justificación clara de todos y cada uno de sus actos de registración contable.

Las obligaciones básicas son las mencionadas a continuación:

1. Llevar contabilidad organizada.
2. Realizar registraciones de todos los actos económicos.
3. Conservar los comprobantes respaldatorios de todos los asientos contables.
4. Registrar todo en libros rubricados por la Inspección General de Justicia / Registro correspondiente.
5. Presentar anualmente estados contables a la Inspección General de Justicia / Registro correspondiente.

La contabilidad y los estados contables adquieren importancia relevante cuando recordamos que la ley no le impone ningún órgano de fiscalización interna. Entonces, la Inspección General de Justicia / Registro correspondiente y el auditor contable independiente serán los dos factores de control que, apoyándose en la contabilidad organizada, los estados contables y los comprobantes respaldatorios, podrán fiscalizar adecuadamente la actividad del Consejo de Administración de la entidad.

Según la Resolución N° 7/2005 (I.G.J), se establecen las normas específicas referidas a la contabilidad de las entidades sin fines de lucro:

- En relación al Artículo 379 confeccionaran sus estados contables de acuerdo a los lineamientos de las Resoluciones Técnicas N° 8 (Normas de Exposición General), 11 (Normas de Exposición Particular) y 25 (Modificación de la RT 11) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- En relación al Artículo 381 dispone que el Estado de Flujo de Efectivo será obligatorio para aquellas entidades con activos o recursos superiores a quinientos mil pesos (\$500.000).

- En relación a los Artículos 373 y 374 dispone que los libros contables y societarios obligatorios y rubricados por la Inspección General de Justicia que deberán llevar son:
 - Actas.
 - Registro de Asociados.
 - Diario.
 - Inventario y Balances.
 - Otros libros contables complementarios.
 - Asistencia a Asambleas (Optativo).
 - Actas de Comisión Directiva.

Las estructuras de los estados contables requeridos para las entidades sin fines de lucro no difieren en lo esencial con los estados contables convencionales de las sociedades comerciales. Sin embargo, habrá que considerar algunos aspectos especiales referidos a determinados rubros del activo y pasivo, y en especial, del Estado de Resultados (Recursos y Gastos).

Los estados contables básicos del ejercicio estarán compuestos de la siguiente manera:

1. Encabezamiento.
2. Estado de Situación Patrimonial o Balance General.
3. Estado de Recursos y Gastos.
4. Estados de Evolución del Patrimonio Neto.
5. Estado de Flujo de Efectivo.
6. Notas, cuadros y anexos complementarios.
7. Informe del Auditor.
8. Informe del revisor de cuentas / comisión revisora de cuentas (si el estatuto lo contempla).

9. Memoria Anual.

10. Inventario General del Ejercicio.

Particularidades del Estado de Situación Patrimonial.

Las Asociaciones Civiles poseen diferentes particularidades con respecto a los estados contables convencionales dentro de los rubros que componen el activo y pasivo, destacándose por rubro las siguientes cuentas:

Activo

- Créditos: Derechos que el ente posee contra terceros y asociados para percibir sumas de dinero u otros bienes o servicios. Incluye compromisos de subsidios por parte de autoridades Nacionales, Provinciales o Municipales. Deben discriminarse entre cuentas por cobrar a asociados o entes afiliados, por servicios prestados y por sus correspondientes compromisos, cuentas por cobrar a terceros y derechos a recibir servicios. Las cuentas por cobrar a terceros deberán clasificarse entre las vinculadas con las actividades principales del ente y las que no tengan ese origen.
- Bienes para consumo o comercialización: Son bienes destinados a la venta o al consumo en el curso habitual de la actividad del ente, así como los anticipos a proveedores por las compras de estos bienes. Se deberá prever la distinción de sus componentes en:
 - Existencias de bienes para consumo interno.
 - Existencias de bienes de cambio para su comercialización.

Pasivo

- Fondos con Destino Específico: Fondos que se reciban con ciertos destinos específicos. Está compuesto por los aportes que se reciban directamente o importes netos a través de la generación de actividades con fines recaudatorios específicos, destinados a la prestación de un servicio o a la erogación de fondos en el futuro relacionados con bienes a suministrar o servicios a prestar a un grupo determinado de asociados, a ciertos sectores de la comunidad o a la comunidad en general. Estos fondos se computarán como recursos en el mismo periodo en el cual se produzca el gasto para el que fueron recaudados.

Aspectos Impositivos

Los entes sin fines de lucro cuentan con ciertos privilegios impositivos. En otras palabras, desde el punto de vista tributario cuentan con beneficios liberatorios cuyo origen legal tiene sustento en su finalidad orientada al bien común.

Impuesto a las Ganancias

La legislación prevé una exención subjetiva para este tipo de entidades siempre que se cumplan ciertos presupuestos legales y además que se den ciertas situaciones vinculadas a la realidad económica. Para solicitar la exención subjetiva la entidad debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Cumplir ciertas condiciones legales.
- Finalidad orientada al bien común.
- Solicitar la exención.

Exención Impuesto a las ganancias:

Son eximidas:

- Las ganancias de las instituciones religiosas.
- Las ganancias que obtengan las asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, siempre que tales ganancias y el patrimonio social se destinen a los fines de su creación, y en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente entre los socios. Se excluyen de esta exención aquellas entidades que obtienen sus recursos, en todo o en parte, de la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballos y actividades similares, así como actividades de crédito o financieras, excepto las inversiones financieras que pudieran realizarse a efectos de preservar el patrimonio social, entre las que quedan comprendidas aquellas realizadas por los colegios y Consejos Profesionales y las Cajas de Previsión Social, creadas o reconocidas por Normas Legales Nacionales y Provinciales.
- Las ganancias de las entidades mutualistas que cumplan las exigencias de las normas legales y reglamentarias pertinentes y los beneficios que estas proporcionen a sus asociados.

- Las ganancias de las asociaciones deportivas y de cultura física, siempre que las mismas no persigan fines de lucro, exploten o autoricen juegos de azar y/o cuyas actividades de mero carácter social priven sobre las deportivas.
- Las ganancias de las instituciones internacionales sin fines de lucro, con personería jurídica, con sede central establecida en la República Argentina.

Obligaciones de carácter fiscal

- Inscripción ante la AFIP y Dirección de rentas que corresponda.
- Tramitación del reconocimiento exentivo ante la AFIP.
- Tratamiento del reconocimiento exentivo ante la dirección de rentas de cada provincia.
- Presentaciones anuales DDJJ informativas ante la AFIP.
- Contribuyente del impuesto sobre los créditos y débitos bancarios a tasa reducida.

Impuesto al Valor Agregado

Condiciona la validez de la exención en dicho impuesto al reconocimiento por parte de la autoridad de aplicación de la exención en el Impuesto a las Ganancias, siempre y cuando los ingresos obtenidos por los servicios prestados se apliquen de una u otra forma al bien público.

Exenciones Impuesto al Valor Agregado

- Los servicios prestados por las obras sociales creadas o reconocidas por normas legales nacionales o provinciales, por instituciones, entidades y asociaciones en los incisos F) Asociaciones y Fundaciones, G) Mutuales y I) Asociaciones Deportivas del artículo N° 26 de la Ley del Impuesto a las Ganancias.
- Servicios de asistencia sanitaria, médica y paramédica, cuotas de medicina prepaga, distintos de la atención de afiliados obligatorios de obras sociales creadas por leyes nacionales o provinciales y colegios o consejos profesionales.

- Espectáculos y reuniones de carácter artístico, científico, cultural, teatral, musical, de canto, de danza, circenses, deportivos y cinematográficos.

Finalidades de solicitar el certificado de exención

- No ingresar el impuesto a las ganancias.
- No ser pasibles de retenciones y/o percepciones en el impuesto a las ganancias.
- No ser pasibles de las retenciones y/o percepciones en el impuesto al valor agregado, en el caso de los sujetos comprendidos en el inciso F), y en los puntos 5. y 6. del inciso H) del Artículo N° 7 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Estar alcanzadas por las alícuotas reducidas, o exentas, del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias.

Auditoria Especifica de Asociaciones Civiles

Para realizar la auditoria especifica de una Asociación Civil, se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Libros Obligatorios: Verificar la existencia de los libros diarios, inventario y balances, asociados y actas. Cerciorarse que contengan la registración de todas las operaciones y estados contables vinculados con la auditoria y que cuenten con las respectivas rubricaciones.
- Libro de Asociados: La auditoría deberá cerciorarse especialmente que, además de estar registrada toda la información referida al cumplimiento de cuota social de los asociados, los datos coincidan y sean armónicos con la contabilidad del libro caja y con los estados contables y el inventario del cierre.
- Operaciones económicas y el objeto social: El auditor externo debe analizar las operaciones de la entidad a fin de confirmar que las operaciones de la Asociación Civil sean dirigidas al cumplimiento del objeto social y la entidad es efectivamente una Organización sin fines de lucro.
- Exenciones Impositivas: Analizar los certificados de reconocimiento de exenciones de la Administración Federal de Ingresos Públicos y Rentas que debe poseer la Asociación Civil. Cerciorarse que cubren todos los impuestos nacionales y provinciales. Verificar la vigencia de los certificados.

-
- Obligaciones formales con organismos fiscales: El auditor debe revisar la presentación de declaraciones juradas de impuestos, aunque estén exentas del pago de los mismos y cerciorarse de que la entidad ha cumplido con la totalidad de sus obligaciones formales.
 - Agente de retención: Las Asociaciones Civiles son agentes obligados de retención del impuesto a las ganancias por los pagos de honorarios, locaciones de obras y servicios y compras de bienes según las condiciones, tasas, mínimos exentos, plazos máximos para depositar y demás normativas contenidas en la Resolución General N° 830 (AFIP). El auditor debe revisar los pagos del ejercicio y verificar el cumplimiento de dicha norma legal.
 - Sueldos y Cargas Sociales: La auditoría externa evaluará integralmente este aspecto de las operaciones de la Asociación Civil teniendo en cuenta que frecuentemente se observan creencias en el sentido de que las organizaciones sin fines de lucro están exentas o no deben cumplir con todas estas obligaciones legales.
 - Autoridades Electivas: El auditor externo deberá investigar y detectar operaciones del ejercicio que signifiquen ventajas lucrativas para las autoridades, cesiones de activos o cualquier otra situación o maniobra similar que implique un perjuicio económico para la entidad.
 - Estados Contables: La auditoría se cerciorará acerca del cumplimiento de las normas técnico-contables de exposición específicas para organizaciones sin fines de lucro que están contenidas principalmente en la Resolución Técnica N° 11.

Capítulo III: Control Interno

Definiciones

A continuación, se citan algunas definiciones por autores a fin de tener un primer enfoque de este concepto:

“El control interno debe interpretarse como un conjunto de normas de seguridad o control preventivo que se incluyen en los procedimientos administrativos que corresponde a las distintas operaciones básicas”. (Alberto Díaz, 1981)

“El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las pólizas administrativas prescriptas”. (José Alberto Schuster, 1992)

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”. (Coopers & Lybrand e Instituto de auditores Internos, 1997)

“El control interno es el conjunto de normas y procedimientos existentes en el ente auditado, implementado con el fin de alcanzar sus objetivos para los cuales se creó el ente”. (Juan José Cossio, 1997)

“El sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que lo adopta cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa”. (José Luis Pungitore, 2006)

Objetivo

El control interno es un proceso cuyo objetivo es comparar los resultados obtenidos con los objetivos fijados permitiendo comprobar si hay desvíos para poder tomar las acciones correctivas necesarias para poder corregirlos.

Por lo que podemos decir, que es la actividad que permite corregir o en todo caso minimizar las desviaciones de los resultados respecto de los objetivos fijados.

Cuando hay desvíos es necesario tomar acciones correctivas para corregirlos, pero para ello resulta necesario que previamente se detecten las causas que dieron origen a los mismos.

A continuación, se pueden destacar otros puntos claves del control interno:

- Promover la eficacia y eficiencia operativa: Fijar correctamente las tareas y responsabilidades de los empleados y un modo de ejecución idóneo de las intervenciones. Luego, se debe definir las acciones de control interno adecuadas con el fin de minimizar costos y evitar pérdidas de tiempo en las operaciones.
- Proveer información confiable: Es de suma importancia para la toma de decisiones. Debe ser simple, íntegra y oportuna, es decir, comunicada en el momento adecuado para poder decidir correctamente.
- Cumplimiento de los procedimientos, normas y política establecidas por parte de los empleados: Las pautas de control interno deben ser claras y concisas, para una adecuada interpretación y comprensión.
- Adecuada protección de los activos para evitar errores o irregularidades: Mediante información confiable y controles determinados, se obtiene mayor protección a la totalidad de bienes y derechos pertenecientes al ente.

¿Por qué es importante el control interno?

