

**Universidad Nacional del Litoral**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Especialización en Costos y Gestión Empresarial**

**Trabajo Final Integrador**

**La gestión de los costos y el uso de herramientas para la toma de decisiones en un refugio de animales rescatados en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos.**

**Alumna: Mariela Edit Braun**

**Tutora: Melisa Bergese**

**Año: 2025**

## Índice

Resumen	3
Delimitación del trabajo	3
Justificación	4
Contexto de situación	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Metodología de la investigación	9
Marco teórico	10
OSC: definiciones y características	10
Modelo de Negocios y lienzo Canvas	11
Proceso productivo en una OSC	14
Sistemas de información y gestión de costos	15
Construcción de indicadores	17
Transparencia y trazabilidad	17
Presentación del caso. Información relevada	18
Propuestas y sugerencias	22
Conclusiones	35
Bibliografía	36
Anexo I	
Anexo II	

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito aplicar herramientas de costos y gestión adaptadas a una organización sin fines de lucro; en este caso: la Asociación Protectora de Animales de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Esta organización enfrenta en forma permanente desafíos que afectan su sostenibilidad económica y financiera que comprometen su misión.

A partir de la realización de un diagnóstico de la situación actual de la entidad, combinando para ello el análisis documental, entrevistas semi-estructuradas a quienes participan de la misma y la observación directa, se propone un modelo de intervención basado en el uso de herramientas de gestión estratégica como es el modelo Canvas, adaptado a este tipo de organizaciones y se diseñan propuestas de mejora como: definición de centros de costos, creación de un sistema de registro operativo simple pero eficaz y la implementación de un tablero de control con indicadores útiles a los fines perseguidos.

Se toman aportes de autores como Osterwalder y Pigneur (2009), Elstein (2015), Peter Drucker (1989), Roitter (2004), entre otros, como también se utiliza material brindado por el módulo “Costos en el Sector Público” de la Especialización en Costos y Gestión empresarial dentro de la cual se enmarca el presente trabajo.

La propuesta incorpora herramientas planificadas en base a las necesidades detectadas con la intención de que sean incorporadas y lograr así mejoras sostenibles en el tiempo.

## Delimitación del trabajo

El tema de este trabajo se enmarca en el uso de herramientas aplicables en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), también conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). A diferencia de las empresas con fines de lucro, estas entidades enfrentan desafíos de sostenibilidad que requieren enfoques específicos y adaptados a su realidad.

Éstas, en los últimos años, adquieren más protagonismo en el ámbito organizacional y en la vida de las sociedades en general, donde el Estado no llega a cumplir todas las necesidades que hoy en día existen, desde los niños que necesitan apoyo en su aprendizaje hasta la concientización y el respeto a las distintas especies existentes. Sin dudas, todas ellas son agentes de cambio humano, indispensables para acompañar a la sociedad actual.

Específicamente la organización sobre la que se realiza el trabajo presenta una

necesidad continua de fondos que le están impidiendo llevar a cabo su misión, por lo que periódicamente hace un llamado a la comunidad para solicitar apoyo, sobre todo desde lo económico.

Si bien su objetivo no es la obtención de beneficios económicos, sí necesitan de una administración eficiente de los recursos para poder cumplir su misión y poder sostenerse en el tiempo.

### Justificación

En los últimos años se ha dado un crecimiento y diversificación importante de las organizaciones no lucrativas en la República Argentina tal cual lo exponen Campetella, Bombal y Roitter (2005). Todo ello ha generado la necesidad de implementar modelos de gestión adecuados a las mismas. En este sentido, tal como señala Peter Drucker (1989) “estas organizaciones requieren tanto o más gestión que las empresas privadas, precisamente porque no cuentan con el incentivo disciplinador del resultado económico como única medida de desempeño”.

Dentro de este contexto se inserta la Asociación objeto de este trabajo, una entidad sin fines de lucro que desde 1978 desarrolla acciones para el rescate, cuidado, atención veterinaria y adopción de animales en situación de calle o abandono. Esta organización es un reflejo claro del conjunto de las OSC actuales en el país: es sostenida casi en su totalidad por trabajo voluntario, algunas donaciones y campañas solidarias.

Durante el desarrollo del trabajo se fueron identificando importantes dificultades relacionadas con la gestión de la organización, tales como: la inexistencia de un proceso de registro de las diversas operaciones y acciones llevadas a cabo de manera que permita evaluar la eficiencia de lo realizado y la posibilidad de la rendición de cuentas; así mismo la falta de planificación estratégica y la informalidad de esos procesos comprometen la sostenibilidad institucional además de dificultar la comunicación con quienes donaron o colaboraron como los organismos públicos, particulares y otros actores claves.

Este trabajo toma aportes de diversos autores como Osterwalder y Pigneur (2009), Elstein (2015), Drucker (1989), Kaplan y Norton (2004), González y Cañadas (2008) e incluso material brindado en el módulo de “Costos en el Sector Público” de la especialización en la cual se enmarca este trabajo, lo que permite comprender los modelos de gestión aplicables a este tipo de organizaciones y llegar a aplicar herramientas clásicas del management a estos contextos complejos sociales.

