



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera Título:

Gestión en organizaciones sin fines de lucro: estudio de caso. Bomberos Voluntarios de San Pedro (Buenos Aires)

Alumna: Aldana Gorbarán gorbaranaldana@gmail.com

Profesora orientadores:

Esp. Ps. Laura M. Berizzo (metodología)

Lic. Adm. Ricardo B. Gallo (contenido)

Director de Carrera: C.P. Alex A. Padovan

2023

Resumen

En las organizaciones sin fines de lucro se visualizan problemas recurrentes ante la falta de recursos disponibles para poder cumplir las metas definidas. Por esta razón, además de establecer objetivos claros, es decir, una meta a dónde se quiere llegar y de qué se quiere brindar a la comunidad, es de suma importancia el armado de un plan de acción y presupuesto con el que se va a hacer posible el alcance de los objetivos. Para la confección de este último, es indispensable el buen desarrollo de una gestión de la entidad. (Pulvirenti, 2018).

El objetivo general del trabajo es describir cómo se lleva a cabo la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, identificando las particularidades de la misma y utilizando como unidad de estudio los Bomberos Voluntarios.

La metodología es estudio de caso.

Resultados: se evidencia la necesidad de conseguir ayuda profesional para encontrar una solución que les permita conseguir estabilidad económica para poder prestar sus servicios a la comunidad de la manera más eficiente desde la perspectiva legal, mejorando a su vez la gestión y administración de sus fuentes ingresos se propone la implementación de un sistema de gestión. Conocidas las formas que utilizan este tipo de asociaciones civiles para administrarse, sin perseguir un lucro y dirigidas por comisiones que se renuevan periódicamente, surge la necesidad de implementar manuales de funciones en las tareas críticas para que sean llevadas a cabo de una forma estandarizada y ante la posibilidad de cambios en el personal se pueda seguir cumpliendo con el desarrollo de la misma sin mayores complicaciones.

Palabras clave: gestión de las organizaciones, bomberos voluntarios, organizaciones sin fines de lucro.

Índice

Resumen	2
Índice	3
Introducción	4
Capítulo I: Problematicación del Estudio de Caso.....	5
Capítulo II: Marco Teórico	8
Antecedentes	8
Bases teóricas	10
Gestión	10
Dinámica de las Organizaciones	11
Caracterización de las Organizaciones sin Fines de Lucro.....	14
Personas Jurídicas	16
Personas jurídicas privadas	18
Particularidades de las Asociaciones Civiles	19
Capítulo III: Metodología	30
Capítulo IV: Resumen de Evidencias	32
Conclusiones.....	33
Referencias Bibliográficas	35
Anexos.....	37

Introducción

A lo largo de los últimos años, las organizaciones sin fines de lucro han tomado gran importancia en Argentina en cuanto al contexto social y económico. Además, cuentan con características propias que las distingue del resto de las entidades y vuelve interesante conocer y estudiar su gestión, administración y organización. Es el caso de Bomberos Voluntarios que resulta atrayente analizarlos, ya que actúan, como promovedores de valores sociales, de la participación ciudadana, estimulando la solidaridad.

El control de las organizaciones sin fines de lucro debe realizarse de igual manera que en otras entidades y consideran que las técnicas de gestión de las organizaciones lucrativas y públicas sirven para las no lucrativas que ofrecen servicios en competencia con organizaciones de otros sectores. (Soldevila & Cordobés, 2012)

Las entidades sin fines de lucro presentan características propias que las distinguen de las empresas de negocios y de las administraciones públicas. Dichos aspectos diferenciadores son tenidos en cuenta a la hora de establecer las políticas y estrategias que se implementan en estas organizaciones para su correcta gestión y el logro de los objetivos. (Perdomo, 2007)

Las organizaciones sin ánimo de lucro se enfrentan en la actualidad a diferentes desafíos que pueden determinar su éxito y fracaso futuros. Entre ellos se destaca la digitalización y adaptación a los constantes cambios tecnológicos, por lo que es importante aplicar un marketing no lucrativo efectivo que les permita conseguir sus objetivos. La financiación es otro de los retos a los que se enfrentan estas organizaciones, que muchas veces dependen de la inversión pública. Disponer de un plan adecuado que les garantice disponer de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de su actividad es fundamental para poder cumplir con su objeto.

La inserción por parte del Contador Público dentro de las organizaciones sin fines de lucro resulta de suma importancia y constituye un nuevo desafío, ya que estas poseen regulaciones propias, así como también, una gestión particular. Algunas de las funciones que el contador debe desarrollar dentro de éstas, son las relacionadas con aspectos impositivos y contables, la determinación de costos, manejo de recursos disponibles, entre otras. Saber y conocer cómo se administran estas organizaciones, sería un gran complemento para la profesión.

Capítulo I: Problematicación del Estudio de Caso

En el presente capítulo se desarrolla un planteo concreto de la problemática que se va a abordar. Se establece en un primer lugar el objetivo específico que se pretende alcanzar, y en segundo lugar los objetivos específicos perseguidos.

Las organizaciones sin fines de lucro han crecido de gran manera en el último tiempo, debido al surgimiento de nuevas necesidades sociales. Este tipo de entidades están sometidas a distintas regulaciones específicas que pretenden ser respetadas de manera tal que no se lucre con su actividad y que se cumpla con los objetivos y fines sociales. La ausencia de ánimo de lucro es la característica principal de este tipo de entidad y permite plantear distintas cuestiones relacionadas a su gestión. Un ejemplo muy claro de organización no lucrativa son los Bomberos Voluntarios, que constituyen un elemento relevante de toda sociedad.

En el presente trabajo se investigarán cuáles son las particularidades de la gestión en las organizaciones sin fines de lucro, prestando especial atención en el desempeño de los gestores en cuanto a sus responsabilidades relacionadas con la administración de los recursos humanos, tecnológicos, y principalmente económicos teniendo en cuenta que, son recibidos sin la obligación del pago de los mismos, analizando también el flujo de dinero. Interesa también investigar sobre la rendición de cuentas realizada por parte de los gestores.

El objetivo general del trabajo es describir cómo se lleva a cabo la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, identificando las particularidades de la misma y utilizando como unidad de estudio los Bomberos Voluntarios. Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1- Analizar analíticamente la gestión en las organizaciones sin fines de lucro.
- 2- Describir la particularidad de las características propias de las entidades no lucrativas.
- 3- Estudiar la normativa aplicable a las Asociaciones Civiles sin fines de lucro.
- 4- Relevar los organismos de regulación juntamente con los mecanismos propios de las organizaciones sin fines de lucro.
- 5- Analizar la semejanza entre el estatuto y la normativa establecida.
- 6- Identificar el mecanismo de obtención de recursos económicos y su administración.

Resulta interesante estudiar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas no gubernamentales, o del tercer sector, ya que cumplen un rol de gran importancia en el entorno social atendiendo problemas y necesidades de dicha índole. Hoy en día, además de esta función, también son fuente generadora de ingresos y grandes e importantes puestos de trabajo, además del desarrollo grupal e individual que fomentan. En cuanto a la gestión, lo atrayente es la forma de financiación que poseen, la cual está compuesta principalmente con fondos propios, donaciones y subsidios, y que requiere de una buena administración y dirección, así como también un control constante, teniendo en cuenta que la principal característica de estas organizaciones es que no persiguen un beneficio económico, sino que tienen una finalidad social, humanitaria y comunitaria.

A continuación, se presenta la unidad de análisis de esta investigación, mencionando propósitos, principios, valores, misión y visión de la organización:

Bomberos Voluntarios de San Pedro, Buenos Aires.