El control interno es un aspecto fundamental para apoyar el logro de los objetivos de una entidad y crear, mejorar y proteger el valor de los interesados. Las deficiencias organizacionales de alto perfil generalmente llevan a imponer reglas y requerimientos adicionales, así como esfuerzos de cumplimiento que consumen tiempo y costos. Sin embargo, esto oculta el hecho de que el tipo correcto de controles internos, permiten a una organización capitalizar las oportunidades, mientras que reducen las amenazas, permitiendo ahorrar tiempo y dinero y promover la creación y conservación de valor. El control interno efectivo también crea una ventaja competitiva, ya que una organización con un control efectivo puede asumir un riesgo adicional.

Cabe destacar, que un sistema de control interno permite optimizar recursos y lograr una gestión financiera y administrativa más eficiente, mejorando la productividad. Esto contribuye a una toma de decisiones más acertada.

Etapas del control interno

El control requiere la realización de algunas actividades que llevadas a cabo en forma sistemática permiten ejercer un adecuado dominio de los procesos.

El control interno consta de dos etapas esenciales, la evaluación y la corrección sino no hay control.

Cada una de estas etapas consta de varias actividades cuyo orden de ejecución a tener en cuenta es el siguiente:

1. Seleccionar las variables a controlar: Es necesario seleccionar adecuadamente aquellas variables que mantienen elevada relación con otras de menor relevancia y gran sensibilidad que nos permitan inferir con la máxima exactitud el rumbo del proceso, es decir, si sus valores finalmente van a coincidir o no con los que se han fijado como objetivo, en la etapa de planificación.

Si estas variables tienden a los valores fijados como objetivo, todo el proceso cumplirá con lo previsto. Si no es así, se deberá adoptar de manera inmediata las acciones correctivas que correspondan.

2. Determinar los puntos y frecuencia del control: Al hablar de punto de control se refiere al área y/o proceso de la organización donde se recogen los datos (valor de las variables seleccionadas) que han de utilizar para el control, comparándolos con los objetivos fijados.

Respecto a la frecuencia, es cada cuanto tiempo se relevan esas variables a controlar.

La determinación de los puntos de control y la frecuencia tienen por finalidad no esperar a que el proceso haya terminado y recién allí ver si se cumplieron o no los objetivos pautados, porque de ser así no queda margen para la corrección y se pierde mucho tiempo y dinero.

3. Metodología de análisis: Antes de comenzar a recolectar los datos que reflejan los resultados obtenidos, es necesario definir la metodología mediante la cual los vamos a relevar y como se los analiza. En muchos casos, se requieren definir planillas, gráficos, tamaños de muestras, metodología de medición, instrumentos de mediciones a emplear, además de establecer como se realiza el análisis de los datos.

Es el momento de definir si se trabaja directamente con los datos recogidos o se elaboran índices, según convenga y en función de los objetivos fijados. También se debe decidir si los datos se recogen en base a un muestreo estadístico o no, y fijar los criterios de aceptación o rechazo de las unidades controladas, denominados indicadores de tolerancia.

4. Registro de los resultados: En este paso comienza la ejecución del control, los anteriores pasos constituyen actividades necesarias para la preparación del control.

Esta actividad debe ser sistemática y se debe ajustar a todo lo determinado en los puntos anteriores. Lo importante, es asegurarse de la exactitud de los datos ya que de ellos depende el resultado de los pasos a seguir.

5. Evaluación de los resultados: Aquí, se deben confrontar los resultados con los objetivos de la organización para determinar la existencia o no de desvíos.

Si la comparación no detecta la existencia de desvío alguno, termina el control. Si, por el contrario, se determina la existencia de desvíos respecto de los objetivos propuestos, se deben tomar las acciones correctivas necesarias para reencausar el proceso hacia el logro de los objetivos fijados.

6. Determinación de las causas de los desvíos: Esta actividad, tiene validez en la medida en que en el anterior se haya detectado algún desvío. En tal caso, al detectarse un desvío, lo que se ha definido es la existencia de un problema, es decir, la diferencia entre una situación real (los resultados obtenidos) y una deseada (los objetivos fijados).

Por lo tanto, se tiene que resolver ese problema y para ello, lo primero que se debe realizar es la determinación de su causa. Por lo general, no se originan de una sola causa sino en varias que concurrentemente producen los resultados no deseados que se observan.

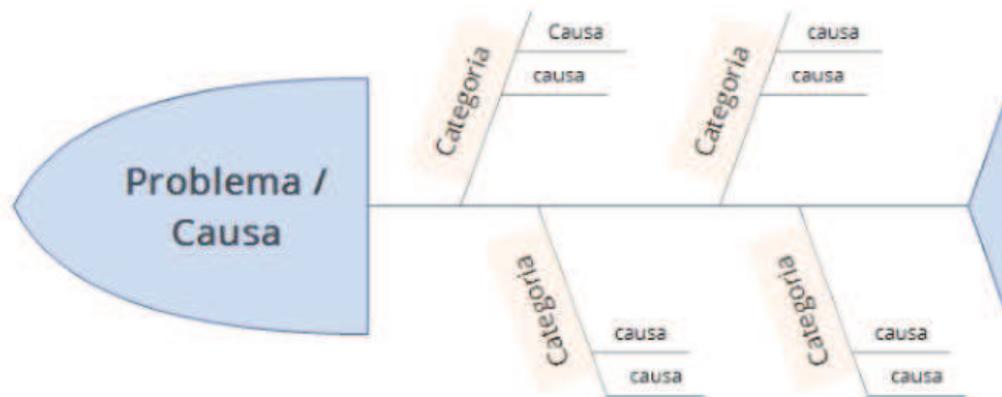
Si solo algunas de ellas son removidas, el problema persistirá. Por ello, es necesario hacer el esfuerzo de detectar todas, si realmente se quiere tener éxito en la corrección de los desvíos.

La determinación de las causas que los originan requiere toda información que surja claramente de los hechos ocurridos y no de impresiones o prejuicios.

En efecto una de las trampas más comunes que aparecen cuando se trata de resolver un problema, es la de admitir determinados hechos como tales, cuando no hay prueba alguna de que lo sean. Por lo que es fundamental solo registrar información comprobable.

Una técnica conocida y eficaz que ayuda a determinar las causas que originan un problema es el uso de un diagrama de causas y efectos llamado también “Espina de Pescado”, por su típica estructura o diagrama de Ishikawa, por el nombre de su autor.

En el siguiente grafico se puede apreciar la estructura de este tipo de diagrama:



Elaboración Propia.

Como puede apreciarse, en el rectángulo izquierdo se escribe la definición del problema a resolver. En los rectángulos, se indican los posibles factores que en principio podrían haber originado el problema, en este caso el desvío de los resultados de los objetivos propuestos.

En las restantes flechas se van indicando las posibles causas del problema bajo análisis.

A partir de ello y con los datos e información recogida, se debe analizar cuáles de las posibles causas registradas en el esquema son realmente responsables de los desvíos observados, eliminando aquellas ajenas al hecho.

En general, luego de este análisis, quedan perfectamente identificadas unas pocas causas como las responsables del problema planteado. Cada una es un problema a resolver, sin todas resueltas el problema final no se solucionará por completo.

7. Elaboración de alternativas de solución: Identificadas la o las causas que dieron origen al desvío detectado, para cada una de ellas se debe diseñar algunas alternativas de solución. Es importante diseñar varias porque por estadísticas casi nunca para un problema (desvío) hay una sola solución y generalmente la primera alternativa no suele ser la más conveniente.

La elaboración de alternativas de solución resulta ser uno de los aspectos que más influye en la buena resolución de los problemas, y depende en gran medida de la capacidad y creatividad que se tenga para hallar soluciones eficaces.

Finalmente, las alternativas de solución que se consideren deben estar bien estructuradas, no ser simples expresiones de deseo ni presentarse confusas. Si es posible y el caso lo amerita, se deben formular por escrito y contener en forma explícita los resultados que se estiman obtener, ya que estas alternativas deben ser evaluadas y una de ellas llevada a la práctica, razón por la cual, resulta indispensable que sean los más explícitas posibles.

8. Determinación de las variables o los atributos para la evaluación de alternativas: Para poder decidir cuál de las alternativas resulta ser la más conveniente, es necesario definir primero cual o cuales van a ser los criterios a utilizar para ser evaluadas.

La selección de las variables o atributos mediante los cuales se evalúan las distintas alternativas, es muy importante ya que condicionara la correcta elección de la solución a adoptar.

Una guía para seleccionar el criterio adecuado, es tener en cuenta, cuál de ellos reviste mayor importancia al momento de tomar la decisión. La selección de los criterios de evaluación es tan importante como la generación de varias alternativas, dado que si no se seleccionan los criterios correctos se desecharán todos los pasos anteriores.

9. Evaluación y selección de alternativas: Una vez definidos los criterios mediante los cuales se evaluarán las alternativas de solución, se debe proceder a su evaluación para decidir cual resulta ser la mejor solución a la luz de los criterios adoptados.

Cuando se decide evaluar las distintas alternativas a través de un criterio único y cuantificable, basta con calcular el mismo para cada una y seleccionar en este caso el más bajo.

Sin embargo, en la práctica las cosas no son tan sencillas, ya que muchas veces se deben considerar simultáneamente varios aspectos que no son “variables” sino “atributos”, es decir características no cuantificables.

En estos casos, por tener la solución que finalmente se adopte, un alto grado de subjetividad, la técnica incluye la participación de una variada cantidad de personas que deben recomendar la mejor alternativa de solución, desde su punto de vista.

10. Consideración de efectos negativos: Suele ocurrir que la solución adoptada tenga consecuencias no deseadas a pesar de satisfacer el criterio de selección elegido.

Por esta razón, antes de adoptarla se debe considerar si la misma podría ocasionar algún efecto no deseado y evaluar la magnitud de este.

Como consecuencia de estas consideraciones, se puede adoptar definitivamente la solución seleccionada o se la debe reemplazar por alguna de las evaluadas en el paso anterior, la que a su vez también deberá superar esta instancia.

11. Administración de las acciones correctivas: La alternativa seleccionada constituye de por sí la o las acciones para corregir los desvíos detectados entre los resultados obtenidos y los objetivos fijados.

Como toda acción a emprender y en relación con su magnitud, ella debe ser administrada, es decir, se la debe planificar, organizar, dirigir y controlar, para tener certeza de que los desvíos serán corregidos, que es en definitiva lo que persigue el control.

Cabe destacar, que el proceso de control interno debe ser continuo y circular, es decir, requiere una retroalimentación constante que apunte a la mejora continua en pos del logro de una mayor eficiencia operativa y estratégica para el logro de los objetivos determinados.

Principios Claves para evaluar y mejorar el control interno

Los principios están formulados para facilitar la evaluación y mejora de los sistemas de control interno existentes, resaltando una serie de áreas en las que la aplicación práctica de tales orientaciones a menudo falla en muchas organizaciones.

- A. Apoyar los objetivos de la organización: El control interno debe utilizarse para apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos mediante la gestión de sus riesgos, mientras que cumple con las reglas, normativas y políticas organizacionales. La cual debe, por consiguiente, hacer del control interno una parte de la gestión de riesgo e integrar a ambos.
- B. Determinar funciones y responsabilidades: La organización debe determinar las diferentes responsabilidades y funciones con respecto al control interno, incluyendo el organismo de gobierno, la dirección a todos los niveles, empleados, proveedores internos y externos, así como coordinar la colaboración entre los particulares y voluntarios.
- C. Promover una cultura motivacional: Se debe promover una cultura organizacional que motive a los miembros de la organización a actuar en línea con la estrategia de gestión de riesgo y con las políticas sobre control interno establecidas, para alcanzar los objetivos. El tono y la acción a niveles altos son críticos en este sentido.
- D. Vinculación con el desempeño individual: Se debe vincular el logro de los objetivos del control interno de la organización con los del desempeño individual. Cada persona dentro del ente, debe ser responsable del logro de los objetivos de control interno asignados.
- E. Asegurar competencia suficiente: Las autoridades deben ser suficientemente competentes para cumplir con las responsabilidades de control interno asociados a sus funciones.
- F. Respuesta a los riesgos: Los controles siempre deben ser diseñados, implementados y aplicados como respuesta a riesgos específicos, a sus causas y consecuencias.
- G. Comunicar periódicamente: Las autoridades de la entidad deben asegurar de que se lleven a cabo comunicaciones periódicas referentes al sistema de control interno, así como a los resultados en todos los niveles dentro de la

organización, para cerciorarse de que los principios de control interno han sido completamente entendidos y aplicados correctamente por todos.

- H. Seguimiento y evaluación: Tanto los controles individuales como el sistema de control interno en su conjunto deben ser supervisados y evaluados frecuentemente. La identificación de altos niveles de riesgo inaceptables, falla en los controles o eventos que están fuera de los límites para la aceptación de riesgos pueden ser signos de que un control individual o el sistema de control interno es inefectivo y necesita ser mejorado.
- I. Transparencia y rendición de cuentas: Se debe informar periódicamente a las partes interesadas el perfil de riesgo de la organización, así como la estructura y el funcionamiento del sistema de control interno del ente.

Capítulo IV: Tablero de Comando

Antecedentes

Los primeros escritos datan del 12 de diciembre de 1910 con los índices Dupont, que habla sobre control de gestión.