Si bien el presente trabajo tiene como unidad de análisis a la organización mencionada, estas propuestas pueden ser replicables o bien adaptables a otras OSC. En ese sentido se busca no sólo un ejercicio y aporte desde lo académico, sino también una contribución al fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

Desde una mirada técnico-social, este trabajo se justifica en la necesidad urgente de dotar a las organizaciones sociales de herramientas que les permitan sobrevivir, crecer y consolidarse. La Asociación Protectora de Animales de Concordia representa un caso emblemático de estas OSC: tienen una demanda creciente por parte de la sociedad, pero al mismo tiempo, lleva a cabo su actividad dentro de un marco de precariedad estructural que amenaza su sostenibilidad a largo plazo.

Este refugio objeto de estudio, enfrenta dificultades comunes del tercer sector: alta rotación de voluntarios, dependencia de donaciones inestables, informalidad en la toma de decisiones y ausencia de sistemas que brinden datos confiables para planificar.

En la literatura especializada, diversos autores han destacado y remarcado que una de las principales debilidades del sector reside en la falta de profesionalización, tanto en el nivel directivo como en lo que hace a la gestión cotidiana. Las decisiones se toman la mayoría de las veces de manera intuitiva, sin herramientas formales de planificación, control ni evaluación. Y esto lleva a generar dificultades no sólo para cumplir con su misión, sino también para acceder a fuentes estables de financiamiento, ya que no sólo los organismos públicos sino los aportantes exigen mayores niveles de transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas.

Otro punto clave que justifica la realización de este estudio es la necesidad de superar las creencias y limitaciones que existen con respecto a estas entidades, como es la idea de que por no perseguir fines de lucro no es necesario sistematizar los registros y procesos o bien que toda la información que no sea contable se maneje en el terreno de lo informal. Como señala Peter Drucker (1989), “esto las deja expuestas a errores que pueden evitarse y decisiones que muchas veces son ineficientes”.

Es por ello que el presente trabajo pretende recabar información acerca de los elementos y criterios utilizados en la recolección y presentación de la información, para luego proponer herramientas de mejora que colaboren con la disponibilidad de dicha información en forma oportuna, ayuden a su sostenibilidad desde el punto de vista económico y financiero y permitan esa transparencia y trazabilidad de los recursos a los efectos de que se conozca el destino de los fondos, y de esa manera generar información valiosa para todos sus *stakeholders*: ya sea el Estado, patrocinadores

privados, asociados, etc.

Es pertinente señalar lo dicho por Soldevila García (2008) “si estas organizaciones quieren sobrevivir tienen la necesidad de buscar recursos económicos y por tanto competir con el resto de organizaciones”.

Y como los recursos son finitos, ya sea que provengan de aportantes habituales o de donaciones, es menester contar con información adecuada para llevar a cabo una gestión eficiente que les permita ser “competitivas” en ese mercado, lo que asegure su supervivencia y crecimiento.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA) en su Documento Nº24 sostiene que tradicionalmente, las entidades no lucrativas (ENL) suelen dedicar poco tiempo a su gestión por lo que se considera importante poder aportar modelos que puedan ser de utilidad para la gestión de estas organizaciones.

Elstein (2015) sostiene que: “no se debe olvidar que las mismas son creadas para cumplir una misión, que es su razón de ser; pero es indiscutible que manejan fondos, tienen colaboradores (remunerados o no) y si quieren continuidad y crecer, deben hacerlo eficientemente”.

Este trabajo entonces, se justifica no sólo por su aporte académico, sino también por su potencial impacto social. Al proponer herramientas simples y adaptadas se busca contribuir a que la organización pueda administrar mejor sus recursos, planificar con base a datos reales y tomar decisiones más informadas. Además, se espera que las propuestas ofrecidas sirvan como una referencia para otras OSC similares.

En resumen, el trabajo se justifica por:

- La necesidad de profesionalizar la gestión en OSC sin desvirtuar su misión social;
- La falta de herramientas formales de planificación, control y evaluación en la entidad analizada;
- La oportunidad de adaptar metodologías y herramientas utilizadas en el ámbito empresarial al contexto del tercer sector;
- El deseo de fortalecer una organización comunitaria con alto impacto social, pero con grandes desafíos de sostenibilidad.

Se busca entonces, brindar un marco de referencia para mejorar procesos, asignar recursos, facilitar la toma de decisiones pero sin descuidar el cumplimiento de su misión,

que es la de proteger a los animales en situación de vulnerabilidad pero dentro de un marco de sostenibilidad en el tiempo.

### Contexto de situación

El presente trabajo se llevó a cabo en la ONG “Asociación Protectora de Animales” de la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos. La información que relevada corresponde a los años 2024 y 2025.

Cuenta con un estatuto formado por XII Títulos y 46 artículos, donde se considera pertinente transcribir los primeros artículos encuadrados en su Título I:

TÍTULO I: De la Asociación: Denominación, domicilio y fines.

Art.1º: Se establece una asociación llamada “Sociedad Protectora de Animales de Concordia”, creada el 1º de marzo de 1978 con domicilio legal en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos.