Misión según Ley 25.054: prevención y extinción de incendios y la intervención operativa para la protección de vidas o bienes que resulten agredidos por siniestros de origen natural, accidental o intencional.

Visión: proyectarse como una institución capacitada para afrontar los grandes retos que demanda la modernidad de los nuevos tiempos, lista para responder con altos estándares de calidad ante cualquier llamada de emergencia.

Valores y principios:

- Abnegación.
- Valor.
- Sacrificio.
- “Nada nos obliga, solo el dolor de los demás”.

Objetivos:

- Atender los requerimientos de la comunidad sanpedrina en áreas de control de incendios, inundaciones, accidentes vehiculares, rescate, salvamento, manejo de materiales peligrosos, derrumbes, deslizamientos y otros eventos.
- Participar en el rescate de personas cuya vida y/o bienes se encuentren en peligro.

- Fortalecer organizacionalmente la institución para el cumplimiento oportuno y eficaz de su gestión.
- Fomentar el crecimiento personal y profesional de todos los integrantes de la institución

Capítulo II: Marco Teórico

Antecedentes

Carizzoni, L., Jara, A. (2022). Participación de la comunidad y organización del voluntariado. Salvar vidas, reducir daños, generar resiliencia son metas que requieren de profesionalismo, análisis, investigación, coordinación interinstitucional, articulación federal y compromiso efectivo. La decisión política del Gobierno que conduce el Presidente Alberto Fernández es fortalecer permanentemente el Sistema Nacional de Gestión Integral del Riesgo y la Protección Civil (SINAGIR) a través de las diversas iniciativas que propone el Consejo Nacional que encabeza el Jefe de Gabinete de Ministros y el Consejo Federal presidido por el Ministro de Seguridad de la Nación. Es de destacar la indicación del Dr. Cdor. Aníbal Fernández, Ministro de Seguridad de la Nación, de reconocer las capacidades de las universidades y otras organizaciones de la sociedad civil para complementar las aptitudes estatales y consolidar un sistema robusto con abordaje federal. En este marco, la elaboración de una colección de manuales sobre los diversos enfoques que puede tener la gestión integral de riesgos en conjunto con una casa de altos estudios de tanta trayectoria como la Universidad Nacional de San Martín (UNSaM) constituye un invaluable aporte a la consolidación SINAGIR. Más de una decena de profesionales de diversas disciplinas y variada trayectoria han venido plasmando sus conocimientos en un proceso interactivo de intercambio de pareceres con distintos organismos del SINAGIR que dieron como resultado estos ejemplares que esperamos sean de utilidad para todos los efectores del Sistema. Desde la Secretaría de Articulación Federal entendemos que las metas del Marco de Acción de SENDAI - comprender el riesgo de desastres, fortalecer la gobernanza para gestionar dicho riesgo, invertir en la reducción del riesgo para la resiliencia y aumentar la preparación para los casos de desastre a fin de dar una respuesta eficaz y reconstruir mejor- requieren del máximo compromiso de todos los actores que integran el SINAGIR para quienes ponemos a disposición estas publicaciones con la idea de generar una reflexión colectiva constructiva sobre los desafíos por venir en materia de gestión del riesgo, en la República Argentina y en la región.

Delgado, M.D. (2019). Sistema de gestión para la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez. En la ciudad de Marcos Juárez, provincia de Córdoba, se

encuentra la Asociación de Bomberos Voluntarios de dicha ciudad, una institución con 57 años de trayectoria al servicio de la sociedad. En los últimos años (2017 y 2018) al igual que otras instituciones con el mismo fin, tuvieron serios inconvenientes para acceder a los subsidios del Estado que dan sustento económico y permiten desarrollar su actividad en el día a día. Por este motivo la preocupación en las instituciones crece al mismo ritmo que las exigencias de los entes reguladores. El desarrollo de este trabajo va dirigido a realizar un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) que tiene como objetivo general, implementar un sistema de gestión que permita trabajar con criterio técnico y profesional. Resulta de vital importancia para la institución conseguir estos objetivos desde el punto de vista de asegurar el cobro anual del subsidio y por otra parte para mantener fuentes de información oportunas, pertinentes, claras y concisas que inciden directamente en la toma de decisiones.

Ferlise, C.A. (2017). Este año el Consejo Nacional junto a Fundación Bomberos de Argentina puso en marcha el Proyecto ACERCAR, que tiene como objetivo mejorar la gestión de las Asociaciones de bomberos voluntarios de nuestro país. La iniciativa comenzó en el mes de marzo y es desarrollada por un equipo conjunto del Consejo Nacional y de la Fundación Bomberos de Argentina y abarca temáticas claves como Administración y Rendiciones, Comunicación y Prensa, Equipamiento Seguro y Recaudación de fondos. De esta forma, el Proyecto ACERCAR busca profundizar el conocimiento que los integrantes de las organizaciones del Sistema Nacional de Bomberos Voluntarios (SNBV) tienen sobre ejes fundamentales de su labor cotidiana. La propuesta está orientada a los responsables de áreas de gestión claves para el funcionamiento diario de las instituciones. En este sentido, la convocatoria de ACERCAR promueve la participación de los presidentes, jefes de Cuerpo Activo junto a los responsables de las áreas de carga del Registro Único de Bomberos de Argentina (RUBA), comunicación y prensa, administración y referentes de los programas Género, Bombero Sano, Conducción Responsable y Gestión de Riesgos. Como siempre digo a los bomberos nadie nos obliga, nadie nos manda. Somos voluntarios y hacemos este trabajo con responsabilidad. Ser bombero voluntario o dirigir una entidad bomberil es trabajar para la sociedad, cuidando la vida y los bienes de todos. Por eso, en cada provincia debemos trabajar juntos y practicar la solidaridad con nuestra comunidad y entre las instituciones y miembros del Sistema Nacional de Bomberos. Nuestro objetivo, desde el Consejo Nacional es acercarnos a todos los bomberos del país con las herramientas que tenemos para que las

Federaciones y Asociaciones sean cada vez más fuertes. El dinero público hay que rendirlo de manera prolija y adecuada haciendo que este vuelva en beneficio de la comunidad cuidando a nuestros hombres y mujeres. Dirigir un Cuerpo de bomberos es un enorme desafío y este Sistema no baja los brazos, trabaja todos los días para la comunidad. Los directivos de la Fundación Bomberos de Argentina como del Consejo Nacional estamos a disposición para ayudar al crecimiento de las entidades de bomberos de todo el país. Somos el movimiento solidario y profesional más importante del país, debemos cuidar nuestra Ley. La hemos logrado trabajando unidos y como Sistema. Cumplamos los requerimientos, capacitemos a nuestros equipos, sigamos haciendo realidad nuestra función social con calidad y nobleza. Cuidar nuestros derechos adquiridos, rendir los fondos públicos y trabajar unidos es elemental para el crecimiento del Sistema Nacional de Bomberos. Trabajemos todos juntos, con responsabilidad y compromiso, para lograrlo.

Bases teóricas

En este capítulo se desarrollarán los conceptos necesarios e indispensables para poder fundamentar el problema de la investigación. Se comenzará con una definición del concepto de gestión y organización, su caracterización, principales funciones que se desarrollan en las mismas y clasificación. Luego se realiza una caracterización de las entidades no lucrativas, mencionando su evolución en Argentina y a su vez, se describe la gestión que se lleva a cabo en las mismas, así como la asignación de recursos. Por último, se desarrollan las particularidades de las Asociaciones Civiles, así como también requisitos para su constitución mencionando a la unidad de análisis, es decir, los Bomberos Voluntarios teniendo en cuenta principalmente la regulación que las compete.