En los años 50, Peter Drucker habla de este tema y General Electric presenta la organización a través de indicadores claves de área.

En el año 53, en la colección de Harvard Business Review, salió un artículo que trataba sobre el control presupuestario y sus problemas.

En el año 1968, se habla sobre cómo organizar los sistemas de información.

Si bien este modelo de tablero de comando no es nuevo, sí lo es el concepto que se aplica en la actualidad.

Anteriormente, estaba orientado al control y a los resultados financieros, es decir, cuanto se vendió, cuanto se produjo, cuanto se ganó, cuál es el retorno de la inversión, entre otros aspectos. El sistema presupuestario basado en principios contables pertenece a una “era” en la que la administración era cuestión de “comando y control”.

Hoy nos enfrentamos a una nueva “era”, basada en sistemas de gestión que necesitan un “sistema de control interactivo” que tiene como fin un enfoque más integral, con gran énfasis en la visión, los objetivos estratégicos, en los problemas de contexto y en tratar de definir y medir los factores claves de éxito.

Concepto

Respecto al significado del Tablero de comando, según Robert Kaplan de Harvard, lo define como “Una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de indicadores que proporciona la estructura necesaria para medir la gestión”.

“El tablero de comando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica”. Además, agregan que “el tablero de comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro”. (Kaplan y Norton 1996).

“El modelo de cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa”. (Olve, Roy y Wetter 2000).

“El cuadro de mando integral es un conjunto seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”. (Niven 2003).

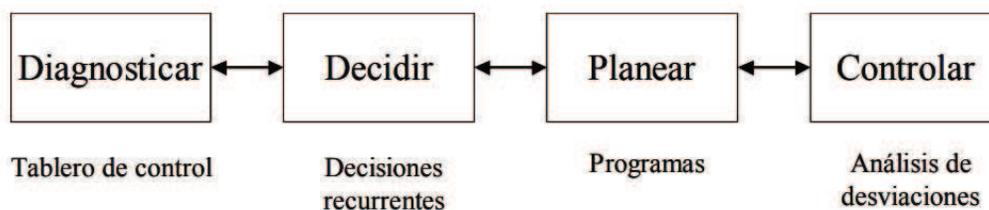
“El tablero de comando es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable”. (Ballve 2006).

Objetivo

Es un marco creado para expresar la estrategia en indicadores monitoreables, permitiendo describir la estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia.

Es el medio y la herramienta para llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance.

La siguiente figura muestra cómo debe integrarse el Tablero de Comando al proceso:



Fuente: Elaboración Propia.

Tipos de tablero de comando

El tablero de comando puede suministrar diferente tipo de información para diferentes unidades dentro de una misma entidad.

A continuación, se definen los cuatro tipos de tablero de comando:

- 1) Tablero de comando operativo: Permite hacer un seguimiento de un determinado sector de la entidad. Se lo vincula con la información necesaria que se suministra en tiempo real para tomar decisiones y concretar acciones en ciertas áreas del ente. La información puede ser comunicada con el fin de conseguir motivación y alineación con los objetivos elegidos y la estrategia adoptada. Si bien por cada proceso operativo puede haber un tablero de control, lo más conveniente es implementarlo en los procesos operativos que se consideren críticos o en los que pueden generar ventajas competitivas.
- 2) Tablero de comando estratégico: Se relaciona con información futura, la misma es de importancia para identificar el nivel de cumplimiento de las metas seleccionadas y para evitar imprevistos en la administración del ente. Este tablero es flexible, lo cual permite adaptarse a la realidad en base a la información obtenida previamente. Se actualiza con menor frecuencia que el operativo.
- 3) Tablero de comando directivo: Se encarga de monitorear los resultados del ente y de las áreas claves del mismo. Se debe realizar una segmentación previa de los sectores claves para poder definir los indicadores específicos a utilizar para el monitoreo. En conclusión, permite diagnosticar a simple vista la situación global de la entidad.
- 4) Tablero de control integral o cuadro de mando integral: Se incluye información del contexto externo del ente. Centraliza la totalidad de la información que es necesaria para que los directivos conozcan en su conjunto la situación interna de la entidad y su entorno. En síntesis, es la complementación y la unión del tablero de comando operativo, estratégico y directivo.



Fuente Francisco, Amo Baraybar (2010).

Perspectivas del Tablero de Comando

El Tablero de Comando traduce la estrategia del negocio a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del Cliente.
3. Perspectiva de Proceso Interno.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

No existe ninguna teoría que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Dependiendo de la circunstancia del sector, y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Indicadores del tablero de comando

“Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de las empresas basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Aunque también objetivamente la evolución de un proceso de una actividad”. (Muñiz 2012).

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Se debe poder identificar fácilmente.
- Solo se debe medir aquello que es importante.
- Deben ser de fácil comprensión.
- Lo importante es el conjunto de indicadores, no alguno en particular.

A continuación, se van a desarrollar los principales indicadores acordes a cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente.

Perspectiva financiera

- Índice de liquidez corriente ($\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$).
- Índice de liquidez seca ($((\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}) / \text{Pasivo Corriente})$).
- Índice de endeudamiento ($\text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$).
- Índice de solvencia ($\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$).

Perspectiva Clientes

- Incremento de socios ($\text{Cantidad de socios del periodo} / \text{Cantidad de socios del periodo anterior}$).
- Baja de socios (El indicador debe señalar la cantidad de socios fidelizados dados de baja).
- Satisfacción de socios (Se basa en la opinión de los socios).

Perspectiva de Proceso Interno

- Variación del precio del material comparando dos periodos.
- Tiempo de ciclo en los servicios (Tiempo de demora para pagar un impuesto).
- Innovación (Identificar necesidades actuales y futuras para desarrollar nuevas soluciones).

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Retención del personal clave.
- Productividad de empleados.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

Pasos para la implementación del tablero de comando

Toda entidad tiene sus propias características, por esto mismo cada una de ellas forma el tablero de comando siguiendo los siguientes pasos:

- A. Definir la arquitectura de la medición: Se debe seleccionar el área a la cual se va a aplicar el tablero de comando, y una vez elegida la misma, se debe analizar las relaciones de está con las demás áreas.
- B. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos: Se debe realizar entrevistas a varios integrantes de la entidad sobre la misión, visión y estrategia del área en cuestión para llevar adelante un análisis sobre la información recolectada listando los objetivos de las cuatro perspectivas. Finalmente, se realiza una reunión para definir los indicadores adecuados para cada una de ellas.
- C. Seleccionar y diseñar indicadores: Se busca identificar para los indicadores definidos la información necesaria que se debe recolectar y las actividades a realizar para que la información sea accesible. Luego, se debe comunicar los contenidos de los tableros de comando de las perspectivas a todos los integrantes de las áreas claves de la entidad.
- D. Construcción del plan de implantación: Se formalizan las metas y se desarrolla un plan de implementación para el tablero de comando, definiendo y

consensuando la visión, objetivos y mediciones desarrolladas previamente para ser integradas escalonadamente en el sistema de gestión del ente.

Beneficios de la aplicación del Tablero de Comando

Una vez puesto en funcionamiento el Tablero de Comando nos ayuda a obtener los siguientes beneficios en las Entidades:

- Permite un mejor conocimiento de la situación.
- Facilita la gestión de la Entidad al incluir toda la información relevante que cambia de manera constante y que la alta dirección ha identificado como potencialmente estratégica.
- Focaliza la atención y esfuerzo de los directivos en las áreas clave y en aquello que se considera suficientemente significativo en los diferentes niveles de la Entidad.
- Integra y consolida resultados.
- Permite tomar mejores y más oportunas decisiones.
- Ayuda a detectar oportunidades de acción.
- Actúa como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.
- Favorece la comunicación al facilitar la comprensión, análisis y discusión de la información en todos los niveles.
- Permite el monitoreo, control, implementación y alineación a la estrategia.
- Es una nueva forma de pensar que favorece a la madurez y desarrollo de la Entidad sin Fines de Lucro.

Capítulo V: Trabajo de campo

Introducción

Para la parte práctica de nuestro trabajo final de práctica profesional, abordamos la situación de una Asociación Civil ubicada en Islas Malvinas 2681, San Andrés, partido de General San Martín, la cual es el “Club Atlético 3 de Febrero”.

El club dio inicio a sus actividades el 23 de junio de 1932. Ese mismo día también se conformó la primera comisión directiva, provisoria hasta que se llevaron a cabo las primeras elecciones, y se integró por Juan Gutiérrez en la presidencia, Enrique Ferrer en la secretaria, Alfredo Varela como tesorero y Antonio Raimundo y Enrique Seube como vocales. Nació como un pequeño club de barrio en donde se destacaba el equipo de fútbol y fue desarrollándose con el tiempo.

El club cuenta con todo tipo de actividad, para todas las edades, sexos y niveles. Escuelas deportivas, recreativas y federadas. Las actividades de escuela deportiva (patín, básquet, futsal, vóley, taekwondo, gimnasia artística y acrobacia en tela) son actividades que se puede practicar sin ser socios hasta la edad de 8 años. A partir de allí, es obligatorio asociarse y abonar el arancel por la actividad. Las disciplinas federadas tienen un arancel federativo diferente de acuerdo a cada actividad. Estas últimas actividades son las más importantes ya que son las que destacan al club dándole prestigio y también son la principal fuente de ingresos para la asociación. Dentro de estas actividades, las que más destacan al club son básquet y gimnasia artística.

Actividades deportivas

- Escuela de básquet masculina y femenino.
- Taekwondo.
- Gimnasia artística.
- Vóley.
- Patín.
- Acrobacia en tela.
- Futsal.

Fit & gym

- Gimnasio de aparatos.
- Fit Dance.
- Yoga.
- Stretching.
- Funcional.
- Spinning.
- Pilates.

Pileta

- Natación (Adultos, niños y bebés).
- Watergym.
- Watercycle.
- Hidroterapia (servicio especial).

El club frente al contexto de pandemia

Ante la extrema situación que transcurre desde marzo del año 2020 a causa del COVID-19, el club se encuentra atravesando un periodo complicado en cuanto a los ingresos debido a que sus puertas debieron permanecer cerrada por causas de público conocimiento. Para poder sobrellevar la situación, tuvo que implementar una serie de improvisadas medidas.

Durante esta difícil situación siguieron contando con el apoyo incondicional de sus socios, que siguieron abonando la cuota social a pesar de no poder asistir al establecimiento, sumado a ello implementaron como otro recurso la venta de rifas. Por otra parte, contaron con la ayuda del Estado mediante el subsidio ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) lo que permitió descomprimir parte de los gastos fijos generados por los sueldos de los profesores y el personal parte del plantel del club.

A medida que el aislamiento preventivo y obligatorio se fue flexibilizando, inicialmente se fueron habilitando la presencialidad gradual de las actividades federadas hasta hoy en día poder contar con todas las actividades habilitadas.

Estatuto

Los estatutos son las normas por las que se rige el funcionamiento de la entidad. En ellos se contemplan temas de vital importancia, como la forma de adoptar acuerdos, la forma de administrar la sociedad (un solo administrador o varios, solidarios o mancomunados, o un consejo de administración), el nombramiento de la persona o personas que van a desempeñar ese papel, entre otras actividades.

El Club 3 de Febrero está constituido de la siguiente manera:

Cargo	Apellido y Nombre	Numero de Socio
Presidente	Liberti Graciela	14378
Vice-Presidente	Leiro Javier	25707
Secretario	Mayer Juan Carlos	3868
Pro-Secretario	Di Tomasso Marta	3179
Tesorero	Fraccarolli Irma	17045
Pro-Tesorero	Almada Claudia	24506
Secretario de Actas	Sambalato Estela	21557
Vocal Titular 1	Scattolini Hernán	29770
Vocal Titular 2	Signoretti Lucia	1604
Vocal Titular 3	Oliver Sonia	11849
Vocal Titular 4	Costagliola Mariano	29315
Vocal Titular 5	Carrillo Darío	26053
Vocal Suplente 1	Villarreal Lorena	30601
Vocal Suplente 2	Panizo Fernanda	30566
Vocal Suplente 3	Williams Patricio	24133
Vocal Suplente 4	Bastida Danilo	28038
Vocal Suplente 5	Minini Fabiana	29322
Revisora de Cuentas	Apellido y Nombre	Numero de Socio
Vocal Titular 1	Baptista Martin	15401
Vocal Titular 2	Lovine Donato	23532
Vocal Titular 3	Cardigone Elsa	13474
Vocal Suplente 1	Williams Ricardo	3561
Vocal Suplente 2	Zaldo Jorge	15773
Apoderado	Lazaroff Pablo	14377

A continuación, detallamos el tiempo de duración del cargo de cada autoridad del club.