Art.2º: Los fines y propósitos principales de la Asociación son: a) Propender por todos los medios posibles a la estimación, conocimiento, respeto y amor hacia los animales a efectos de alcanzar la mayor comprensión y armonía en las relaciones de los seres humanos con nuestros protegidos; b) Prevenir la crueldad y los actos de maltrato para con ellos; c) Defender y asegurar los derechos de todo irracional; d) Aplicar la cooperación del público, autoridades, instituciones y personas jurídicas estimulando con premios, menciones especiales y diplomas a quienes se distinguen en el cumplimiento de los fines de esta Sociedad; f) Fundar y propender a la creación de refugios, hospitales, consultorios, bibliotecas, periódico propio y/o cualquier otro servicio que tienda al amparo integral del animal necesitado para lo que podrá contratar, adquirir bienes, construirlos, tomarlos en arrendamiento y practicar todas las diligencias que fuere menester; g) Realizar conferencias, charlas informativas, reuniones, festivales, concursos y todas las publicaciones convenientes y peticionar a las autoridades en los temas que le competa.

Para el mejor cumplimiento de su cometido, la Sociedad constituida queda investida de las facultades necesarias.

Luego continúa con títulos y artículos donde detalla, entre otros: cómo está constituido su patrimonio, enuncia que sus recursos provienen de las rentas de los bienes que menciona dentro de su patrimonio, las cuotas de socios, legados, subsidios, donaciones, aportes, beneficios y demás recursos obtenidos en forma ordinaria o extraordinaria.

La Asociación está integrada por distintas categorías de socios cuyas características se detallan en el citado estatuto. Hay cinco clases: honorario, fundador-activo, protector, activo y menor de edad.

La administración de la institución está a cargo de una Comisión Directiva (C.D) y sus miembros son elegidos en Asamblea. Está compuesta por miembros titulares y suplentes: un presidente, un secretario, un tesorero, vocales titulares y vocales suplentes. Están expresados, luego, los derechos y deberes de cada uno.

Los miembros de la C.D durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos. No podrán percibir sueldo ni remuneración por ningún concepto; no obstante, entre sus deberes y atribuciones se encuentran la de crear empleos permanentes o transitorios fijando sueldos y/u honorarios.

Entre los deberes del presidente está la de autorizar con su firma y la del tesorero, toda inversión de fondos sancionada por la C.D y/u ordenar el pago de cuentas dispuesta por la misma.

Anualmente se celebran las Asambleas ordinarias en el plazo establecido por ley para la consideración de la Memoria y Balance General.

En la actualidad cuentan con un terreno otorgado en comodato por la Municipalidad de la ciudad de Concordia donde alojan a los animales rescatados contando con un cuidador permanente que reside en el predio y con una capacidad de 24 caniles hasta el momento.

#### Objetivos del trabajo:

- Objetivo general:

Diseñar un sistema de información de costos acompañado de herramientas de gestión adaptables a las características de una organización sin fines de lucro -en este caso, la Asociación Protectora de Animales de la ciudad de Concordia, Entre Ríos-que le permita optimizar la sostenibilidad económica y financiera, pero sin perder de vista el cumplimiento de su misión institucional.

- Objetivos específicos:

1. Aplicar el modelo de negocios Canvas adaptado a este tipo de organizaciones sin fines de lucro, de manera de visualizar en forma integral los componentes claves de la propuesta de valor social, los canales de intervención, los recursos clave y las fuentes de financiamiento.
2. Identificar el proceso productivo y confeccionar un mapa de ese proceso con el fin de visualizar claramente las etapas del mismo como un paso necesario para continuar en la elaboración de propuestas.

3. Determinar los centros de costos relevantes agrupando las actividades por funciones o áreas de manera de reflejar la realidad operativa de la organización para la posterior toma de decisiones.
4. Proponer un modelo de registro y asignación de costos que permita a la organización controlar los egresos vinculados a cada uno de los centros y a las actividades, mejorando la trazabilidad y visibilidad de los recursos.
5. Diseñar herramientas como son los indicadores de gestión considerados indispensables para esta organización.
6. Por último, contribuir a la generación de conocimiento aplicado en el campo de la gestión de OSC, que pueda ser replicada en otras organizaciones similares de este tipo de organizaciones.

### Metodología de la Investigación

La unidad de análisis es la “Asociación Protectora de Animales” de la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos.

Se realizó una investigación aplicada, es decir se intenta resolver un problema a través de la aplicación práctica de conocimientos y teorías y se releva información mediante entrevistas, análisis de documentación interna y observación directa.

Con respecto a esta última, es común escuchar la frase “embarrarse las botas”, la cual refiere a una metodología de trabajo centrada en la comprensión profunda y práctica de los procesos reales; implica no quedarse solamente detrás de un escritorio analizando informes, sino que, al realizar la observación directa, es posible combinar la técnica con el criterio profesional y el sentido común.

En referencia a esto último, fue posible concurrir como voluntaria temporal con asistencias semanales al predio durante el lapso de 2 meses, y específicamente se colaboró en el arreglo de caniles, se recolectó abrigo de las personas que adhirieron a la campaña de ayuda para atravesar el frío, como así también se hicieron visitas para acompañar, jugar y brindar amor y compañía a los perros que allí se encuentran. Mediante ese lapso y de esta manera, se fue recabando informalmente información para nutrir el presente trabajo.

El método de investigación u orientación metodológica es de carácter cualitativo, ya que el mismo refiere a destacar la naturaleza subjetiva de la realidad y plantea la participación del investigador en el objeto de investigación; aquí el investigador posee

un papel crítico y de transformación de la realidad. El investigador involucra en el análisis sus propias experiencias.