Gestión

Según Larocca, H.A. (1985), la gestión es el proceso mediante el cual los individuos asumiendo una actitud concreta modifican un estado o una situación. La gestión es el conjunto de acciones concretas que se desarrollan con el objeto de transformar a realidad circundante. Asimismo, en la gestión se interrelaciona un surtido amplio de elementos fundamentalmente vinculados con los recursos y con los perfiles de personalidad e identidad de los gestores responsables.

Dinámica de las Organizaciones

Desde un punto de vista literal se define a la organización como la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. Al hablar de organización se hace referencia a aquella unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos. (Fincowsky, 2009).

Se plantea que en la medida en que se cumplan las siguientes cuatro características: que sean formaciones sociales (1) deliberadamente constituidas para la persecución de fines específicos (3), que posean una división interna del trabajo (2) y que se constituya una configuración racional para la persecución de estos fines (4), puede hablarse de una organización. A su vez, para que una organización pueda constituirse como tal es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen el comportamiento de la organización, que establezcan una diferenciación entre las funciones y determinen facultades y responsabilidades de los miembros. A medida que una organización establece un conjunto normativo que regule diversos aspectos del comportamiento de sus miembros, poseerá una mayor independencia de los miembros particulares, ya que los roles dentro de la organización y las relaciones que establecen se harán más objetivas e impersonales. (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016)

Los rasgos comunes que enumeran los autores antes mencionados son:

- 1- En primer lugar, todas ellas son formaciones sociales que conforman una totalidad articulada, en la cual es posible identificar quiénes son las personas que las conforman y cuáles no.
- 2- En segundo lugar, todas ellas poseen en su interior una diferenciación de las funciones.

- 3- En tercer lugar, todas estas entidades sociales se encuentran orientadas de manera consciente hacia la consecución de fines específicos.
- 4- En cuarto lugar, todas ellas poseen una configuración racional en pos de la persecución de estos fines específicos.

Las organizaciones atraviesan gran parte de las actividades de la vida social contemporánea. Hay organizaciones de los más variados tipos, tamaños y con características singulares, por lo cual, es posible establecer diferentes clasificaciones que las categoricen sobre la base de distintas dimensiones. A continuación, se plantean criterios de clasificación que permiten agrupar a las organizaciones:

- Según su naturaleza
 - Organizaciones lucrativas: son aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad.
 - Organizaciones no lucrativas: son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades.
- Según su estructura
 - Organizaciones formales: surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
 - Organizaciones informales: surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.
- Según la propiedad
 - Organizaciones privadas: son aquellas en las que el capital es privado y no del Estado.
 - Organizaciones públicas: son aquellas en las que existe participación del gobierno.

- Según su tamaño
 - Organizaciones pequeñas: tienen entre 10 a 49 miembros.
 - Organizaciones mediana: tienen entre 50 y 199 miembros.
 - Organizaciones grandes: tienen entre 200 y 1000 miembros.

Una función muy importante en las organizaciones consiste en la administración, la cual se define como la tarea de conducir racionalmente las formaciones sociales hacia la persecución de fines específicos, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de la acción organizacional. Esto significa que la administración implica un proceso de planeamiento que procura el establecimiento de objetivos y la traducción de estos objetivos a programas de acción organizacional específicos, que encaminen la persecución de dichos objetivos de manera eficaz y eficiente.

En cuanto a las funciones de la administración, se describirán a continuación la enumeración habitualmente aceptada en la actualidad (Chiavenato, 2004)

- 1- Planeación: es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.
- 2- Organización: consiste en la acción de organizar una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos. Hace referencia de determinar cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos.
- 3- Dirección: la función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En

otras palabras, implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos.

- 4- Control: el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional.

Caracterización de las Organizaciones sin Fines de Lucro

Las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas no gubernamentales, del tercer sector o del sector social, son aquellas que no persiguen y no tienen como fin, obtener una ganancia económica como desarrollo de su actividad. Su principal objetivo no se basa en generar excedentes o utilidades para ser repartidas entre los socios, sino que se trata de un objetivo social o que busca el bienestar comunitario. Como ejemplos de organizaciones sin fines de lucro podemos mencionar: UNICEF, Cruz Roja, Club deportivo de Barrio, Bomberos Voluntarios. A pesar de que estas entidades no tienen fin lucrativo, si necesitan de fondos monetarios para realizar sus actividades comunes. Como consecuencia de esto, necesitan la confianza de que la sociedad colabore en sus actividades, participe en sus recaudaciones y ayude de manera económica. Dicha confianza se logra a través de la difusión de las actividades, mostrando transparencia en la organización, así como también información contable de manera clara y ordenada.

Algunas características importantes de las organizaciones sin fines de lucro son:

- No tiene finalidad obtener un beneficio económico, sino más bien un beneficio artístico, social, humanitario, comunitario o cultural.
- Son autónomas, es decir que controlan sus propias actividades.
- El tiempo y las donaciones que sus miembros realizan son de carácter voluntario.
- Las donaciones recibidas o ganancias logradas no son repartidas entre sus miembros, sino que se destinan a la organización.

En Argentina el surgimiento de las entidades sin fines de lucro tuvo importancia hacia fines del siglo XIX donde las organizaciones surgían por diversos motivos, tales como colectividades de inmigrantes, asociaciones profesionales, empresas, iglesia católica, prestación de servicios sociales, entre otros. Hacia mediados del siglo XX, fueron fundadas gran cantidad de instituciones educativas y culturales.

A lo largo de los años, las organizaciones sin fines de lucro han tomado protagonismo dentro de la sociedad. En la actualidad hay dos criterios para la clasificación de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina. La forma legal, determinada por las leyes, y las de uso social, surgidas en los nombramientos que comúnmente se les da a las entidades sin fines de lucro y que no están incluidas en la Ley. En el Código Civil y Comercial Argentino las principales figuras sin fines de lucro para las personas jurídicas son las asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas y entidades religiosas. Desde el punto de vista del criterio de uso social, existe una gran variedad de términos que determinan distintas organizaciones con perfiles disímiles, las cuales legalmente son en su mayoría asociaciones civiles o fundaciones. (Thompson, 2010)

La gestión es algo que todo tipo de organizaciones lleva a cabo, y cuyo fin es el cumplimiento de un propósito específico. Pero no solo se busca el cumplimiento de dicho objetivo, sino que el requisito para una gestión adecuada es que se de en grupos formalmente organizados. Se trataría de crear un ambiente en el que los individuos puedan cooperar y trabajar mano a mano con un objetivo común. Por esta razón, se puede decir que la buena gestión empresarial implica dos cosas: ser efectivo y ser eficiente. Ser efectivo significa hacer la tarea asignada de forma adecuada, mientras que ser eficiente significa hacerlo al mínimo costo y sin desperdiciar recursos. (ApliMedia, 2018).