Cargo	Duración en el Cargo
Presidente	2 Años
Secretario	2 Años
Tesorero	2 Años
Secretario de Actas	1 Año
Vocal Titular 1	2 Años
Vocal Titular 2	2 Años
Vocal Titular 3	2 Años
Vocal Titular 4	2 Años
Vocal Titular 5	2 Años
Vocales Suplentes 1 al 5	1 Año
Comisión Revisora de Cuentas tanto miembros titulares como suplentes	1 Año

Órgano de gobierno

Asamblea

La última asamblea que se realizó fue el día veinticinco del mes de noviembre de dos mil diecinueve a las 19:30 hs bajo el acta N° 3358. En dicha asamblea, se trató los siguientes temas:

- La Conciliación Bancaria.
- La memoria.
- El balance.
- El inventario.
- Cuadro de gastos y recursos.
- Informes de la Comisión Revisora de Cuentas.
- Designación de dos socios para firmar el acta de asamblea conjuntamente con el presidente, secretario, y secretario de actas.
- Remoción parcial de la Comisión Directiva y total de la Comisión Revisora de Cuentas para el siguiente ejercicio N° 87.
- La cuota social.

Según el Artículo N° 3 de dicha Asamblea, para el cumplimiento de sus fines el Club, podrá adquirir elementos necesarios, sean muebles o inmuebles, tanto por medio de alquiler, compra o donaciones que solicite o que espontáneamente se le hagan.

Según el Artículo N° 4, la duración del Club es limitada y no puede ser disuelto mientras haya un mínimo de veinte socios dispuestos a sostenerlo dentro de los fines de su creación. Su disolución debe ser considerada en Asamblea Extraordinaria, convocada a ese solo efecto y resuelta por el voto favorable de las tres cuartas partes de los socios presentes, siempre que no se opongan, como queda expresado, la cantidad de veinte socios.

En el Artículo N° 50, resuelta la disolución la misma Asamblea designa una Comisión liquidadora compuesta de cinco miembros, la que procede a la liquidación del activo, con arreglo a las normas que la Asamblea fije. El saldo que resulte, una vez cubierto el pasivo, será transferido al Hospital Municipal de General San Martín.

Según el Artículo N° 93, las Asambleas Ordinarias se celebran anualmente en la primera quincena del mes de junio y las Extraordinarias, cuando lo determina la Comisión Directiva por sí o a pedido de la Comisión Revisora de Cuentas, o lo solicita un número no menor del diez por ciento de los socios, con derecho a voto.

Según el Artículo N° 94, juntamente con la convocatoria a Asamblea Ordinaria, la Comisión Directiva hace llegar a cada socio, un ejemplar de la memoria, balance general, inventario incluyendo el informe de la Comisión Revisora de Cuentas. La Asamblea General Ordinaria tiene que considerar y resolver los siguientes asuntos:

- Memoria del ejercicio anterior.
- Elección de autoridades.
- Designación de dos asociados para que firmen el acta de la Asamblea dando su conformidad en nombre de ella.
- Cualquier otro asunto que la Comisión resuelva presentar por sí o por imposición del Estatuto.
- Designación de la junta escrutadora que debe estar integrada por tres miembros titulares y dos suplentes.

Según el Artículo N° 95, los asuntos que a continuación se detallan deben ser resueltos en Asamblea Extraordinaria convocada al efecto:

- Comprar, vender, gravar, hipotecar bienes inmuebles, contraer empréstitos externos con personas o instituciones privadas u oficiales.
- La construcción de obras muebles, refacción o modificación de las existentes o proyectadas cuyo monto exceda de la cantidad de quince mil pesos.
- La fusión con otras instituciones.
- La modificación del estatuto.
- La modificación de reglamentos internos aprobados por la Asamblea.
- La disolución del Club.

Conformación del Patrimonio

Según el Artículo N° 6, el patrimonio del Club se forma con:

- El importe de las cuotas de ingreso y mensuales, y el de las demás cotizaciones Ordinarias o Extraordinarias que el presente Estatuto o las resoluciones de las Asambleas imponen a los socios.
- Los subsidios, legados o donaciones que se le hacen.
- El producto de festivales y torneos, de las rentas de su capital, de la explotación de servicios y el uso o arrendamientos de elementos.

Según el Artículo N° 7, los fondos son depositados en el banco que determine la comisión Directiva a la orden conjunta del presidente, secretario y tesorero.

Según el Artículo N° 8, el ejercicio económico se cierra el día 30 de abril de cada año.

Categorías de socios

Según el Artículo N° 9, pueden ser socios del club todas las personas sin distinción de sexos, nacionalidad o creencias, sin más requisitos que el de poseer medios, vida, honestos y gozar de antecedentes morales intachables.

Según el Artículo N° 10, los interesados en ingresar como socios deben solicitarlo por escrito a la Comisión Directiva y ser presentado por dos socios activos que posean una antigüedad mínima de seis meses en dicha categoría, los que se responsabilizan durante un término de tiempo igual de la conducta que observen los nuevos asociados.

Según el Artículo N° 11, los nombres de los aspirantes a socios son expuestos durante seis días en lugar visible del local social, al cumplir ese plazo la Comisión Directiva, por simple mayoría de votos, resuelve la admisión o rechazo de las solicitudes.

Según el Artículo N° 13, la antigüedad de los socios se cuenta a partir de la fecha en que es resuelta favorablemente su solicitud de ingreso y se pierde con la separación del socio.

Según el Artículo N° 15, el Club reconoce cinco categorías de socios comunes a ambos sexos que son las siguientes:



Fuente Elaboración Propia.

Según el Artículo N° 17, dentro de sus respectivas categorías, todos los socios son iguales en cuanto a sus derechos y obligaciones y las atribuciones que se les concede son puramente personales.

Según el Artículo N° 18, pueden ser socios honorarios, las personas que no perteneciendo al club le han prestado servicios de importancia, el título de socio honorario, solo puede ser conferido por la asamblea a propuesta de la Comisión Directiva y por el voto favorable de los dos tercios de los presentes en elección. Los socios honorarios están exentos del pago de la cuota mensual.

Según el Artículo N° 19, para ser socio activo se requiere tener una edad mínima de diez y ocho años. Los socios activos gozan de los siguientes derechos:

- Hacer uso de todas las instalaciones del club.
- Practicar todos los deportes y formar parte de los equipos oficiales, participar en las reuniones, festivales, campeonatos, torneos, que se organicen.

- Deliberar y votar en las asambleas, ser elector y elegido para los cargos directivos y de control de la Comisión Directiva.
- Pedir informes por escrito a la Comisión Directiva respecto a resoluciones que la misma haya tomado.
- Presentar por escrito a consideración de la Comisión Directiva proposiciones, iniciativas, proyectos.
- Concurrir a las reuniones públicas de la Comisión Directiva, sin voz ni voto.
- Revisar los libros, tanto de secretaría, como de tesorería previa solicitud por escrito a la Comisión Directiva.

Según el Artículo N° 20, son deberes de los socios activos los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos internos y demás disposiciones que dicten las asambleas y la Comisión Directiva.
- Cooperar en todo sentido al progreso y prestigio del club.
- Abonar por adelantado la cuota mensual.
- Abonar para su ingreso o reintegro las cuotas que se establecen, y para este último caso, también el importe de las mensualidades que adeuda al producir su retiro o la totalidad de las mismas al desear conversar su antigüedad.

Según el Artículo N° 21, pueden ser socios vitalicios los activos que, han permanecido ininterrumpidamente durante 25 años en dicha categoría.

Según el Artículo N° 22, los socios vitalicios tienen los mismos derechos y obligaciones de los socios activos, pero están exentos del pago de sus cuotas mensuales.

Según el Artículo N° 23, pueden ser socios cadetes los jóvenes de ambos sexos que tengan más de doce años y menos de diez y ocho.

Según el Artículo N° 25, pueden ser socios infantiles, los niños de ambos sexos, menores de doce años de edad.

Según el Artículo N° 30, todo socio que perciba sueldo, viático, comisiones o cualquier suma de dinero en calidad de remuneración por servicios prestados al club, y mientras permanece en esas funciones, no puede ser miembro de la Comisión Directiva, ni

ejerger sus derechos de socio en las asambleas, ni votar, al ser miembro de Sub Comisiones, ni participar como socio.

Según el Artículo N° 35, son causas de expulsión las siguientes:

- Faltar deliberadamente a cumplimiento de las disposiciones del estatuto social del club o reglamentos internos.
- Observar una conducta inmoral.
- Entablar o sostener dentro del club social o formando parte de delegaciones del mismo, discusiones de carácter político o religioso.
- Participar en realizar juegos prohibidos.
- Cometer actos graves de deshonestidad o tratar de engañar a la institución para obtener un beneficio económico a costa de ella.
- Hacer voluntariamente daño al club, provocar desórdenes en su seno u observar una conducta que sea notoriamente perjudicial a los intereses sociales.
- Perder las condiciones requeridas para ser socio.

Requisitos para asociarse

- 2 fotos 4x4
- DNI
- Inscripción de \$900

Cuota social

La cuota social vigente es de \$900 pesos. A partir de los 8 años es obligatorio ser socio para hacer escuelas deportivas.

- Arancel escuelas deportivas no socios: \$1.200
- Arancel escuelas deportivas socios: \$750

Las disciplinas federadas tienen un arancel federativo diferente de acuerdo a cada actividad.

Dirección y Administración de la Comisión Directiva

Según el Artículo N° 37, la administración, dirección y representación del Club está a carga de una Comisión Directiva compuesta de diecisiete miembros, doce titulares y cinco suplentes.

De acuerdo al Artículo N° 38, los miembros titulares ocupan los siguientes cargos:

- Presidente.
- Vicepresidente.
- Secretario.
- Prosecretario.
- Secretario de Actas.
- Tesorero.
- Protesorero.
- Vocal titular encargado del departamento social.
- Vocal titular 2 encargado del departamento cultural.
- Vocal titular 3 encargado del departamento de educación.
- Vocal titular 4 encargado del departamento femenino.
- Vocal titular 5 encargado del departamento cadete.

A raíz del Artículo N° 39, los miembros titulares permanecen dos años en sus funciones y su renovación se hace anualmente, por mitades, pudiendo ser reelectos.

El Artículo N° 41 menciona, que los vocales suplentes reemplazan a los titulares en la forma que establece el Artículo N° 64 del Estatuto y duran un año en sus funciones.

Aspectos contables

Los estados contables se confeccionan anualmente conforme a las disposiciones vigentes, cuyo cierre de ejercicio es del 01 de mayo al 30 de abril de cada año, para este análisis se tomará el cierre 2019, debido a que el “Club Atlético 3 de Febrero”, no cuenta con la presentación de los Estados Contables al 30 de abril de 2020, por causas del contexto de pandemia.

Con respecto a las cuentas patrimoniales, los ingresos de fondos se reflejan en la cuenta caja, dado que todas sus operaciones se realizan en efectivo, tanto los alquileres de las piscinas y canchas como de las cuotas sociales abonadas por el uso de las instalaciones o las mensualidades por los servicios prestados.

Los egresos de dichos fondos se reflejan en las siguientes cuentas contables: Sueldos y Cargas Sociales, pago a proveedores generales y deudas judiciales. Dentro de la cuenta proveedores, se incluyen los gastos y las compras realizadas por el mantenimiento de las funciones.

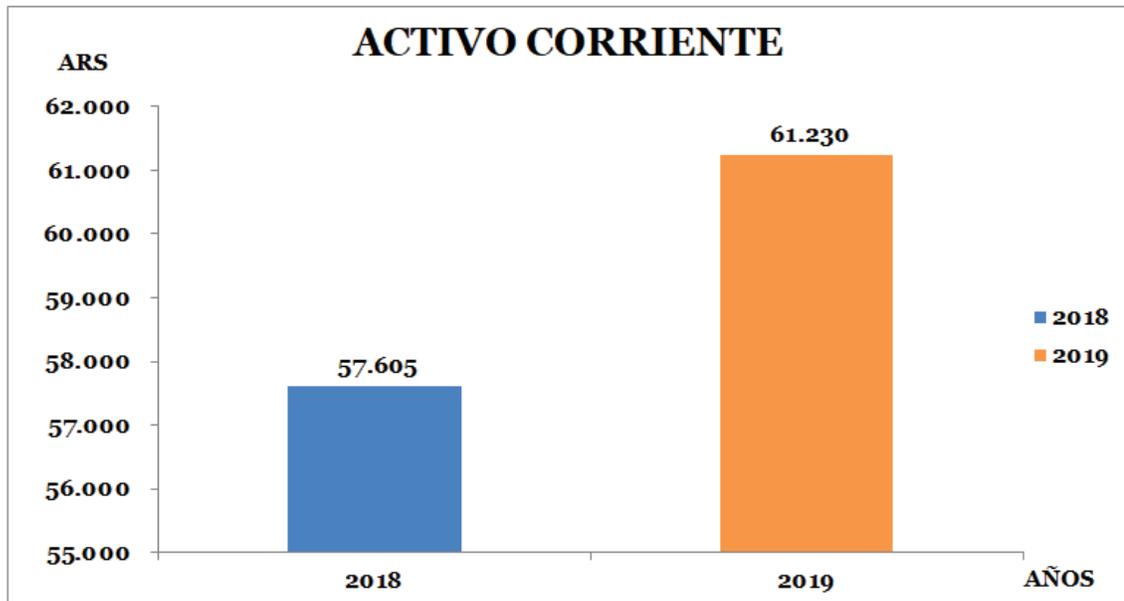
No recibe donaciones de ningún tipo, por lo que no se encuentra presente esta cuenta.