Se trata de un tipo de estudio descriptivo y se utilizó para la recolección de datos el análisis de la documentación ofrecida por la comisión directiva actual y entrevistas semi-estructuradas a integrantes de la comisión, a voluntarios y a quien trabaja en forma permanente en el predio.

El formato de las entrevistas llevadas a cabo, diferenciadas según los destinatarios, se encuentra detallado en el Anexo I.

Declaro haber usado inteligencia artificial en el presente estudio para síntesis, comparación, reelaboración de párrafos con terminología adecuada, como así también para la elaboración de determinados gráficos.

#### Marco teórico-conceptual aplicado a la organización:

- Las organizaciones de la sociedad civil: definición y características

“...la decisión institucional de referir al universo de organizaciones sociales independientes con el término “Organizaciones de la Sociedad Civil” (OSC), responde al reconocimiento del ámbito “público social” en el cual se desenvuelven, aludiendo, además, a la dimensión colectiva de la acción que, en conjunto y a través de cada una de las organizaciones, se emprende. (CENOC; 2006)

La AECA (2001) sostiene que: “la definición del sector de las ENL es difícil de delimitar debido a que los límites entre los tres sectores (público, privado mercantil y sector no lucrativo) son muy confusos. No obstante, la definición de las ENL que suele tener más aceptación es la que emplea los siguientes criterios:

1. no distribución de los beneficios (deben ser reinvertidos en la organización);
2. estar formalmente constituida y registrada;
3. tener órganos de gobierno independientes del Estado y
4. ser receptora del voluntariado”.

Según Mario Roitter (2004) “no basta la condición de estar fuera de la órbita del Estado y cumplir con la regla de no lucratividad (no distribución de excedentes), sino que además, tienen que estar motivadas en el altruísmo, el bien común...”

Según el Código Civil y Comercial Argentino, las asociaciones civiles son personas jurídicas privadas que deben tener un objeto lícito y de bien común, no pueden distribuir beneficios entre sus miembros y deben cumplir con ciertos requisitos formales para su

constitución y funcionamiento. Entre sus características distintivas, se destacan: la adhesión voluntaria, la autogestión, la independencia ideológica y el compromiso con fines socialmente útiles.

La importancia de la misión en las OSC a diferencia de las empresas privadas donde su objetivo final es aumentar el valor para los accionistas, es su capacidad de alcanzar la misma. Según Peter Drucker (1989): “La Misión ante todo”. Y continúa: “la tarea primordial del líder es que todos vean, oigan y vivan la misión” ... “si usted pierde de vista la misión, empieza a dar traspies y eso se nota pronto, muy pronto”.

- El modelo de negocios en organizaciones sin fines de lucro

El concepto de modelo de negocios es aplicable también a una OSC; se trata de describir cómo una organización genera y entrega valor. Como señalan Osterwalder y Pigneur (2011), toda organización -lucrativa o no-tiene un modelo que explica la lógica de su funcionamiento.

En este caso, se deben responder preguntas como:

¿Qué problema social se aborda?

¿A quién va dirigida la acción de la organización?

¿Cómo conseguir recursos?

¿Cómo conseguir un impacto social que se mantenga en el tiempo?

- Generación de valor y el lienzo Canvas

La generación de valor es el proceso mediante el cual se incrementa la utilidad de un bien, servicio o actividad, de modo que pase a tener mayor relevancia desde lo económico, social o funcional para quien lo recibe.

Desde un enfoque económico, implica que los recursos utilizados en un proceso productivo se transforman en resultado que superan el costo de esos recursos, creando así valor para el consumidor y la sociedad. Tales conceptos provienen de la economía con la introducción del valor de uso de Adam Smith y valor de cambio, por el otro, de Michael Porter, quien define la cadena de valor como un modelo para identificar actividades generadoras de valor dentro de la empresa.

Es decir, generar valor es transformar recursos en productos o servicios que tienen más utilidad que los insumos utilizados. De manera que este concepto puede aplicarse tanto

al ámbito empresarial (valor económico), como al social o comunitario (valor social o de impacto).

Las organizaciones sociales comunitarias generan valor no a través de la rentabilidad económica, sino por el impacto social que producen. En este caso, en la Asociación Protectora de Animales Concordia, ese valor se construye desde una lógica de solidaridad, salud pública y bienestar animal.

En este sentido, el valor agregado puede tomar muchas formas, por ejemplo:

- Una vida animal salvada y cuidada;
- Una adopción que construye un nuevo vínculo humano animal;
- Educación sobre la tenencia responsable.

Visualizar este valor es clave para comunicar el impacto social y motivar la participación de la comunidad.