Dentro de los fundamentos de la gestión organizacional, es decir aquellas actividades que, sin tenerlas en cuenta, no se podrá llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz se encuentran: la planificación de objetivos y resultados, la dirección, la coordinación mediante la cual cada miembro debe saber cómo actuar y con quien, para lograr los objetivos, el control que comprueba el cumplimiento de objetivos. La asignación de recursos también comprende un fundamento y es uno de los puntos clave para gestionar la organización. (Universitat Carlemany, 2020)

La asignación de recursos se refiere al proceso en el que se identifican los recursos disponibles para una determinada actividad y se le proporciona un destino. Una asignación efectiva permite el uso correcto de los recursos disponibles y, por lo tanto, la maximización de resultados. La persona responsable de esta tarea tan importante varía dependiendo del tamaño de la empresa, en las empresas más pequeñas suele ser el gerente del proyecto, mientras que, en empresas más grandes generalmente se necesita la aprobación de participantes importantes o del patrocinador del proyecto antes de realizar la asignación. (Universitat Carlemany, 2020)

En las organizaciones sin fines de lucro los recursos económicos o fondos provienen de donaciones o de acciones particulares y son utilizados para realizar las distintas tareas, motivo por el cual, el funcionamiento de este tipo de organizaciones debe estar dirigido por una administración ordenada, de manera tal que los recursos disponibles sean planificados y destinados correctamente pudiendo anticiparse a futuros problemas que puedan presentarse. Consiste en una tarea compleja debido a la escasez de capital y de personal voluntario. Algunas organizaciones también pueden generar recursos mediante la venta de productos o de la oferta de algún servicio para el público en general. (Uriarte, 2021)

Personas Jurídicas

El Código Civil y Comercial de la Nación define a las personas jurídicas como todos los entes a los cuales el ordenamiento jurídico les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación.

El nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, sancionado por las Ley 26.994, ha venido a innovar en el campo de las personas jurídicas, en cuanto a la personalidad, composición, calificación y ley aplicable, complementando con el desarrollo de las personas jurídicas privadas:

Artículo 141: define a las personas jurídicas como “ todos los entes a los cuales el ordenamiento jurídico les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación”.

Artículo 142: “la existencia de la persona jurídica privada comienza desde su constitución. No necesita autorización legal para funcionar, excepto disposición legal en contrario. En los

casos en que se requiere autorización estatal, la persona jurídica no puede funcionar antes de obtenerla”

Artículo 143: establece que la persona jurídica “tiene una personalidad distinta de la de sus miembros” y que dichos miembros “no responde por las obligaciones de la persona jurídica, excepto en los supuestos que expresamente se prevén”

El Código Civil y Comercial distingue entre personas jurídicas públicas y privadas. En su Artículo 146 presenta las siguientes personas jurídicas públicas:

- a) el Estado nacional, las Provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los municipios, las entidades autárquicas y las demás organizaciones constituidas en la República a las que el ordenamiento jurídico atribuya ese carácter;
- b) los Estados extranjeros, las organizaciones a las que el derecho internacional público reconozca personalidad jurídica y toda otra persona jurídica constituida en el extranjero cuyo carácter público resulte de su derecho aplicable;
- c) la Iglesia Católica.

Por otro lado, en el Artículo 148 se enumeran las personas jurídicas privadas:

- a) las sociedades;
- b) las asociaciones civiles;
- c) las simples asociaciones;
- d) las fundaciones;
- e) las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas;
- f) las mutuales;
- g) las cooperativas;
- h) el consorcio de propiedad horizontal;
- i) toda otra contemplada en disposiciones de este Código o en otras leyes y cuyo carácter de tal se establece o resulta de su finalidad y normas de funcionamiento.

Personas jurídicas privadas

Al hablar de las personas jurídicas privadas se hace referencia a todas aquellas a las cuales el legislador les ha conferido personalidad jurídica, y cuya existencia y funcionamiento se rige por el derecho privado. El Código Civil y Comercial diferencia en cuanto al régimen legal de las personas jurídicas privadas dependiendo de que estas se hubiesen constituido en el extranjero; o se hubiesen constituido en el país. Para éstas últimas, se establece un orden de prioridad para la aplicación de las normas (Vítolo, 2016)

- I) Las normas imperativas de la ley especial. Se trata de aquellas normas no disponibles por los miembros, asociados o socios de las personas jurídicas privadas de que se trate de que se encuentren contempladas en las leyes específicas que las rigen, como es el caso de la Ley 19.550 en relación con las sociedades.
- II) Las normas imperativas del propio CCyC de la Nación. Las normas imperativas no disponibles por los miembros, asociados o socios de la persona jurídica contenidas en el cuerpo principal del Código en todo aquello no regulado específicamente con el mismo carácter en la ley especial.
- III) Las normas que han establecido los miembros, asociados o socios en el acto constitutivo y sus modificaciones –contrato o estatuto-.
- IV) Las normas que han establecido los miembros, asociados o socios en el Reglamento. Siendo que los reglamentos conforman disposiciones de rango inferior a las contenidas en el acto constitutivo y los estatutos, pero que tienden a interpretarlas y permitir la vigencia y ejecución de dichas disposiciones, sigue en este orden de prioridades las normas aplicables.
- V) Las normas supletorias de leyes especiales. Se trata de las disposiciones que las leyes especiales establecen para ser aplicadas en caso de ausencia de regulación específica por parte de los miembros, asociados o socios de la persona jurídica privada, en el acto constitutivo y sus modificaciones.
- VI) Las normas del título II del libro primero del Código. Regula con carácter general la persona jurídica.

Particularidades de las Asociaciones Civiles

La asociación civil es aquella persona jurídica privada que nace a partir de la convención de dos o más personas humanas o jurídicas, quienes deciden asociarse para emprender en forma conjunta una actividad en la cual el lucro no sea su fin principal, y sin contrariar el interés general ni el bien común.

En el derecho común, estas asociaciones fueron incorporadas al Código Civil por Vélez Sarsfield, caracterizándolas como aquellas personas jurídicas de carácter privado que tienen por principal objeto el bien común.

Además, las asociaciones civiles son las figuras jurídicas que, por su esencia y finalidad, corresponde adoptar por el llamado “tercer sector” y por las conocidas organizaciones no gubernamentales -ONG-.

Las asociaciones civiles han existido desde nuestros orígenes históricos mismos y en los últimos años se han ocupado de desarrollar diversas actividades de bien común o de interés general. Como ejemplo de ello se pueden destacar las actividades de ayuda solidaria que desinteresadamente brindan la Cruz Roja Argentina, Cáritas y los Bomberos Voluntarios.

Pese a que el fin de lucro no aparezca, el manejo y la administración económica de esta clase de organizaciones son de todos modos muy importante. Es frecuente que los diferentes Estados tengan políticas de favorecimiento a las asociaciones sin fines de lucro, como la exención de ciertos impuestos. Las asociaciones civiles están siempre sujetas a derecho, y es muy importante acreditar la constitución de ellas para que en el futuro puedan accederse a los eventuales beneficios: el lugar y la fecha de constitución, los datos personales de los constituyentes, la elección de un nombre y un objeto social para la entidad, así como la fijación de una sede social son elementos importantes para el nacimiento de la asociación, que luego podrá tener socios activos, vitalicios u honorarios. El seguimiento que hace el Estado sobre ellas es análogo al que realiza sobre las empresas privadas, exigiendo la presentación de estatutos, balances e informes contables: solo así puede darse constancia del normal funcionamiento de la organización, cosa que puede no ocurrir más allá de la nobleza de los propósitos originales. (Comas, 2020)

En la Asociación Civil los órganos de administración se encuentran bien diferenciados: se encuentra la Asamblea de Asociados, que son los fundadores al principio y los que se incorporen después. Es la asamblea de asociados la que nombra al órgano de administración, que se llama Comisión Directiva, la comisión directiva del club, que tienen: Presidente, Secretario, Tesorero, los vocales titulares, y los vocales suplentes; y en algunos casos, cuando exceden determinada cantidad de asociados, es obligatorio otro órgano, que es el órgano de fiscalización. (Comas, 2020)

Las asociaciones civiles en el nuevo código civil y comercial de la nación.