La presentación de la información contable se realiza conforme a la RT N° 11, según informe firmado del auditor, se realizaron ajustes por inflación conforme a la RT N° 48, sobre remediación de activos.

Se estima que se encuentra realizando mejoras u obras en curso, las cuales no se pueden especificar por carencia en la información.

No se observan deudas bancarias y/o financieras. Posee empleados en relación de dependencia, por lo cual, adeuda \$2,15 MM aproximadamente de Cargas Sociales a la Administración Nacional de la Seguridad Social, las cuales se encuentran detalladas en el gráfico de pasivo corriente.

En el siguiente gráfico, se detallan el activo corriente del año 2018 (azul) contra el activo corriente del año 2019 (naranja). En dicho gráfico se muestra un incremento del 6,2926% en relación con un año a otro. El activo corriente en ambos períodos está compuesto por el rubro Caja, esto evidencia la falta del devengamiento de las cuotas sociales a cobrar.

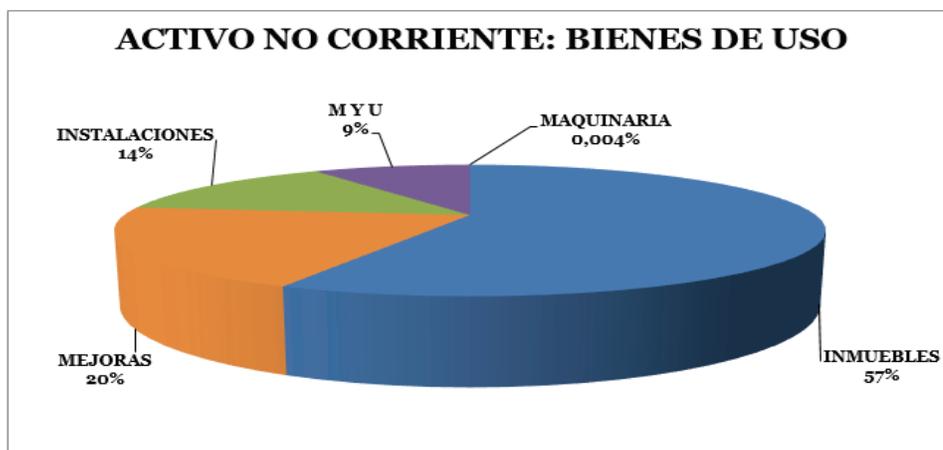


Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

En el siguiente gráfico, se detalla el activo no corriente conformado por los bienes de uso, que representa un 99,82% del total del activo con respecto al año 2019, y para el año 2018 representa un 99,83% del total del activo.

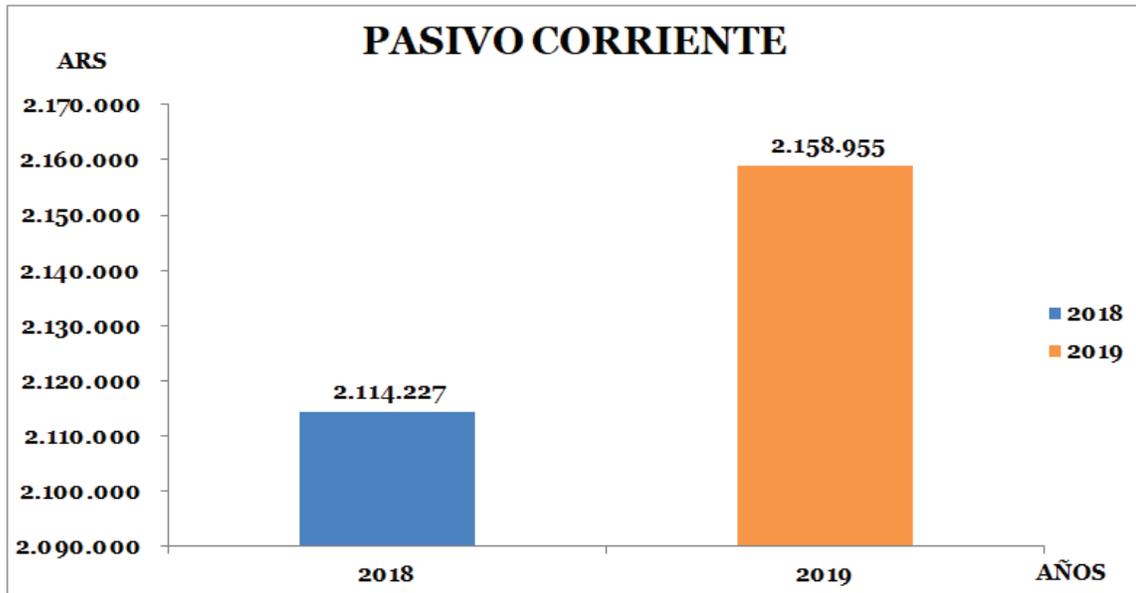
Si comparamos la composición del activo, se puede apreciar que el activo corriente ocupa solamente un 0,18% para el año 2019 y un 0,17% para el año 2018, valores muy por debajo de la media.

El saldo se encuentra afectado en mayor medida por la incidencia del inmueble el cual representa un 57% del total del activo no corriente. Se detalla a continuación la composición del presente rubro:



Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

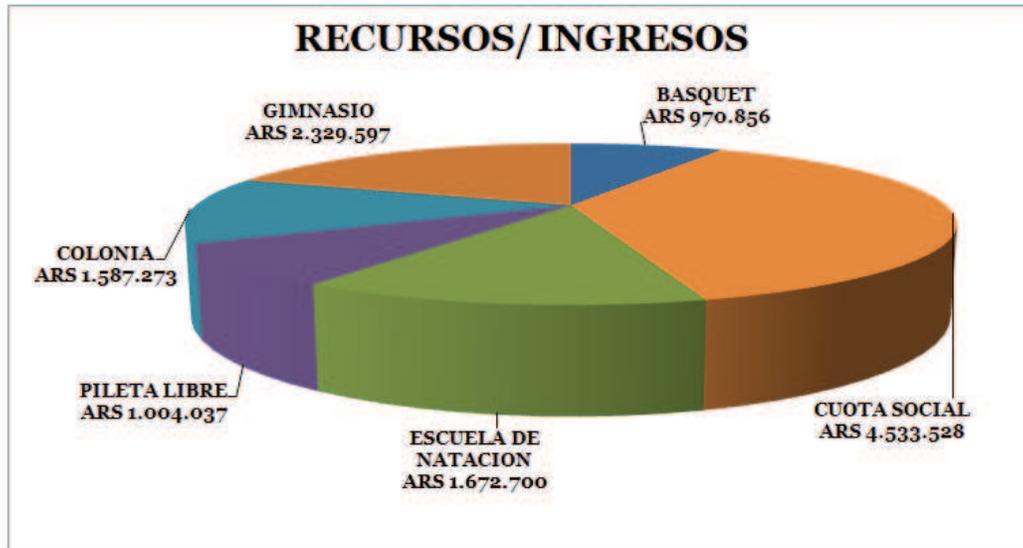
En el siguiente gráfico, se puede observar el pasivo corriente del club que tiene muy poca variación un año respecto de otro, está casi totalmente conformado por deudas con respecto a Cargas Sociales, ya que representan un 99% de dicho pasivo.



Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

No posee saldo en el pasivo no corriente, por lo que se supone que se encuentra en una situación de bajo endeudamiento o riesgo.

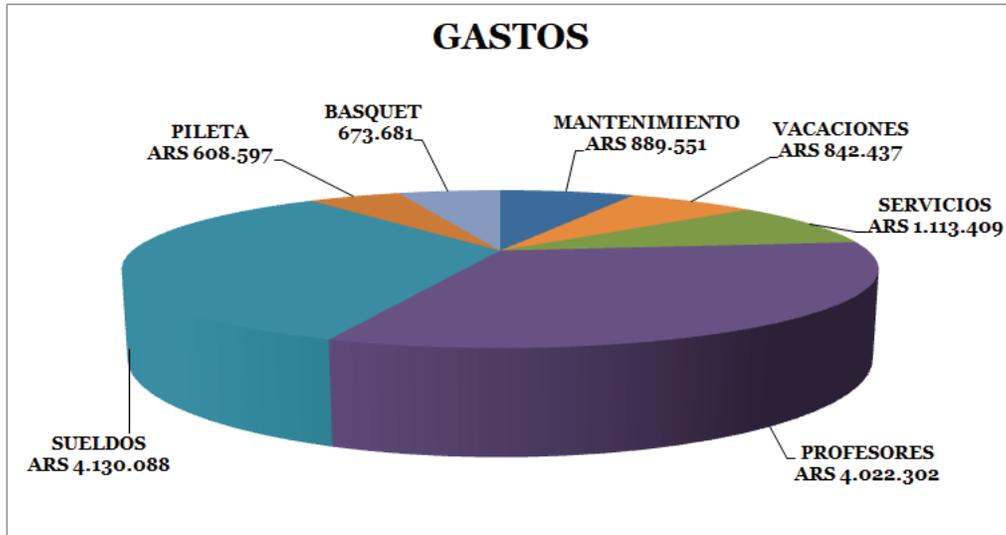
En cuanto al Estado de Recursos y Gastos, se detalla a continuación la composición de los ingresos y egresos de mayor representatividad sobre el resultado del periodo, los cuales derivan únicamente de la actividad normal del ente, no se observan cuentas producidos por otras operaciones.



Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

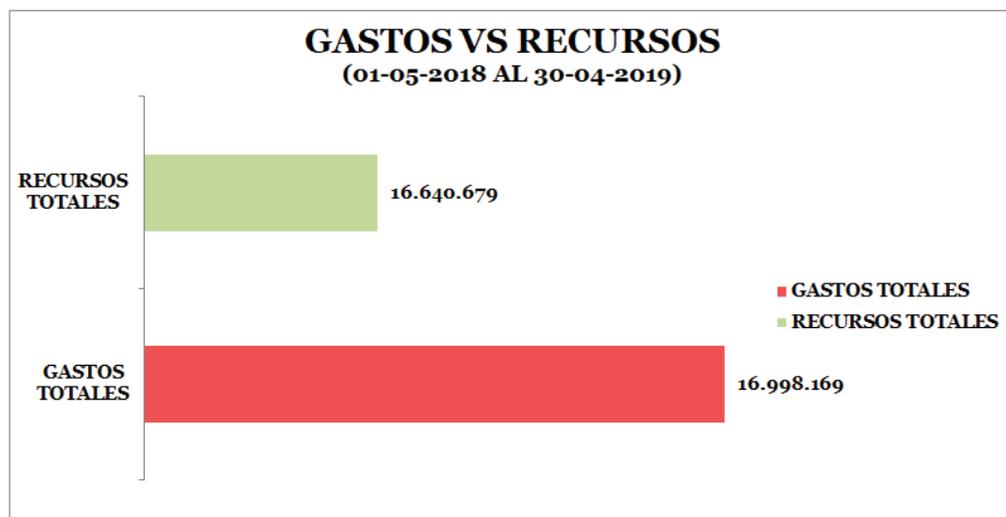
Recursos	30/04/2019	Participación
Cuotas Sociales	4.533.527,87	27,24%
Ingresos Gimnasio	2.329.597,06	14,00%
Escuela Natación	1.672.700,60	10,05%
Ingreso Colonia	1.587.272,60	9,54%
Ingresos Pileta	1.004.036,81	6,03%
Ingresos Basquet	970.856,62	5,83%
Ingresos Natación	834.678,76	5,02%
Ingresos Gimnasia	642.582,43	3,86%
Spinning	522.114,27	3,14%
Actividades Extras	495.014,63	2,97%
Ingresos Futbol	456.280,09	2,74%
Alquiler Pileta	407.300,44	2,45%
Ingresos Sociales	403.719,17	2,43%
Alquiler Buffet	257.797,32	1,55%
Ingresos por Eventos	206.652,32	1,24%
Alquileres Varios	148.383,60	0,89%
Ingresos Varios	104.345,01	0,63%
Actividades por día	29.170,34	0,18%
Alquiler Gimnasio	22.886,38	0,14%
Bono Contribución	11.763,02	0,07%
Total Recursos	16.640.679,34	100%

Cita textual: Fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.



Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

El resultado del periodo fue de \$433.370,98, los gastos del club fueron superiores a los recursos del ejercicio, el superávit mencionado se debió al ajuste por inflación (RECPAM) y Resultado por tenencia.



Gráficos de propia autoría en base a fuente de información "Recursos" – "Ejercicio N°86 Asamblea general ordinaria" 2019.

Notas a los estados contables

Unidad de Medida

Los estados contables han sido preparados en moneda homogénea reconociendo los efectos de la inflación de acuerdo con las correspondientes normas contables profesionales aplicables.