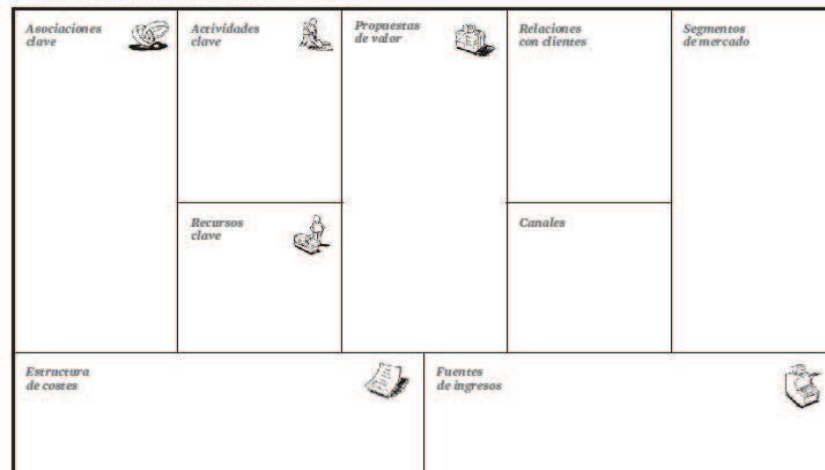
Una correcta gestión del valor implica no sólo generar el impacto buscado, sino medirlo, sostenerlo, comunicarlo; todo ello con medios accesibles que impliquen no sólo imágenes, relatos o pequeños informes, sino también con herramientas como indicadores adecuados a la organización.

Una de las herramientas más potentes y visuales para ordenar la propuesta de valor de una organización es el lienzo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur y co-creado junto con 470 expertos en todo el mundo. Si bien fue pensado originalmente para empresas, su adaptabilidad permite aplicarlo en OSC, con algunas adecuaciones.

Este modelo prevé la construcción del esquema de un negocio en nueve bloques, algunos de ellos enfocados hacia lo interno de la organización (estructura de costos, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, por ejemplo) y otros, orientados al entorno del negocio (segmentos de clientes, relación con los segmentos, canales de distribución).

El esquema conceptual del modelo:

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur (2009)

El Canvas permite visualizar en un solo cuadro y mediante 9 bloques, cómo una organización genera valor. Sus principales componentes son:

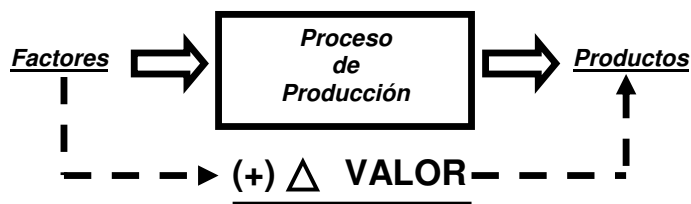
1. Propuesta de valor: ¿Qué problema se intenta resolver?
2. Segmentos de beneficiarios: ¿A quién se dirige esa solución?
3. Canales: ¿Cómo se comunica y entrega ese valor?
4. Relación con los beneficiarios: ¿Cómo se construye el vínculo?
5. Actividades clave: ¿Qué hace la organización para lograrlo?
6. Recursos claves: ¿Qué necesita para operar?
7. Alianzas: ¿Con quién trabaja?
8. Fuentes de ingresos: ¿De dónde obtiene financiamiento?
9. Estructura de costos: ¿Qué costos tiene asociado esta propuesta de valor?

Este lienzo no es exclusivo de empresas con fines de lucro; también puede aplicarse eficazmente en organizaciones sin fines de lucro. Aunque no se definan como “negocios”, estas entidades tienen modelos de negocio porque generan valor y deben cubrir sus costos para sostener sus actividades. El mismo permite visualizar y gestionar ese modelo, independientemente que haya o no un objetivo económico.

En el ámbito social, se identifican dos enfoques: los modelos financiados por terceros, como ocurre en este caso particular, donde existen donaciones o fondos públicos que son quienes “pagan” pero no son los que reciben el producto o servicio; y los modelos de triple balance, que integran impacto social, ambiental y económico.



Definir este proceso permite identificar actividades críticas, asignar recursos, medir resultados y detectar ineficiencias.



Fuente: Cartier (2017)

El objeto de costo en este tipo de organizaciones está vinculado con su objetivo o misión y por lo tanto debe identificarse cuál es el proceso mediante el cual se genera valor desde el punto de vista social.

Siguiendo la lógica de este autor, el proceso productivo debe analizarse desde una visión sistémica, donde el valor que se genera surge de la transformación de inputs en outputs útiles para la comunidad. En esta organización, los recursos (donaciones, tiempo voluntario, insumos) se transforman mediante procesos de rescate, atención veterinaria y adopción responsable y concientización, generando outputs que restituyen derechos, mejoran la calidad de vida animal y reducen el riesgo sanitario urbano.

Desde la perspectiva de costos, identificar y gestionar estos procesos permite optimizar el uso de los recursos disponibles y sostener en el tiempo, en este caso, la misión social.

Todo esto justifica que el análisis de una organización de este tipo pueda iniciarse por su proceso de generación de valor (social o comunitario), aun cuando no exista un producto económico tradicional.

#### ✓ Sistemas de información y gestión de costos en OSC

González y Cañadas (2008) proponen un enfoque práctico para la gestión de costos en entidades no lucrativas. Plantean que, si bien estas organizaciones no venden productos ni buscan rentabilidad, sí necesitan saber cuánto les cuesta cada servicio, programa o actividad. Para ello recomiendan agrupar los costos por centros de responsabilidad, asignar recursos en forma lógica y construir indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia.