El nuevo Código las regula expresamente y solo se limita a señalar que la asociación civil:

- I- Debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común, y
- II- No puede perseguir el lucro como fin principal ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

Tradicionalmente se consideraba a las asociaciones civiles como entidades sin fines de lucro, ahora se admite que pueden tener ese fin de lucro, pero con la salvedad de que dicho fin de lucro no puede ser el fin principal de estas personas jurídicas privadas, sino que tiene que ser un fin secundario.

Acto constitutivo

En el nuevo Código se señala que el acto constitutivo deberá otorgarse por instrumento público, y una vez que haya sido concedida a la asociación civil la autorización para funcionar por parte del Estado, el acto deberá inscribirse en el Registro de Asociaciones Civiles y Fundaciones. (Vítolo, 2016)

El acto por el cual se constituye una asociación civil es un contrato asociativo plurilateral de organización, pues el acto constitutivo consiste en un acuerdo de voluntades entre dos o más partes, en el cual las prestaciones de estas no tienen carácter contrapuesto, sino que se trata de obligaciones yuxtapuestas que tienden a un fin común. Y es también un contrato de organización, en la medida en que tiene por finalidad organizar grupos o categorías que mantengan una existencia más o menos duradera de la colectividad de los asociados.

El artículo 170 del Código Civil y Comercial expresa taxativamente los elementos que el acto constitutivo debe contener: (Código Civil y Comercial de la Nación, 2014)

I) **Identificación de los constituyentes.** Se trata de identificar a quienes constituyan la asociación civil específica a efectos de determinar su identidad y capacidad. Se deben constar sus nombres completos, documento de identidad, fecha de nacimiento, estado civil, profesión y domicilio.

II) **El nombre de la asociación con el aditamento “asociación civil” antepuesto o pospuesto.** Las asociaciones civiles tienen como atributo de la personalidad un nombre el cual debe satisfacer los siguientes recaudos: veracidad; novedad, y aptitud distintiva. La denominación deberá ser seguida o anticipada de la expresión “asociación civil”.

III) **Objeto.** Es el elemento que enuncia, enumera y reúne la actividad que los fundadores han establecido que podrá ser desarrollada por la asociación civil. El objeto debe ser: lícito; posible; preciso; determinado, y no contrario al interés general ni el bien común.

IV) **Domicilio social.** El concepto de domicilio se relaciona con la jurisdicción, y el concepto de sede social está vinculado a la dirección exacta en la cual se encuentra la administración. Las normas reglamentarias establecen que la sede social de la asociación civil debe ser fijada e inscripta.

V) **Plazo de duración si la asociación no es a perpetuidad.** A las asociaciones civiles se les permite que el plazo de duración sea ilimitado y, a falta de estipulación específica en materia de plazo, así se lo considerará. Sin perjuicio de ello, los fundadores pueden establecer un plazo de duración determinado en el estatuto.

VI) **Causales de disolución.** Los fundadores pueden, en el acto constitutivo, incorporar al estatuto social causales de disolución adiciones de los artículos 163 y 183 del Código Civil y Comercial.

VII) Las contribuciones que conforma el patrimonio inicial de la asociación civil y el valor que se les asigna. El patrimonio de las asociaciones civiles se conforma inicialmente con el aporte y las contribuciones que los constituyentes establezcan, las que deben ser identificadas en el instrumento constitutivo. Los aportes se consideran transferidos en propiedad, si no consta expresamente su aporte de uso y goce.

VIII) El régimen de administración y representación. La administración deberá establecerse a cargo de una Comisión Directiva, la cual debe estar compuesta por asociados. El estatuto debe prever al menos que dicha Comisión esté integrada por tres miembros nombrándolos mediante el acto constitutivo: (a) un presidente, (b) un secretario y (c) un tesorero, pudiendo prever otros integrantes denominados vocales.

Además, se deberá establecer el régimen de representación de la asociación.

IX) Fecha de cierre del ejercicio económico anual. También deberá consignarse en el estatuto la fecha de cierre de ejercicio social, en razón de que las asociaciones civiles se encuentran obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto, debe confeccionar sus estados contables, que comprenden como mínimo un estado de situación patrimonial y un estado de resultado.

X) En su caso, las clases o categorías de asociados, y prerrogativas y deberes de cada una. El nuevo Código permite que puedan existir distintas categorías de asociados. La doctrina junto con la práctica asociativa han determinado algunas categorías básicas que podrán establecer en sus estatutos estas personas jurídicas privadas, regulado las diferentes categorías de socios que se hubieren determinado en el acto constitutivo o modificación posterior del estatuto, y que son las siguientes:

- a) Socio fundador;

- b) Socio activo;
- c) Socio honorario;
- d) Socio vitalicio, y
- e) Socio cadete.

XI) El régimen de ingreso, admisión, renuncia, sanciones disciplinarias, exclusión de asociados y recursos contra las decisiones. Se trata de un régimen correspondiente al ingreso, admisión, renuncia y sanciones disciplinarias, exclusión de asociados y recurso contra las decisiones de los órganos de la asociación civil.

XII) Procedimiento de liquidación. El artículo 185 del Código Civil y Comercial señala que el procedimiento de liquidación se rige por las disposiciones del estatuto y que se lleva a cabo bajo la vigilancia del órgano de fiscalización. De allí que los constituyentes deben consignar en el acto constitutivo las normas atinentes al procedimiento liquidatorio.

XIII) El destino de los bienes después de la liquidación. Cualquiera fuera la causa de la disolución, el patrimonio resultante de la liquidación no se distribuye entre los asociados, y en todos los casos 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 igual o similar a la liquidada.

Bomberos Voluntarios de San Pedro, Buenos Aires.

El Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina (CFBVRA) representa, ante los poderes públicos nacionales e internacionales, los intereses de la totalidad del Sistema Nacional de Bomberos Voluntarios (SNBV). (Bomberos Voluntarios de la República Argentina, s.f.)

En el plano internacional, el CFBVRA es miembro activo y fundador de la Junta Directiva de la Organización de Bomberos Americanos (OBA), organización que funciona como espacio de intercambio, coordinación y colaboración entre los organismos que nuclea

a los bomberos de todo el continente Americano. Los esfuerzos de OBA se enfocan en lograr que todas las organizaciones de bomberos del continente cuenten con formación de excelencia, tecnología actualizada y elevados estándares de trabajo, de modo que cada bombero pueda responder con eficiencia y seguridad a los requerimientos de su comunidad y reducir el riesgo de desastres.

El SNBV constituye en la Argentina el principal brazo operativo de Protección Civil, prestando de manera profesional y voluntaria el servicio de seguridad siniestral en el 80% del territorio nacional y para más de 40 millones de argentinos. Las bases para el establecimiento del SNBV fueron sentadas con la sanción de la Ley 25.054, la cual rige y otorga financiamiento al Sistema para el funcionamiento, equipamiento y capacitación de los bomberos voluntarios y sus instituciones a través de subsidios regulados por la Secretaria de Protección Civil del Ministerio de Seguridad de la Nación. Su misión es la de generar una sociedad más segura y resiliente y apoyar la labor de los bomberos. Es la única institución del Sistema que no recibe ningún tipo de subsidio estatal; su financiamiento proviene de donaciones y acciones vinculadas a su misión social. (Bomberos Voluntarios de la República Argentina, s.f.)