En la re-expresión para reflejar las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda se asignó el método de ajuste establecido por la Resolución Técnica N° 6, su normativa modificatoria y complementaria, de la firma en que ha sido aprobado, y reglamentado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

El índice utilizado es el que resulta de la combinación del IPIM y del índice elaborado por la FACPCE, de acuerdo a lo establecido por los Artículos 3 y 7 de la citada Resolución MD N° 2883.

Artículo N° 3.-

Modificar la sección IV.B.5 de la RT N° 6 – Estados Contables en Moneda Homogénea que quedara redactada como se expone a continuación:

“Hasta la fecha de cierre del ejercicio en el que corresponda aplicar la resolución Técnica N° 48 “Remediación de activos”, inclusive el coeficiente a aplicar será el resultante de las mediciones del Índice de Precios al Consumidor Nacional (IPC) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

A partir de esa fecha, la serie de índices que se utilizara es la resultante de combinar el índice de Precios al Consumidor Nacional (IPC) publicado por el INDEC (mes base: diciembre de 2016) con el IPIM publicado por la FACPCE, tal como lo establece su Resolución JG N° 517/16. La serie completa del índice así definido será la elaborada y publicada mensualmente por la FACPCE una vez que tome conocimiento público la variación mensual del IPC Nacional por el INDEC”.

Artículo N° 7.-

Aprobar la metodología de elaboración de los índices combinados, que recepten lo establecido en el Artículo N° 3 de la presente, conforme se indica a continuación:

Desde el mes de cierre de ejercicio en el que se aplica la RT N° 48 en adelante, el valor para el mes del índice emitido por la FACPCE en función de la Resolución JG N° 539/18.

Respecto de los meses anteriores, el valor del índice se construye utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Valor índice del mes X0} = \text{Valor del índice del mes X1} * \text{IPIM del mes X0}$$

IPIM del mes X1

Las series de índices combinados resultantes de la aplicación de la metodología indicada son publicadas en la página web de la institución.

En la reexpresión de las cifras de los presentes Estados Contables se optó por aplicar, además de la mencionada en el párrafo precedente, las simplificaciones que se mencionan a continuación indicando también las limitaciones que esa utilización provoca en la información contable:

- ✓ Se aplicó el procedimiento de ajuste por inflación comenzando por la determinación del patrimonio neto al inicio del ejercicio actual, en moneda del inicio. Por lo tanto, al no determinarse el patrimonio neto ajustado al inicio del ejercicio comparativo, no se presenta la información comparativa correspondiente al Estado de Evolución del Patrimonio Neto, Estado de Recursos y Gastos, y Estado de Flujo de Efectivo. La falta de información comparativa limita la información disponible en los Estados Contables para analizar la evolución de las diferentes magnitudes y los ratios habitualmente utilizados en el análisis de los Estados Contables.
- ✓ Los resultados financieros y por tenencia (incluido el RECPAM) se determinan y presentan en una sola línea. La falta de apertura de los resultados financieros y por tenencia genera la imposibilidad de determinar las magnitudes reales de los diferentes componentes de los resultados financieros y por tenencia, así como las magnitudes nominales ajustadas por inflación de los mismos y el efecto del RECPAM sobre dichos resultados.
- ✓ El estado de flujo de efectivo ha sido preparado por el método indirecto y la variación de los resultados financieros y por tenencia incluido el RECPAM generados por el efectivo y sus equivalentes, se mantiene dentro de los resultados del periodo. No se ha identificado dicho importe, lo que impide conocer su efecto en la determinación del flujo de efectivo generado por las actividades operativas.

Informe de Auditoría

Se han auditado los Estados Contables del “Club Atlético 3 de Febrero”, que comprenden el Estado de Situación Patrimonial al 30 de abril de 2109, el Cuadro de Recursos y Gastos, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y el Estado de Flujo de Efectivo correspondientes al Ejercicio Económico terminado en dichas fechas, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa incluidas en las notas y los anexos.

Responsabilidad de la dirección en relación con los estados contables

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable de los Estados Contables adjuntos de conformidad con las Normas Contables Profesionales Argentinas y del Control Interno que la dirección considera necesario para permitir la preparación de los Estados Contables libre de incorrecciones significativas.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

Al 30 de abril de 2019 el “Club Atlético 3 de Febrero” tiene una deuda devengada a favor de la Administración Nacional de Seguridad Social por \$2.149.342,49 siendo exigible la suma de \$2.015.274,73.

Aspectos Impositivos

A continuación, se adjunta la constancia de inscripción del Club ante la AFIP.

La entidad de CUIT 30-55424538-9 posee exención en el Impuesto al Valor Agregado e inscripción en el Impuesto a las Ganancias Sociedades.

Consultado en el Registro de Entidades Exentas el Club no posee certificado de Exención en Impuesto a las Ganancias, en el marco de los dispuesto por la Resolución General N° 2681 (AFIP).

Para ampliar y clarificar más el porqué de lo mencionado, se consultó con el vicepresidente del Club, el cual nos comunica que era un trámite que se debe presentar todos los años y que es muy difícil de lograr su obtención debido a que la Institución no cuenta con toda la documentación al día, más precisamente los Estados Contables.



ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS
CONSTANCIA DE INSCRIPCION

CLUB ATLETICO 3 DE FEBRERO AS CIVIL CUIT: 30-55424538-9

Forma Jurídica: ASOCIACION

Fecha Contrato Social: 09-06-1942

IMPUESTOS/REGIMENES NACIONALES REGISTRADOS Y FECHA DE ALTA

GANANCIAS SOCIEDADES	06-1993
IVA EXENTO	03-1995
REG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR	06-1942
REG. INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF	01-2010

Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.

Esta constancia no da cuenta de la inscripción en:

- Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.
- Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 20 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681.
- Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.
- Responsable Deuda Ajena Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.

ACTIVIDADES NACIONALES REGISTRADAS Y FECHA DE ALTA

Actividad principal: 949990 (F-883) SERVICIOS DE ASOCIACIONES N.C.P. Mes de inicio: 11/2013
Secundaria(s):

Mes de cierre ejercicio comercial: 4

DOMICILIO FISCAL - AFIP

ISLAS MALVINAS 87
SAN ANDRES
1661-BUENOS AIRES

Vigencia de la presente constancia: 06-11-2021 a 06-12-2021

Hora 18:57:16 Verificador 110574653245

Capítulo VI: Cierre del Trabajo.

Recomendaciones

Carácter contable

En función de lo expuesto anteriormente, se recomienda presentar los estados contables al 30 de abril de 2020, para cumplimentar con las normas fijadas por el Consejo Profesional Argentino, y así, evitar algún tipo de sanción por parte de la IGJ.

Además, cabe mencionar, que, teniendo las presentaciones a la fecha, se pueden solicitar las exenciones correspondientes en el Impuesto a las Ganancias.

Haciendo mención a los párrafos anteriores, dado que la Entidad no cuenta con un profesional en Ciencias Económicas, se recomienda en primera instancia, comenzar a contar con un asesor en esta disciplina, para lo cual se sugiere ponerse en contacto con el Registro Público de Comercio de la Provincia de Buenos Aires, a fin de intentar subsanar esta situación con el mínimo gasto posible, ya que por ejemplo, en Capital Federal a través de la IGJ esto se puede lograr en forma gratuita mediante los Contadores Públicos que están a disposición en la misma.

También se aconseja con respecto a la liquidez, la cual actualmente no está en los niveles adecuados, que el Club mejore los cobros de cuotas sociales y aranceles, haciendo un reajuste en cuanto al monto de las mismas para lograr atender los pasivos en los cuales incurre.

Mientras que, con respecto a la solvencia, nos arroja una cifra muy elevada por los bienes de uso que son necesarios para el desarrollo de la actividad, pero como se menciona anteriormente, se apunta a mejorar el cobro de las cuotas sociales para compensar en forma mínima el indicador y también se recomienda que el club analice la estructura de gastos y la del pasivo para lograr una mayor eficiencia en los mismos.

Carácter Impositivo

En cuanto a la parte impositiva, a fin de poder, a través de este trabajo, brindar una ayuda al respecto, es que consideramos asesorarlos e informarlos, acerca de un nuevo plan de moratoria de acuerdo a la Resolución General N° 5101/2021.

La Moratoria 2021 forma parte de los distintos instrumentos diseñados por el Gobierno para ofrecer alivio a los comercios, profesionales, pymes, grandes empresas, monotributistas y entidades sin fines de lucro.

Para adherir a la misma y a los fines de obtener los beneficios de condonación y/o exención, se debe:

- Presentar las declaraciones juradas o liquidaciones determinativas de las obligaciones que se regularizan, cuando no hubieran sido presentadas o deban rectificarse.
- Declarar en el servicio “Declaración de CBU” a la Clave Bancaria Uniforme (CBU), de la cuenta corriente o de la caja de ahorro de la que se debitan los importes correspondientes para la cancelación de cada una de las cuotas, en aquellos casos en que la adhesión al régimen de regularización se realice mediante planes de facilidad de pago.
- Poseer Domicilio Fiscal Electrónico constituido.

Los solicitantes deben acceder con clave fiscal a la transacción “Beneficio a cumplidores”, a través del servicio “Sistema Registral” o del “Portal Monotributo” y deben adherirse a los beneficios que se adaptan a su condición como contribuyentes.

Se trata de dos beneficios, excluyentes entre sí, que reducen la base imponible del impuesto a las ganancias y que se podrán aplicar en la declaración jurada del periodo fiscal:

- Deducción Especial: Las personas humanas y sucesiones indivisas tienen derecho a deducir, de sus ganancias netas, en la declaración jurada del periodo fiscal, un importe adicional equivalente al 50% del previsto en el Artículo 30, inciso a) de la Ley de Impuesto a las Ganancias.
- Amortización acelerada: Las personas jurídicas que revistan la condición de micro y pequeñas empresas podrán optar por practicar las respectivas amortizaciones a partir del periodo fiscal de habilitación del bien, de acuerdo con las normas generales de la Ley de Impuesto a las Ganancias o conforme al régimen que se establece a continuación:
 - Para inversiones realizadas en bienes muebles amortizables adquiridos, elaborados o fabricados, como mínimo en 2 cuotas anuales, iguales y consecutivas.
 - Para inversiones realizadas en bienes muebles amortizables importados, como mínimo en 3 cuotas anuales, iguales y consecutivas.

- Para inversiones en obras de infraestructura, como mínimo en la cantidad de cuotas anuales, iguales y consecutivas que surja de considerar su vida útil reducida al 50% de la estimada.

Control Interno

La mejora y el fortalecimiento del control interno son un punto fundamental que aconsejamos abordar. Para ello a continuación se hacen varias sugerencias:

Se considera de suma importancia llevar al día:

- Registros Contables.
- Registros de Asociados.
- Libros obligatorios rubricados.
- Conciliaciones Bancarias.
- Arqueos de caja.

Respecto a actividades específicas de control interno, deben estar orientadas a reducir los riesgos, ya sean reales o potenciales, al logro de los objetivos del club, así como también a la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Es por ello que recomendamos:

La implementación del uso de cuentas bancarias las cuales evitan el uso de efectivo, incrementando la seguridad de las operaciones, que también permiten poder hacer una trazabilidad generando un mejor seguimiento y control de las mismas, facilitando mediante la descarga de los extractos digitales la realización de conciliaciones periódicas, como así también, permiten realizar de manera más prolija y segura el registro correspondiente a los devengamientos de las cuotas sociales. Con esto, se puede comenzar a brindar también nuevas metodologías de pago más prácticas y modernas a los socios, para lo cual es fundamental contar con una cuenta bancaria habilitada a nombre de la entidad.

Otro punto a resaltar es la implantación de un software contable, dado que dentro de sus ventajas podemos resaltar que: facilitan y mejoran el trabajo, optimizan los procesos, ahorran tiempos, colaboran a evitar multas y sanciones y brinda la información necesaria para la toma de decisiones.

Otro aspecto fundamental, es generar un ambiente de control interno en la entidad, para lo cual es de vital importancia que se estimule a todo el personal al control de sus actividades. Esto puede lograrse estructurando las actividades, asignando autoridades y responsables, organizando e invirtiendo en el desarrollo y la capacitación del personal, compartiendo y comunicando valores y objetivos. Todo esto ayudara a que el personal tome conciencia de la importancia del control y pueda desarrollar y fortalecer factores claves para su logro tales como: el compromiso, el sentido de pertenencia, la integridad y los valores éticos hacia la entidad y su finalidad social.

Si bien el rol del profesional de Ciencias Económicas que, tal como recomendamos incorporar en la entidad, es fundamental en cada punto de mejora que se ha mencionado, toma un rol más que importante en la evaluación del riesgo para el logro de los objetivos del club, punto que se aconseja llevar a cabo de aquí en adelante. Esta función, si bien debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que este involucrados en el logro del objetivo del club, debe ser revisada en específico por el profesional de Ciencias Económicas que con sus conocimientos adquiridos tiene la capacidad para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente llevados a cabo. Para esto sugerimos, que se implemente el uso de un tablero de comandos acorde a las necesidades del club, punto que se desarrolla en específico en el siguiente título.