Como establece Larriba (2005) "las entidades no lucrativas, junto con la información tradicional contenida en el balance y en la memoria, deberían proporcionar cualquier otra información adecuada que sirviera para exponer de forma clara su actividad. Dicha información la podemos identificar con la cuenta de variaciones patrimoniales,

la información presupuestaria, el informe de gestión y diversos indicadores de la actividad realizada”. Agregan luego González y Cañadas (2008) que esta información social, expuesta a través de indicadores relacionados principalmente con la eficacia y eficiencia, necesaria en las Cuentas Anuales que presentan las entidades sin ánimo de lucro, no se debe ver como algo negativo que evaluará o juzgará lo que no se hace o aquello que se está haciendo mal, sino que ayudará a planificar sus actividades, dar a conocer y facilitar información transparente sobre sus objetivos y el grado de cumplimiento de los mismos, evaluar su gestión, permitir la participación y colaboración de sus agentes, etc. A tal respecto acuerdan con Luna (2001) cuando afirma que una mayor claridad informativa pondrá las bases para abrir vías de confianza con los ciudadanos, que potenciará su sensibilidad con el fin de aportar medios humanos -voluntariado- y económicos -donaciones y subvenciones- en cumplimiento de fines sociales.

Sostiene Peter Drucker en el año 1989, “la dirección era una palabra sucia para los involucrados en organizaciones sin fines de lucro. Significaba negocios, y las organizaciones sin fines de lucro se enorgullecían de estar libres de la mancha del comercialismo y por encima de consideraciones tan sórdidas como el resultado final. Ahora la mayoría de ellos han aprendido que las organizaciones sin fines de lucro necesitan administración incluso más que las empresas, precisamente porque carecen de la disciplina del resultado final. Las organizaciones sin fines de lucro, por supuesto, siguen dedicadas a hacer el bien (...) pero también requieren gestión y eso, a su vez, comienza con la misión de la organización...”

Para estructurar la información de costos, es fundamental definir los centros de responsabilidad. Según López Couceiro (1979), un centro de costos es “una unidad contable acumuladora de costos” que no requiere ser un órgano perfectamente identificado en el organigrama. Su propósito es acumular datos de manera sistemática para generar información útil para múltiples análisis (Murchio y Ambrosini, 2007). Por otro lado, Elstein (2015) sostiene que en la mayoría de las organizaciones comunitarias estos centros deberían estar dados por los proyectos o programas, o por los servicios que brindan y hace hincapié en la importancia de brindar esta información y que sea lo más exacta posible para los patrocinadores o asociados sobre cómo se invierte el dinero que han puesto en la institución, porque quienes aportan quieren saber adónde va su dinero; lo que redundará, seguramente, en la confianza de volver a hacerlo.

La autora también remarca la importancia de definir la unidad de costeo, que en este

tipo de organizaciones sería: una mujer ayudada, un niño cambiado; y en este caso particular: un perro rescatado y en condiciones de ser adoptado.

Implementar sistemas de información de gestión implican coordinar personas, recursos y acciones en post de lograr el propósito colectivo. No se trata sólo de administrar dinero o controlar planillas, sino poder sostener su misión, pero gestionando.

Es sabido que muchas de ellas toman decisiones desde la intuición o la urgencia, sin contar para ello con sistemas que les permitan evaluar las mejores alternativas, medir los resultados o anticiparse a los problemas. Ello se debe generalmente, a la falta de formación técnica de las personas que la integran o la falta de herramientas adaptadas a su realidad.

“Esto no significa siempre tener una contabilidad formal (...) pero sí es importante contar con un sistema de Información que nos permita captar, registrar, procesar y generar información de valor para la gestión de los recursos económico financieros: ingresos y costos de la organización” (Elstein, 2015).

#### ✓ Construcción de indicadores

La construcción de los mismos, ayuda a la planificación, control y toma de decisiones; permite transformar datos que se encuentran dispersos en información útil para orientar las acciones tanto presentes como futuras.

Siguiendo a Kaplan y Norton (1996) al desarrollar su Cuadro de Mando Integral (CMI), resaltan que los indicadores actúan como traductores de la estrategia, permitiendo observar su avance y ajustarla en función a los resultados que se van obteniendo.

En el ámbito de la gestión de costos, es conocida la frase “no se puede gestionar aquello que no se mide”, por lo que, al tener información en forma sistemática, posibilita ir monitoreando los resultados de manera de asignar los recursos con racionalidad e ir promoviendo procesos de mejora continua.

También, bajo esta lógica, los indicadores permiten hacer benchmarking interno y externo, siempre en post de evaluar el impacto de las decisiones que se van adoptando.

Según Mario Roitter (2004), muchas OSC funcionan por intuición y por lo tanto la elaboración de un tablero de control con indicadores básicos ya implica un gran avance profesional. Recomienda para ello tomar en cuenta criterios de eficacia, eficiencia y

economía antes de abarcar todas las perspectivas que implica un CMI, sobre todo si no se cuenta con una base sólida de información formalizada.

✓ Transparencia y trazabilidad:

Finalmente, la transparencia y trazabilidad de los fondos constituye un tema fundamental en las organizaciones de la sociedad civil, dado que asegura la confianza y la continuidad del apoyo. Como se propone en Roitter (2004), la trazabilidad de los fondos debe plasmarse en reportes claros y periódicos que permitan visualizar el origen y el destino de los recursos, vinculando los aportes recibidos con las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados. De este modo, la transparencia no se limita a un requisito administrativo, sino que se convierte en un instrumento de legitimidad social y de fortalecimiento institucional.

**Presentación del caso**

La organización no cuenta hasta el momento con un sistema de información acorde a las necesidades propias de la contabilidad de gestión.