Las Federaciones Provinciales promueven el desarrollo de las Asociaciones de Bomberos Voluntarios en sus provincias, las nuclean y representan ante el Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina. En la actualidad existen 26 Federaciones Provinciales las cuales conforman el Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina. (Bomberos Voluntarios de la República Argentina, s.f.)

Las Asociaciones de Bomberos Voluntarios reúnen a los bomberos voluntarios, los organizan en Cuerpos Activos, los preparan y capacitan para ser profesionales de la emergencia. En la Argentina existen más de 1.000 Asociaciones integradas por más de 43.0000 bomberos voluntarios, profesionales de la emergencia con vocación de servicio cuya misión es la de salvar vidas y proteger los bienes de la comunidad. (Bomberos Voluntarios de la República Argentina, s.f.)

La Asociación de Bomberos Voluntarios de San Pedro, Buenos Aires corresponde a la Federación Bonaerense. Comprende legislación propia de la provincia de Buenos Aires

entre las que se aplican diversas leyes como, por ejemplo: Ley 14.761 Fondo para el Financiamiento Operativo de las Federaciones y Asociaciones de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Buenos Aires, del año 2015; Ley 13.802 Régimen especial de subsidio para los bomberos voluntarios que formen parte de las Instituciones bomberiles reconocidas como tales por la Provincia de Buenos Aires, del año 2007. (Bomberos Voluntarios de la República Argentina, s.f.)

Normativa y Estatuto de la Asociación civil

Ley Nacional 25.054 – Ley Provincial 10.917 y Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación

Concepto	LEY 25.054 – LEY 10.917	CCyC
Fin que persigue y objeto	LEY 25.054 - ARTÍCULO 2: Las asociaciones de Bomberos Voluntarios tendrán por objeto la prevención y extinción de incendios y la intervención operativa para la protección de vidas o bienes que resulten agredidos por siniestros de origen natural, accidental o intencional LEY 25.054 - ARTÍCULO 3: Reconócese el carácter de servicio público, prestado de manera voluntaria, a las actividades específicas de los cuerpos de bomberos de las asociaciones de	ARTÍCULO 168: Objeto. La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

	bomberos voluntarios que, como personas jurídicas de bien público y sin fines de lucro, funcionen en todo el territorio nacional.	
Controlador estatal	LEY 25.054 - ARTÍCULO 6: Las Asociaciones de Bomberos Voluntarios deberán constituirse como personas jurídicas de bien público sin fines de lucro, teniendo por objeto la organización, sostenimiento y capacitación de un Cuerpo Activo. La autorización de su funcionamiento será otorgada por el Coordinador General de Defensa Civil de la Provincia de Buenos Aires. Resolución 420/2003: créase el Registro Nacional de Entidades de Bomberos Voluntarios y Organizaciones no Gubernamentales, el cual tendrá como función principal registrar la existencia de todas	ARTICULO 174: Contralor estatal. Las asociaciones civiles requieren autorización para funcionar y se encuentran sujetas a contralor permanente de la autoridad competente, nacional o local, según corresponda.

	aquellas Entidades de Bomberos Voluntarios y Organizaciones no Gubernamentales que, desarrollen sus actividades en territorio nacional, provincial, regional o municipal.	
Patrimonio	LEY 10.917 - ARTÍCULO 6: El Patrimonio de las Asociaciones de Bomberos Voluntarios se constituirá con los bienes, materiales y equipos obtenidos con el aporte de sus asociados y/o terceros, donaciones, legados, subvenciones, subsidios de cualquier origen, y mediante la realización de actividades tendientes a ampliar dicho Patrimonio.	ARTICULO 154.- Patrimonio. La persona jurídica debe tener un patrimonio.
Acto constitutivo	LEY 25.054 – El acto constitutivo de la Asociaciones de Bomberos voluntarios debe ser otorgado por instrumento público	ARTICULO 169: Forma del acto constitutivo. El acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la

		autorización estatal para funcionar.
Disolución	LEY 10.917 - ARTÍCULO 15°: En caso de disolución de una Asociación de Bomberos Voluntarios, su patrimonio físico, tanto mueble como inmueble, será entregado en custodia al Municipio de su jurisdicción, el que lo recepcionará, y en común con el Coordinador General de Defensa Civil de la Provincia de Buenos Aires, asegurará la debida cobertura del servicio disponiendo a tal fin de los aludidos bienes.	ARTICULO 183: Disolución. Las asociaciones civiles se disuelven por las causales generales de disolución de las personas jurídicas privadas y también por la 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 seis meses no se restablece ese mínimo. ARTÍCULO 185: Procedimiento de liquidación. El procedimiento de liquidación se rige por las disposiciones del estatuto y se lleva a cabo bajo la vigilancia del órgano de fiscalización. Cualquiera sea la causa de disolución, el patrimonio resultante de la liquidación no se distribuye entre los

		asociados. En todos los casos 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 igual o similar a la liquidada.
--	--	--

Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo se desarrolla la metodología con la cual se llevó a cabo el trabajo. En un primer lugar se hace referencia a la modalidad del trabajo, al tipo de investigación y a su enfoque. Además, se encuadra a la investigación dentro de los lineamientos propuestos por la Universidad Abierta Interamericana. Luego se menciona y describe la población tenida en cuenta, la muestra y la unidad de análisis con sus respectivos fundamentos. También se deja en claro la técnica para la recolección de información y de qué manera van a ser resueltos los objetivos mencionados en el primer capítulo.

Este trabajo final tributa la modalidad de estudio de caso, el cual implica el estudio en profundidad de las características de un fenómeno determinado para facilitar su comprensión. Se desarrolla una investigación con enfoque de tipo cualitativo en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables estudiando su asociación o relación. En cuanto al tipo de investigación es descriptiva porque busca especificar las propiedades importantes del fenómeno sometido a análisis. Dentro de los lineamientos de investigación que plantea la Universidad Abierta Interamericana, corresponde encuadrar a la investigación dentro del siguiente: competitividad y desarrollo de cuadros directivos y gerenciales. (Fassio, 2002)

La población de una investigación también es conocida como universo, está compuesta por todos los elementos que participan del problema de investigación. Tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada. Existen dos tipos de poblaciones: una población es finita cuando sus elementos son identificables por el investigador, es decir, accesible. Por el contrario, es infinita cuando los elementos son imposibles de determinar debido a su gran cantidad. La población de la investigación a desarrollar está compuesta por las organizaciones sin fines de lucro, ya que participan en el fenómeno definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. Se trata de una población finita. (Fassio, 2002)

La muestra es definida como un subgrupo de la población que refleja las mismas características, convirtiéndose de esta manera, en una muestra representativa que produce resultados generalizables. Debe ser, además, proporcional al tamaño de la población. Son obtenidas a través de un proceso denominado muestreo en el cual se puede optar por la utilización de dos técnicas. En las técnicas aleatorias o probabilísticas todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, mientras que, en las muestras no

aleatorias, la elección depende de la decisión del investigador, ya que requiere para formar este tipo de muestra de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas. A través de un muestreo intencional, la muestra respecto del trabajo se trata de los Bomberos Voluntarios de la República Argentina. (Fassio, 2002)

La unidad de análisis es cada uno de los elementos que constituyen la población y por lo tanto la muestra. Cada unidad cumple con los parámetros muestrales. Consiste en cada objeto del cual hay que obtener información y sobre los cuales se va a analizar. Para el trabajo a desarrollar, se define una unidad de análisis la cual es los Bomberos Voluntarios de San Pedro, Buenos Aires. (Yuni & Urbano, 2006)

Para la recolección de información, de datos, se van a desarrollar entrevistas estructuradas a un miembro de la unidad de Bomberos Voluntarios, la cual implica en una serie de preguntas con un determinado orden y se realiza a través de una relación cara a cara. La entrevista es una comunicación interpersonal establecida entre el investigador –que formula determinadas preguntas relativas al tema de investigación, y el sujeto/objeto de estudio –que proporciona verbalmente la información que le es solicitada. Una de las ventajas que se puede mencionar de esta técnica es que implica un alto porcentaje de efectividad debido a que es muy probable que gracias a la relación cara a cara, las respuestas a las respectivas preguntas estén aseguradas. (Yuni & Urbano, 2006)

Capítulo IV: Resumen de Evidencias

En el presente capítulo se presentará la Asociación Civil elegida para el estudio de caso y se exhibirán las evidencias recogidas a partir de la entrevista personalizada realizada, analizándolas de manera integrada y crítica.