Tablero de comando

Tal como mencionamos se recomienda la implementación de un Tablero de Comando a los fines de que el “Club Atlético 3 de Febrero” lo aplique para mejorar la eficiencia de la entidad, ya sea en términos financieros, económicos, deportivos, de procesos, desarrollo y aprendizajes.

A continuación, se mencionan los principales indicadores que recomendamos aplicar a la entidad expuestos en el anexo N° 5, los cuales son:

- ✓ Liquidez.
- ✓ Solvencia.
- ✓ Endeudamiento.
- ✓ Costo de Estructura.
- ✓ Logros Deportivos.

- ✓ Incremento de Socios.
- ✓ Baja de Socios.
- ✓ Satisfacción del Personal.

Conclusión Final TFPP

Coincidimos todos en que la realización del Trabajo Final de Practica Profesional, nos permitió adentrarnos en un horizonte desconocido para la mayoría de nosotros que trabajamos en el ámbito privado de empresas comerciales. Nos ayudó a empatizar el hecho de trabajar con un club, entidad que nos resulta más cercana por nuestras actividades cotidianas. Fue algo nuevo detenernos, pararnos y ver que más allá de ser un lugar de esparcimiento es una entidad que trabaja por el bien común y el desarrollo social de su comunidad.

Con respecto a la situación generada por la pandemia, el presente trabajo nos ayudó a interiorizarnos y entender como el Club lidio con la situación generada por el aislamiento obligatorio (COVID-19) y como, esta entidad sin fines de lucro, pudo hacer frente a la situación a través de recursos alternativos que le permitieron cumplir con sus obligaciones, sin faltarle a los principios de responsabilidad social.

Desde el punto de vista contable, pudimos enfocarnos en el análisis de las principales cuentas que componen los ingresos y egresos del Club, como así también, pudimos profundizar en las tareas de auditoria que conlleva el mismo y sobre la correcta aplicación de las normas contables.

En cuanto a materia impositiva, también indagamos sobre las exenciones que presentaba el Club, ante Impuesto a las Ganancias no se presentaba información, pero pudimos aprender que se necesitan una serie de condiciones como, por ejemplo, rentas obtenidas por entes cuyas actividades estén orientadas al bien común, no pueden ni deben distribuir utilidades o beneficios entre sus miembros directivos, fundadores, y además los ingresos no deben provenir de actividades industriales y/o comerciales. Mientras que ante el Impuesto al Valor Agregado revestía la condición de exento y para solicitar la misma deben tener CUIT, el domicilio debe estar registrado correctamente, verificar que estén con las obligaciones impositivas al día, que no se tenga deuda de presentación de declaraciones juradas, además las autoridades también deben estar al día con sus presentaciones. Una vez realizadas las presentaciones, se debe declarar en el preparativo los activos, pasivos, créditos, cantidades de asociados, el organismo recepciona la información y se tiene

determinada cantidad de días para llevar al ente la documentación. Se puede chequear con el CUIT el estado, y en el caso de negatoria se puede recurrir.

Además, comprendimos la importancia de la implementación del tablero de comando, que va más allá del concepto teórico y que no solo se trata de cumplir con la función de crear indicadores y delimitar objetivos, sino que busca crear una nueva cultura de trabajo.

Para concluir, observamos que sin importar el tamaño y los recursos con los que cuenta una entidad, todas pueden poner en práctica un sistema de gestión basado en el Tablero de Comando. Para lograrlo, se necesita de voluntad, compromiso, responsabilidad y convencimiento por parte de todos los integrantes de la organización. Hacemos hincapié en esto ya que si una parte del sistema no cumple con su deber será en vano su aplicación.

De esta manera, concluimos que la hipótesis planteada es viable ya que los resultados obtenidos provocan beneficios operativos, un mayor orden organizacional e incrementan la eficiencia de la gestión integral de la organización.

Conclusión Final Álvarez, Agustina

Fue un gran cierre de carrera para mí en lo personal poder llevar a cabo nuestro trabajo final de práctica profesional basándonos en uno de los Clubes de nuestro partido y en el que adicionalmente tuve el placer de realizar actividades y compartir momentos.

Me llevo de esta experiencia otro punto de vista y otra beta de nuestra carrera que, con sinceridad, jamás me detuve a visualizar como un campo de desarrollo factible. Pude ver y entender la importancia que nuestro rol, como profesionales de ciencias económicas, tiene en las entidades sin fines de lucro, las cuales, dada mi experiencia laboral, se trataban de un terreno desconocido. Mediante el caso real logré identificar las distinciones tan marcadas en cuando a materia contable y tratamiento impositivo que tienen los Clubes y reafirmar todo lo visto a lo largo de la carrera en dicho aspecto.

También me llevo, como valor agregado, el desafío de orientar la visualización del control interno y el uso del tablero de comando adaptado a las necesidades del Club, las cuales difieren mucho de lo que estoy acostumbrada a llevar a cabo en mi trabajo habitualmente. Acostumbrada al terreno de lo empresarial me costaba entender al comienzo los parámetros de referencia que requieren estas entidades y sus

particularidades respecto a los saldos contables que acostumbran manejar dada su finalidad.

Fue un desafío hacer este trabajo en contextos de pandemia dado que pudimos ver el impacto que ésta tuvo en el Club y las alternativas que encontraron de acuerdo a los recursos con los que contaban para poder intentar salir adelante. Este fue un punto de partida fundamental en la decisión de realizar el trabajo por parte de los tres, dado que nos entusiasmaba orientarlos y brindarle herramientas que le permitan conocer y controlar de mejor forma sus recursos, punto fundamental para poder tomar decisiones y más en tiempos de crisis.

Entendí que es importante destacar el compromiso que todos los colaboradores deben tener respecto al control interno y que se tiene que revertir la creencia de que estas prácticas no son necesarias e importantes en un Club, cuando son un factor clave que permitirá lograr, con más eficiencia, el objetivo que el mismo tiene, el de la ayuda social que tanta falta hace hoy en día.

Conclusión Final Milici, Brian Gabriel

Puedo concluir, que, a lo largo de todo el trabajo realizado, pude incorporar conocimientos y actualizarme sobre temas de vital importancia como las Entidades Sin Fines de Lucro, la aplicación de controles internos, el uso de tableros de comando, y la importancia de contar con un Profesional en Ciencias Económicas, no solo en estas Instituciones, sino que en cualquier tipo de Organización.

Adentrándome en el horizonte contable e impositivo, a lo largo del presente trabajo, se tocaron temas claves como lo son el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado, donde me nutrí del conocimiento de las Normas Contables para poder aconsejar y recomendar de manera eficiente, clara y precisa al Club objeto de análisis.

En relación con la situación generada por la pandemia, el contexto que se está atravesando no es el adecuado, no solo para las Entidades Sin Fines de Lucro, sino para ningún tipo de Organización, ya que implica afrontar a situaciones desconocidas que conllevan a incurrir en nuevos métodos a aplicar fuera del conocimiento y del alcance de los puestos gerenciales, por lo tanto, es clave y de fundamental importancia el rol del Profesional en Ciencias Económicas, para que pueda guiar a la Entidad a lo largo de todo el recorrido.

Otro aspecto clave, del cual tome conocimiento a lo largo de todo el análisis realizado, es que es de fundamental importancia trabajar sobre los modelos mentales de este

tipo de Entidades, ya que se consideran que, por ser un pequeño Club de barrio, no es de importancia la implementación de controles internos, y el uso de las herramientas que él mismo conlleva, como la aplicación de un tablero de comando, presentación de los Estados Contables en tiempo y forma, cosas que sin lugar a duda disminuyen los riesgos potenciales hacia el logro de las metas, y objetivos del Club o cualquier otro tipo de Entidad.

Para concluir, es de suma importancia que todo el equipo de trabajo se comprometa y este convencido que, con la aplicación de un eficiente Tablero de Comando, y la incorporación y seguimiento de un Profesional en Ciencias Económicas, se contribuya a lograr una mejora en la gestión en dichas Entidades, confirmando de esta manera la hipótesis planteada en el presente trabajo.

Conclusión Final Tomas, Alejandro Ariel

Luego de la elaboración del Trabajo Final de Práctica Profesional, he logrado comprender la importancia que tiene incorporar un profesional de Ciencias Económicas en cualquier tipo de organización, ya que aporta un valor agregado a la gestión muy necesario para lograr una mayor eficiencia. También, creo de vital importancia la implementación de un sistema de control interno eficiente acompañado de un tablero de comando para mejorar el funcionamiento y la gestión integral de la entidad.

Si bien el contexto actual para cualquier tipo de organización, sea con fin de lucro o no, no es el adecuado, esta investigación muestra que es recomendable que posean un tablero de comando definido para lograr un mayor orden, fijando metas y objetivos que, como consecuencia, permitan crear un horizonte a futuro para obtener una mayor eficiencia operativa, financiera y económica del ente.

Además, es sumamente importante que haya un cambio de modelos mentales por parte de los directivos y un cambio en la cultura organizacional por parte de todos los colaboradores de la entidad. Quizás, muchas veces, al pensar en un club de barrio como fue el de nuestro trabajo de campo, se subestima la implementación de este tipo de herramientas, pero, todo lo contrario, pueden lograr mayor eficiencia en menor tiempo que una gran organización debido a su menor estructura y burocracia organizacional.

Por último, queda claro que cualquier organización puede aplicar estas herramientas de gestión. Lo que se necesita es el compromiso y la convicción de todos los

integrantes de la organización que por ese camino se van obtener mayores beneficios a corto, mediano y largo plazo.

ANEXO N° I: Estado de Situación Patrimonial

Club Atlético 3 de Febrero
Dirección Legal: (Isas Malvinas 268) San Andrés Pcia de Buenos Aires
CUIT: 30-54424338-9

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL
Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/04/2019 (Cifras en Pesos)
Ejercicio Económico N° 36

	30/04/2019	30/04/2018
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponibilidades		
Caja		
Créditos	61.229,75	57.604,92
Cuotas Sociales a cobrar		
Alquileres a cobrar		
Adelantos sueldos		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	61.229,75	57.604,92
ACTIVO NO CORRIENTE		
Bienes de Uso (neto de Amortizaciones) (Anexo I - Nota 4)	35.842.326,17	35.367.852,78
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.842.326,17	35.367.852,78
TOTAL ACTIVO	35.903.555,92	35.425.457,70

Notas, Cuadros y Anexos que se adjuntan forman parte integrante de los Estados Contables.


 LIBERT GRACIELA
 PRESIDENTE
 C.A. 3 DE FEBRERO


 Dra. CARLA S. AIELLO
 CONTADORA PÚBLICA (U.B.A.)
 C.P.C.E.P.B.A. T° 137, F° 73
 LEGAJO N° 36-444/9

Club Atlético 3 de Febrero
Dirección Legal: Islas Malvinas 2681 San Andrés Peón de Buenos Aires
CUIT: 30-55424538-9

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL
Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/04/2019 (Cifras en Pesos)
Ejercicio Económico N° 86

	30/04/2019	30/04/2018
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas Sociales		
Cargas sociales a pagar	2.149.342,49	2.099.587,20
Sindicato útedyc	8.180,51	5.946,07
Sueldos a pagar		
Deudas Comerciales	<u>2.157.523,00</u>	<u>2.105.533,27</u>
Acreeedores varios (nota5)	1.432,00	1.432,00
Documentos a pagar		
	<u>1.432,00</u>	<u>1.432,00</u>
Otras deudas		
Deudas Judiciales		
Deudas diversas		
Provisiones	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Prev para despidos		7.262,49
	<u>0,00</u>	<u>7.262,49</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>2.158.955,00</u>	<u>2.114.227,76</u>
PASIVO NO CORRIENTE		
No posee		
TOTAL PASIVO	<u>2.158.955,00</u>	<u>2.114.227,76</u>
PATRIMONIO NETO		
Segun estado respectivo	33.744.600,92	33.311.229,94
TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO NETO	<u>35.903.555,92</u>	<u>35.425.457,70</u>

Las Notas, Cuadros y Anexos que se adjuntan forman parte integrante de los Estados Contables.