Por un lado, se pudo acceder a la información que surge de los Estados Contables del ente y ésta será utilizada como base para el análisis y armado de la propuesta.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a informantes claves de la organización para obtener información adicional sobre datos no monetarios que no surgen de los estados contables, los procesos que se desarrollan, cuestiones relacionadas sobre la planificación estratégica del ente y la necesidad de información para la toma de decisiones por parte de la comisión directiva.

Información según Contabilidad Financiera:

Se toma como punto de partida la información ofrecida en los Estados Contables (EECC) al 28/02/2025.

- ✓ Estado de Flujo de Efectivo: su análisis permite evaluar la liquidez de la organización, su capacidad para generar fondos a partir de sus actividades en post del cumplimiento de la misión y la observación de la suficiencia de esos recursos para sostenerse y funcionar.

En este tipo de organizaciones su importancia es aún más relevante porque la

continuidad de su misión depende de la posibilidad efectiva de fondos y no únicamente del resultado económico contable. Además, este estado brinda transparencia y rendición de cuentas a todos los *stakeholders*, lo que promueve la confianza en la asignación de los recursos sociales.

POR EL EJERCICIO N° 47 INICIADO EL 01 DE MARZO DE 2024 y FINALIZADO EL 28 DE FEBRERO DE 2025.-

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

**EXPRESADO EN MONEDA HOMOGENEA Y COMPARATIVO CON EJERCICIO ANTERIOR**

Denominación o nombre del Ente: **SOCIEDAD PROTECTORA DE ANIMALES DE CONCORDIA**  
 Domicilio Legal: Saavedra N°310, Concordia- Entre Ríos  
 N° CUIT: 30-71052106-5

	28/02/2025	29/02/2024
<b>VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>		
Caja, Bancos e Inversiones al inicio del ejercicio	880.034,36	513.598,59
Modificación de Ejercicios anteriores	-	-
Efectivo modificado al inicio del ejercicio	880.034,36	513.598,59
Caja, Bancos e Inversiones al cierre del ejercicio	1.182.022,69	880.034,36
<b>VARIACION NETA DEL EFECTIVO</b>	<b>301.988,33</b>	<b>366.435,77</b>
<b>CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>		
<b>Actividades Operativas</b>		
Cobro de Recursos Ordinarios Fondos (Anexo II)	2.212.539,28	3.204.691,59
Donaciones (Anexo II)	10.850.254,04	7.546.791,93
Cobro Subsidio Municipalidad de Concordia (Anexo II)	-	2.105.331,14
Otros Ingresos (Anexo II)	5.723.051,27	6.962.157,27
Pagos de Gastos de Funcionamiento (Anexo III y IV)	-17.230.764,96	-15.829.914,75
Ajuste para armar al flujo neto de efectivo proveniente de las Act. Op.	-352.657,14	-377.083,10
<b>Flujo neto de efectivo generado por operaciones ordinarias</b>	<b>1.202.422,49</b>	<b>3.611.974,09</b>
Cobros Extraordinarios de los Fondos (Anexo II)	-	-
Pagos Extraordinarios de los Fondos (Anexo III y IV)	-	-
<b>Flujo neto de efectivo generado por las operaciones Extraord.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo neto de efectivo generado por las Actividades operativas</b>	<b>1.202.422,49</b>	<b>3.611.974,09</b>
<b>Actividades de Inversión</b>		
Pagos por compra de Bienes de Uso	-	-926.128,50
<b>Flujo neto de efectivo generado por las Actividades Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-926.128,50</b>
<b>Actividades de Financiación</b>		
Recpam sobre el efectivo y sus equivalentes	-900.434,16	-2.319.409,82
Cobros de Préstamos a terceros	-	-
Pagos de Préstamos a terceros	-	-
<b>Flujo neto de efectivo generado por las Actividades Financiación</b>	<b>-900.434,16</b>	<b>-2.319.409,82</b>
<b>VARIACION NETA DEL EFECTIVO</b>	<b>301.988,33</b>	<b>366.435,77</b>

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante del presente. -

Firmado para su identificación con mi Informe N° 3 de fecha 15/05/2025.

- ✓ Estado de Recursos y Gastos: se evidencia la preeminencia del criterio de “caja” a la hora de brindar la información dada las características de los mismos en la presente organización.

Casabianca (2006) afirma que “la información contable de entidades solidarias debe ser transparente y estar organizada de manera que su mera exposición ponga en evidencia tal condición”, con lo que hace hincapié en la utilidad de la información

contable en cuanto a que sean útiles para tomar decisiones y la rendición de cuentas de los recursos para la misión institucional. Lo antedicho permite un vínculo directo entre los recursos recibidos y su aplicación operativa y refuerza así mismo el compromiso de transparencia pretendido.