Bomberos Voluntarios es una asociación sin fines de lucro que se dedica a proteger a la población, a sus bienes y al medio ambiente en caso de incendios, accidentes, derrumbes y todo siniestro que atente contra el bien común. Fue seleccionada para ser la unidad de análisis que permite identificar las particularidades de las organizaciones sin fines de lucro, prestando especial atención en su gestión.

En la entrevista realizada se obtuvo información necesaria para desarrollar la investigación, a través de la lectura del compendio bomberil el cual fue brindado por la Oficial Auxiliar, quien nos explicó que mediante dicho compendio se rige la unidad, además de poner a disposición toda la información requerida y utilizada. El compendio establece las leyes, normativas, resoluciones que alcanzan a los Bomberos Voluntarios, lo que permitió hacer una comparación con el Código Civil y Comercial de la Nación encontrando similitudes y diferencias en distintos aspectos.

Luego de la realización de la entrevista personalizada, gracias a las respuestas de la Oficial Auxiliar se lograron identificar ventajas y desventajas de las organizaciones sin fines de lucro, la rigidez del escalafón jerárquico que practica la Asociación así como también su composición. Por otro lado, lo cual fue un dato relevante para la investigación, la entrevistada confirmó que la parte administrativa y de gestión es llevada a cabo por un profesional externo que contrata la organización y es controlada por el consejo directivo de la misma. Además, nos brindó información acerca de como constituyen su patrimonio el cual es indispensable para llevar a cabo las distintas actividades que realizan los Bomberos Voluntarios.

Conclusiones

Se puede concluir, luego de analizar al cuerpo de bomberos voluntarios, que una función muy importante en esta organización es la administración. La administración implica un proceso de planeamiento que procura el establecimiento de objetivos y la traducción de estos objetivos a programas de acción organizacional específicos, que encaminen la persecución de dichos objetivos de manera eficaz y eficiente. Para ello quedó reflejado, luego del proceso de investigación, que es necesario recurrir al uso de manuales contables. Para que esta gestión administrativa sea eficiente, además es necesario capacitar al personal para dicha acción y que los documentos sean de público conocimiento dentro de la organización.

Tanto en los antecedentes, como en el trabajo de campo, se evidencia la necesidad de una acción administrativa eficiente y clara para el correcto funcionamiento de toda organización sin fines de lucro.

Surge la necesidad eminente de conseguir ayuda profesional para encontrar una solución que les permita conseguir estabilidad económica para poder prestar sus servicios a la comunidad de la manera más eficiente desde la perspectiva legal, mejorando a su vez la gestión y administración de sus fuentes ingresos se propone la implementación de un sistema de gestión. Conocidas las formas que utilizan este tipo de asociaciones civiles para administrarse, sin perseguir un lucro y dirigidas por comisiones que se renuevan periódicamente, surge la necesidad de implementar manuales de funciones en las tareas críticas para que sean llevadas a cabo de una forma estandarizada y ante la posibilidad de cambios en el personal se pueda seguir cumpliendo con el desarrollo de la misma sin mayores complicaciones. La implementación de esos manuales permitirá imponer una forma establecida para cumplimentar determinadas tareas, de esta manera será más fácil alcanzar los objetivos que la asociación se propone. Se recomienda exponer en un lugar visible dichos manuales, en los lugares donde se lleva a cabo cada tarea de forma que la personal responsable pueda acceder al manual fácilmente.

Una alternativa que resulta muy rentable a la problemática anterior, es la contratación de un profesional externo a la Asociación Civil, que sea capaz de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la gestión, administración, rendición de cuentas, registraciones, controles, entre otras, de una manera mas eficiente gracias a su formación profesional. Esta

decisión se convierte en una ventaja competitiva para la organización, debido a que relevan una tarea de suma importancia en alguien formado, el cual logra ser más eficaz y eficiente teniendo la capacidad de resolver situaciones complicadas e inesperadas en el transcurso de su gestión.

Referencias Bibliográficas

- ApliMedia. (2018). ApliMedia. Obtenido de <https://aplimedia.com/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Bomberos Voluntarios de la República Argentina. (s.f.). Bomberos Voluntarios de la República Argentina. Obtenido de <https://www.bomberosra.org.ar/>
- Carizzoni, L., Jara, A. (2022). Participación de la comunidad y organización del voluntariado. obtenido de:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/10/participacion_de_la_comunidad_y_organizacion_del_voluntariado.pdf
- Chiavenato. (2004). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Código Civil y Comercial de la Nación. (2014).
- Comas, A. (19 de Abril de 2020). Escribania Comas. Obtenido de <https://www.escribaniacomas.com.ar/asociaciones-civiles-y-fundaciones-semejanzas-y-diferencias/>
- Delgado, M.D. (2019). Sistema de gestión para la Asociación de Bomberos Voluntarios de Marcos Juárez. obtenido de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16755/DELGADO%20Matias%20Ariel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fassio, A. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires : Ediciones Cooperativas .
- Ferlise, C.A. (2017). Este año el Consejo Nacional junto a Fundación Bomberos de Argentina puso en marcha el Proyecto ACERCAR, que tiene como objetivo mejorar la gestión de las Asociaciones de bomberos voluntarios de nuestro país. obtenido de: <https://www.bomberosdeargentina.org.ar/descargas/Bomberos118.pdf>
- Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas. México: Mc Graw Hill.
- Ferlise, C.A. (2017). Este año el Consejo Nacional junto a Fundación Bomberos de Argentina puso en marcha el Proyecto ACERCAR, que tiene como objetivo mejorar

- la gestión de las Asociaciones de bomberos voluntarios de nuestro país. obtenido de: <https://www.bomberosdeargentina.org.ar/descargas/Bomberos118.pdf>
- Marcó, Loguzzo, & Fedi. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Negre. (2009). Ley de Asociaciones Civiles.
- Perdomo. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de información de los usuarios de la información financiera.
- Pulvirenti. (2018). El contador público argentino en las organizaciones sin fines de lucro .
- Soldevila, & Cordobés. (2012). La gestión en las entidades no lucrativas: aspectos distintivos.
- Thompson. (2010). El tercer sector en la historia Argentina. Buenos Aires.
- Universitat Carlemany. (2020). Universitat Carlemany. Obtenido de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/gestion-organizational#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20organizacional%2C%20b%C3%A1sicamente%2C%20es%20el%20de,recursos%20materiales%20y%20humanos%20%C3%B3ptima.>
- Uriarte. (16 de Marzo de 2021). Características. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/organizaciones-sin-fines-de-lucro/>
- Vítolo, D. R. (2016). Asociaciones Civiles y Fundaciones. ERREIUS.
- Yuni, & Urbano. (2006). Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. Córdoba: Brujas.