LIBERTÍ GRACIELA
PRESIDENTE
C.A. 3 DE FEBRERO


Dra. CARLA S. AIELLO
CONTADORA PÚBLICA (U.B.A.)
C.P.C.E.P.B.A. T° 137 F° 73
LEGAJO N° 35 444/9

ANEXO N° II: Cuadro de Recursos y Gastos

Club Atlético 3 de Febrero
Boulevard Lager Italia Matryna 2681 San Andrés Póla de Buenos Aires
CUIT: 30-66474636-0

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO
Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/06/2019 (Cifras en Pesos)
Ejercicio Resolutivo N° 84

	30/06/2019
RECURSOS	
Cuotas	4.532.527,87
Ingresos por obra	403.719,17
Ingresos socios	237.797,32
Alquiler buffer	104.845,01
Ingresos varios	39.170,34
Actividades por día	834.678,76
Ingresos patrocin	1.004.036,61
Ingreso pileta	407.300,44
Alquiler pileta	272.700,00
Exceso mantención	1.587.272,00
Ingreso colonia	495.014,63
Actividades extra	670.856,62
Ingresos banquetes	
Ingresos subcomisión	2.323.397,06
Ingresos gimnasio	456.280,09
Ingresos Fútbol	642.282,43
Ingresos gimnasia	522.114,27
Spaldas	
Actividades y talleres	
Alquileres varios (mehoyes pilates)	148.383,60
Alquiler gimnasio	22.886,28
Bonos contribución	11.783,02
Ingresos por eventos	206.652,32
Subtotal Recursos	10.640.679,34
Menos:	
GASTOS	
Servicios	1.113.409,06
Intereses y otros	
Otros servicios	4.022.302,63
Otros varios	403.991,67
Egresos deudas	196.681,00
Seguros	29.699,13
Emergencias médicas	44.486,24
Sueldos	4.120.087,24
Cargas sociales	1.015.523,89
Otros mantenimiento	889.551,02
Otros reparaciones cables y cables	
Otros limpieza	220.086,15
Otros parámetros	70.300,20
Valeos	5.915,85
Otros publicidad	11.492,56
Otros rd. de of	101.014,59
Egresos mantención	
Egresos colonia y vacaciones	842.437,74
Honorarios médicos	120.345,71
Otros pileta	608.507,96
Honorarios	252.232,05
Otros impuestos	673.681,28
Otros judiciales	889.714,25
Otros gremio	137.670,25
Egresos gimnasia	38.961,02
Otros gimnasio	92.548,11
Otros otros	
Ingresos Fútbol	
Impuestos	29.068,72
Autorizaciones	1.217.848,58
Subtotal Gastos	16.998.167,41
RESULTADO ORDINARIO (deficit superavit)	3.377.490,10
Más:	
Réservos (ordenada) y RCPAM	790.961,19
Menos:	
Gastos extraordinarios	
DEFICIT/SUPERAVIT DEL PERIODO	472.370,08

Las Notas, Cuentas y Anexos correspondientes forman parte integrante de los Estados Contables

LIBERTI GRACIJA
PRESIDENTE
C.A. 3 DE FEBRERO

DR. CARLA S. ABELLO
CONTADORA PÚBLICA (U.B.A.)
C.A.O. E.P.R.A. 30-33791-19

ANEXO N° III: Estado de Evolución del Patrimonio Neto

Club Atlético 3 de Febrero
Dirección Legal: Islas Malvinas 2681, San Andrés Pea de Buenos Aires
Ejercicio Económico N° 84
CUIT: 30-55424530-9

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/04/2019 (Cifras en Pesos)

CONCEPTO	CAPITAL SUSCRITO	AJUSTE DE CAPITAL	RESULTADOS NO ASIGNADOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO NETO 30/04/2019	TOTAL PATRIMONIO NETO 30/04/2018
Saldo al inicio del ejercicio	0,01	560.403,40	32.750.827,53		33.311.229,94	33.311.229,94
Ajuste de Ejerc. anteriores						
Resultado del ejercicio				433.370,98	433.370,98	
Saldo al cierre del ejercicio	0,01	560.403,40	32.750.827,53	433.370,98	33.744.600,92	33.311.229,94

Las Notas, Cuadros y Anexos que se adjuntan forman parte integrante de los Estados Contables.


LIBERTI GRACIELA
PRESIDENTE
C.A. 3 DE FEBRERO


Dña. CARLA S. AIELLO
CONTADORA PÚBLICA (U.B.A.)
C.P.C.E. P.B.A. T° 130 F° 73
LEGAL N° 35.444/8

ANEXO N° IV: Estado de Flujo de Efectivo

Club Atlético J. de Febrero
 Dirección Legal: 1000 Mahóns 3001 San Andrés Pta. de Bolson Aletti
 Ejercicio Económico N° 26
 CUIT: 30-25424518-9

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
 Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/04/2019 (Cifras en Pesos)

VARIACIONES DEL EFECTIVO	
Efectivo al inicio del ejercicio	57.604,92
Modificación de ejercicios anteriores	57.604,92
Efectivo modificado al inicio del ejercicio	61.229,75
Efectivo al cierre del ejercicio	3.624,83
Aumento/Disminución neta del efectivo	3.624,83
CAUSAS DE VARIACIONES DEL EFECTIVO	
Ingresos ordinarios	
Socios	4.937.247,04
Ingresos actividades	10.544.304,21
Inquilinos por obra	836.367,74
Alquileres	
Ingresos subcomisiones	104.345,01
Varios	16.422.264,00
Subtotal	
Ingresos extraordinarios	
Acuerdos varios	11.761,02
Bono contribución	
Subsidios	206.652,32
Ingresos por evento	
Total Ingresos	18.640.679,34
Erogaciones Ordinarias	
Servicios	1.113.409,96
Pago a proveedores por bienes o servicios	8.831.673,20
Sueldos y Cargas Sociales	4.237.082,00
Acuerdos	
Documentos a pagar	
Deudas diversas	
Des. Judiciales	689.574,25
Subtotal	14.871.739,41
Erogaciones extraordinarias	
Mejoras varias	540.633,19
Muebles y útiles	
Instalaciones	
Rto por suceso y RECPAM	1.224.661,91
Total Erogaciones	16.637.034,51
Aumento/Disminución neta del efectivo	3.624,83

Las Notas, Cuentas y Anexos que se adjuntan forman parte integrante de los Estados Contables.

LIBERTO GRACIELA
PRESIDENTE
C.A. J. DE FEBRERO

Dña. CARLA S. AIELLO
CONTADORA PÚBLICA (I.C.A.)
C.E.D. E.P.B.A. 79.137 EN 73
REG. Nº 25.444/0

ANEXO N° V: Cuadro de Bienes de Uso

Club Atlético 3 de Febrero
Dirección Legal: Islas Malvinas 2681 San Andrés Pcia de Buenos Aires
Ejercicio Económico N° 88
CUIT: 30-55424538-9

BIENES DE USO
Correspondiente al ejercicio regular finalizado el 30/04/2019 (Cifras en Pesos)

ANEXO I

Rubro	VALOR DE ORIGEN			AMORTIZACIONES			NETO RESULTANTE 30/04/2019
	Valor al inicio	Altas	Valor al cierre	Acumuladas al inicio	Del ejercicio	Acumuladas al cierre	
Edificios y Utiiles	1.255.685,91		1.255.685,91		155.653,18	155.653,18	1.100.032,73
Maquinarias	131.816,97		131.816,97		2.636,34	2.636,34	129.180,64
Instalaciones	5.137.978,72		5.137.978,72		196.991,79	196.991,79	4.940.986,92
Inmuebles	21.108.704,20		21.108.704,20		473.133,37	473.133,17	20.635.570,83
Navios	6.885.375,76	540.633,19	7.426.008,95		389.453,90	389.453,90	7.036.555,05
TOTALES	16.519.561,56	540.633,19	17.060.194,75	0,00	1.217.868,58	1.217.868,58	15.842.326,17

Las Notas, Cuadros y Anexos que se adjuntan forman parte integrante de los Estados Contables.


LIBERTI GRACIELA
PRESIDENTE
C.A. 3 DE FEBRERO


Dña. CARLA S. AIELLO
CONTADORA PÚBLICA (I.B.A.)
C.P.C.E.P.B.A. T° 137 F° 73
LEGAJO N° 35.4489

ANEXO N° VI: Tablero de Comando

Perspectiva	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual
1. Financiera	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Mensual	0,5	1	1,5	0,03
1. Financiera	Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	Mensual	0,5	1	1,5	16,63
1. Financiera	Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	Mensual	1	>0,5	<0,5	0,06
1. Financiera	Costo de Estructura	Costo Estructura / Ingresos Ordinarios	Mensual	0,5	1	1,5	0,95
1. Financiera	Superavit / deficit Total	Superavit / Ingresos Ordinarios	Mensual	< 0%	< 5%	> 5%	3%
2. Socios	Incremento de socios	Cant. de socios del periodo / Cant. de socios del periodo anterior	Trimestral	0%	15%	25%	
2. Socios	Baja de socios	El indicador debe señalar la cantidad de socios fidelizados dados de baja	Trimestral	25%	15%	0%	
2. Socios	Satisfacción de socios	Encuestas realizadas a socios	Trimestral	50%	75%	100%	
3. Procesos	Formar competencias académicas	% de profesores que cumplan con el programa	Trimestral	50%	75%	100%	
3. Procesos	Variación del precio insumos claves	Variación de los bienes de consumo entre periodos	Mensual	> 5%	> 3%	< 3%	
3. Procesos	Logros deportivos	Cantidad de logros obtenidos	Anual	0	1	3	1
4. Aprendizaje y Desarrollo	Retención del personal clave	El indicador debe señalar la cantidad de empleados fidelizados dados de baja	Trimestral	10%	5%	0%	
4. Aprendizaje y Desarrollo	Satisfacción del personal	Encuestas realizadas al personal	Trimestral	50%	75%	100%	
4. Aprendizaje y Desarrollo	Eficiencia del personal	Encuestas realizadas a socios	Trimestral	50%	75%	100%	

- **Indicadores Financieros:** El cálculo del resultado actual de estos cinco indicadores financieros importantes para la gestión a corto y mediano plazo del club, fueron realizados en base al Estado de Situación Patrimonial de los Estados Contables correspondientes al ejercicio del año 2019. Cabe aclarar que se recomienda a la organización, como lo marca la frecuencia, hacerlo mensualmente con el balance que confeccionen cada mes.
- **Indicadores de Socios:** Con respecto a estos indicadores, al no contar con el Registro de Asociados no se pudo recabar la información para obtener el resultado actual sobre el “Incremento de socios” y “Baja de socios”. Para el indicador de “Satisfacción de socios”, el club debe realizar encuestas trimestrales que sean representativas para obtener el resultado.
- **Indicadores de Procesos:** Para el caso de estos indicadores, el de “Variación del precio de insumos claves” se consideró que debe realizarse con frecuencia mensual ya que la inflación de nuestro país es muy elevada y la meta es que mensualmente los aumentos de

esos insumos claves para el desarrollo de las actividades deportivas sean menores al 3% que es la inflación mínima en promedio mensual de los últimos años. También, realizar el indicador “Logros deportivos” es muy importante para el club, por el hecho deportivo en sí y porque eso puede atraer nuevos sponsors que generen una nueva fuente de ingresos para el club. Por último, es muy importante también poder realizar un seguimiento sobre el trabajo de los profesores comparando los programas establecidos contra lo realizado realmente con el indicador de “Formar competencias académicas”. No pudimos obtener los resultados actuales de dos de estos indicadores, los cuales son “Variación de precio de insumos claves” y “Formar competencias académicas”, ya que el club no cuenta actualmente con la información para realizarlos.

- Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo: Por último, tal como se realizó con los socios, también es importante medir al personal. Por eso, recomendamos medir la “Retención del personal clave” para saber cuántos trabajadores dejan el club y entender el motivo de ello, la “Eficiencia del personal” que el club debe medirlo realizando encuestas representativas a los socios y también analizar la “Satisfacción del personal” mediante encuestas realizadas a los propios colaboradores para saber su situación actual y opinión acerca de su empleo y la entidad poder mejorar sobre eso. No poseen resultados actuales porque es información con la que la asociación no cuenta actualmente y debe empezar a generar.

Bibliografía

- ❖ Coopers & Lybrand e Instituto de auditores internos (1997), “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)”.
- ❖ Cossio Juan José (1997), “Auditoria de Estados Financieros”. Editorial Su libro
- ❖ Cossio Juan José (2005) “Auditoria y Organización en Entes sin Fines de Lucro”. Editorial Osmar D Buvatti.
- ❖ Pungitore José Luis (2006), “Sistemas administrativos y control interno”. Editorial Librería.
- ❖ Schuster José Alberto (1992), “Control interno”. Editorial Macchi.
- ❖ Slosse Carlos Alberto, Gordicz Juan Carlos, Gamondéz Santiago F, Túnez Fernando Adrián (2015) “Auditoria”. Editorial Thomson Reuters La Ley.
- ❖ Celdeiro Ernesto Carlos, Imirizaldu Juan José, Oberkersch Marisa (2021) “Impuesto a las Ganancias explicado y comentado 15ª Edición”. Editorial Errepar.
- ❖ Ballvé, Alberto M. (2006) “Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control”. Buenos Aires, Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3.
- ❖ Baraybar, Francisco (2010). “El cuadro de mando integral. Balanced Scorecard”. Editorial ESIC.
- ❖ Kaplan, R. y Norton D. (1996). “Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard”. Editorial Gestión 2000 2º Edición.
- ❖ Nivel, Paul (2003). “El cuadro de Mando Integral Paso a Paso”. Editorial Gestión 2000.
- ❖ Código Civil y Comercial

Sitios web

- ❖ <https://blog.errepar.com>
- ❖ <https://presentarse.com>
- ❖ <https://www.ohchr.org>
- ❖ <https://trede-pasion.wixsite.com/tredepasion>