Anexos

24 de Junio, 2023

San Pedro, Buenos Aires

Entrevista realizada a Novella, Gabriela Viviana. Oficial Auxiliar de Dotación L/P 80/152.

1. ¿Existe un escalafón jerárquico dentro de la unidad que determina las responsabilidades de cada bombero?

Si la anterior pregunta fue positiva, ¿Qué tan rígido es dicho escalafón?

Si la anterior pregunta fue negativa, ¿De qué manera se delimitan las responsabilidades dentro de cada unidad?

Si, existe un escalafón jerárquico que determina las responsabilidades de los bomberos dentro de la unidad. El artículo 62 de la disposición N° 01/04 que se encuentra en el compendio bomberil afirma que, mediante el mismo se fijan las jerarquías y sus correspondientes vías para determinar las relaciones de superioridad y dependencia entre los miembros del cuerpo de la institución.

Por otra parte, el artículo 63 de dicha resolución establece la rigidez del escalafón, ya que instituye que la superioridad, es decir los ascensos, se adquieren con la antigüedad, cumplimiento, capacitación y exámenes de competencia que se desarrollen dentro de la unidad. Se utilizan las siguientes denominaciones jerárquicas:

- a- *Oficiales superiores*
- b- *Oficiales jefes*
- c- *Oficiales subalternos*
- d- *Suboficiales superiores*
- e- *Suboficiales subalternos*
- f- *Tropa*

A medida que cada bombero, vaya cumpliendo con las competencias anteriores, asciende en cuanto al nivel jerárquico junto con sus responsabilidades.

2. ¿Quién es la persona dentro de la unidad encargada de llevar a cabo la gestión y en qué nivel de jerarquía se encuentra?

La parte administrativa y de gestión la lleva a cabo una secretaria que no es parte del cuerpo bomberil, tiene su sueldo correspondiente y es controlada por el consejo directivo. Se encarga del archivo de compras, facturas, gastos de pagos de servicios. A su vez, le transfiere al contador toda la información para que realice el balance anual.

3. ¿Qué particularidades considera que implica llevar a cabo la gestión de una sociedad sin fines de lucro, en este caso, una Asociación Civil? ¿Qué aspectos diferenciales puede establecer con respecto del resto de las organizaciones?

Considero que la principal característica diferencial y que sin dudas, es una particularidad propia de las organizaciones sin fines de lucro es la tarea que los directivos realicen, ya que son los encargados de asegurar de alguna forma que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia estableciendo medidas de control de gestión aplicables a la prestación de los servicios.

Otro punto muy importante es la obtención de fondos para poder financiar las actividades que la organización lleve a cabo, los cuales deben adquirirse mediante ingresos u otras fuentes que sean menores o iguales que sus gastos, para garantizar la continua prestación de servicios.

El proceso presupuestario es mucho más importante en una entidad sin ánimo de lucro que en una que busca obtener beneficios, lo que permite que se modifiquen planes e iniciativas propias dependiendo del presupuesto que se haya obtenido. Es por esta razón que se considera la parte más importante del proceso de control de gestión.

4. En relación con la pregunta anterior, ¿Qué ventajas y desventajas en los distintos aspectos (económico, material, tributario, entre otros) tiene este tipo de sociedad?

Teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro prestan servicios, una desventaja que puedo nombrar es que ante la imposibilidad de almacenar

los servicios, si los medios disponibles para prestar un servicio en un momento determinado no se utilizan, los ingresos potenciales se pierden. Otra desventaja podría ser la dificultad para inspeccionar la calidad de un servicio durante su prestación.

La diferente consideración legal e impositiva que recae sobre este tipo de sociedad es considerado una ventaja, esto es por ejemplo, debido a las exenciones a distintos impuestos otorgadas por Leyes provinciales, así como a la recaudación de fondos deducibles de impuestos.

5. ¿Cómo se encuentra constituido el patrimonio de los Bomberos Voluntarios de San Pedro?

El patrimonio de los Bomberos Voluntarios de San Pedro está constituido con bienes, materiales y equipos obtenidos con el aporte de sus asociados y/o terceros, donaciones, legados, subvenciones, subsidios de cualquier origen, y mediante la realización de actividades tendientes a ampliar dicho patrimonio.

6. ¿De qué manera logran obtener los recursos materiales y/o económicos que integran el patrimonio para llevar a cabo sus actividades? ¿Cómo es su financiación?

La Asociación de bomberos voluntarios de San Pedro, obtiene sus recursos materiales y/o económicos que forma parte de su patrimonio mediante la realización de actividades que amplíen el mismo, por ejemplo, colectas, rifas. También reciben donaciones, legados, subvenciones, subsidios, fondos.

Subsidio provincial – Artículo 33: sin perjuicio de los subsidios y/o asignaciones que pudieren corresponderle en el orden nacional y/o municipal, acuérdese a las Asociaciones de Bomberos Voluntarios y a las federaciones de bomberos voluntarios constituidas en la provincia de buenos aires, una partida anual que para cada año fiscal será propuesta por el poder ejecutivo provincial, dentro del presupuesto general de la provincia.

El monto resultante será distribuido por la coordinación general de defensa civil entre todas las asociaciones de acuerdo con el siguiente detalle: 25% en concepto de asignación fija a cada una de las asociaciones; el 75% restante teniendo en consideración:

- a- Vehículos
- b- Cuerpo activo
- c- Superficie del partido
- d- Cantidad de habitantes
- e- Promedio mensual de servicios prestados.

Ley provincial N° 1461 – Fondo para el financiamiento operativo de las federaciones y asociaciones de bomberos voluntarios de la provincia de buenos aires.

El objetivo del fondo es dotar a los bomberos de la provincia de una fuente de financiamiento genuina que garantice su sostenimiento, asegure la excelencia de su capacidad operativa resguardando su adecuación a las nuevas exigencias tecnológicas, permita la incorporación de recursos materiales y la capacitación constante del recurso humano. El fondo estará integrado por: el 3% de lo recaudado en concepto de impuesto inmobiliario por la agencia de recaudación de la provincia de Buenos Aires; las donaciones, legados y/o cualquier otro tipo de liberalidades. Será distribuido de la siguiente manera:

- a- *El 90% entre las asociaciones de bomberos voluntarios de la provincia de Buenos Aires, que lo utilizarán para la adquisición, reparación y mantenimiento de equipos y edificios vinculados a la prestación del servicio; financiamiento de cursos de capacitación y/o entrenamientos.*
- b- *Un 10% entre las federaciones que deberán utilizarlo para capacitar, organizar y coordinar las actividades de las asociaciones de bomberos que las integran.*

7. Los subsidios, donaciones, legados recibidos ¿Requieren de un rendimiento de cuenta hacia quien lo brindó? ¿Cómo se realiza en caso de ser necesario?

Según establece el artículo 7 de la Ley Provincial N° 14761, semestralmente las federaciones y asociaciones presentarán una rendición de cuentas ante la autoridad de

aplicación de los aportes recibidos, detallando el destino dado a las sumas percibidas por aplicación de la unidad de bomberos voluntarios que corresponda.

8. Además de la ayuda mediante subsidios provinciales, ¿De qué otra manera el Estado colabora con la Asociación Civil?

Las Asociaciones de Bomberos Voluntarios según lo indica el artículo 12 de la Ley Provincial 10.917 están exentas de impuestos, tasas, contribuciones y sellados provinciales, como así también del pago de tarifas de servicios públicos prestados por la provincia de Buenos Aires