a) Estado de Recursos y Gastos al 28/02/2025

	28/02/2025	29/02/2024
<b>RECURSOS</b>		
Recursos para fines generales (ANEXO II)	18.785.844,59	21.196.382,39
Recursos para fines específicos (ANEXO II)	-	-
Diversos (ANEXO II)	-	425.518,50
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>	<b>18.785.844,59</b>	<b>21.621.900,89</b>
<b>GASTOS</b>		
Generales de administración (ANEXO III)	1.129.972,22	1.449.957,38
Específicos de sectores (ANEXO IV)	16.100.792,74	14.379.957,37
Amortización de bienes (ANEXO I)	399.075,16	58.238,81
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>17.629.840,12</b>	<b>15.888.153,56</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS (ANEXO IV)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADOS ORDINARIOS:</b>		
Superavit (+) / Déficit (-)	1.156.004,47	5.733.747,33
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS (ANEXO IV)</b>		
Gastos Judiciales	-	-
<b>SUPERAVIT (+) / DEFICIT (-) DEL EJERCICIO</b>	<b>1.156.004,47</b>	<b>5.733.747,33</b>
<b>RESULTADO FINANCIERA Y POR TENENCIA (INCLUIDO RECPAM)</b>	<b>-1.253.091,30</b>	<b>-2.696.492,91</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-97.086,83</b>	<b>3.037.254,42</b>

b) Anexo de Recursos

Detalle	Para fines Generales	Para fines Específicos	Diversos	TOTALES
<b>Ordinarios</b>				
Cuotas Sociales	2.212.539,28	-	-	2.212.539,28
Donaciones	10.850.254,04	-	-	10.850.254,04
Ventas a beneficio	3.759.065,21	-	-	3.759.065,21
Rifas	1.963.986,06	-	-	1.963.986,06
<b>Extraordinarios</b>				
(no existen)	-	-	-	-
<b>TOTAL DE RECURSOS DEL EJERCICIO</b>	<b>18.785.844,59</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.785.844,59</b>
<b>TOTAL DE RECURSOS DEL EJERCICIO ANTERIOR</b>	<b>21.196.382,39</b>	<b>-</b>	<b>425.518,50</b>	<b>21.621.900,89</b>

Así mismo, se muestran los diferentes Anexos de Gastos siguiendo las pautas establecidas por la RT 54 de la FACPCE (anteriormente RT 11 para este tipo de organizaciones sin fines de lucro). Los mismos se reconocen dentro del Estado de Recursos y Gastos diferenciándose los gastos operativos directamente relacionados con el objeto social y/o misión de la organización.

- ✓ Anexo de Gastos Generales de Administración

DETALLE	28/02/2025	29/02/2024
Honorarios Profesionales	92.874,04	234.543,81
Librería e Imprenta	159.342,81	75.213,05
Luz y Telefono	243.089,93	38.094,60
Comisiones por Cobranza	442.507,86	1.002.169,51
Gastos bancarios	192.157,58	99.936,41
<b>TOTAL</b>	<b>1.129.972,22</b>	<b>1.449.957,38</b>

✓ Anexo de Gastos Específicos de Sectores

DETALLE	28/02/2025	29/02/2024
<b>Gastos Operativos</b>		
Manutención de Animales	2.022.290,64	2.059.037,35
Honorarios y Gastos Médicos	10.209.970,71	6.575.118,62
Gastos de Albergue y Varios	756.831,48	386.494,73
Retribución de Tareas	2.409.190,23	3.113.844,64
Gastos de Movilidad	702.509,68	760.165,34
Costo por Ventas a Beneficio	-	1.485.296,69
<b>Sub-Total Gtos. Operativos</b>	<b>16.100.792,74</b>	<b>14.379.957,37</b>
<b>Gastos Financieros</b>		
Intereses perdidos	-	-
<b>Sub-Total Gtos. Financieros</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Gastos Extraordinarios</b>		
Gastos Judiciales	-	-
<b>Sub-Total Gtos. Extraord.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GASTOS ESPECIFICOS POR SECTORES</b>	<b>16.100.792,74</b>	<b>14.379.957,37</b>
<b>GASTOS DE AMORTIZACIONES DE BIENES</b>		
Amortización	399.075,16	58.238,81
<b>TOTAL DE AMORTIZACIONES</b>	<b>399.075,16</b>	<b>58.238,81</b>

Más adelante se retoma esta información para continuar avanzando en las propuestas.

Información relevada a partir de las entrevistas:

- Se evidencia una notable vocación social y un gran compromiso de los pocos integrantes que la componen, ya que todos hacen "casi todo".
- Existe una escasa o nula formalización de los procesos;
- No existe información por centros de costos o de responsabilidad;

- Cada comisión que asume tiene como fin principal cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas, llevando a cabo los objetivos propuestos de la organización, pero sujetos a este condicionante.
- Se cuentan con una cantidad muy reducida de asociados y una cuota promedio muy baja. Hay mucha dependencia de donaciones y eventos benéficos para saldar deudas.
- Hay coincidencia en la utilidad que proporcionaría conocer datos claves, por ejemplo: cuánto cuesta, en promedio, mantener un animal mensualmente; cuál es el % de gastos veterinarios sobre el total de gastos mensuales, entre los más salientes; y de esa manera poner el foco en las áreas de posibles mejoras.

Es a partir de los resultados obtenidos que se ofrece, básicamente:

- Una propuesta de intervención y visualización que incluye la aplicación de herramientas de gestión como el lienzo Canvas;
- La implementación de un sistema de información por centros de costos;
- La construcción de índices básicos, pero relevantes para tomar decisiones;

La propuesta pretende que puedan contar no sólo con un marco integral de la organización y sus aspectos más relevantes, sino también ayudar a la misma a gestionar para cumplir el objetivo buscado de sostenibilidad en el tiempo.

Entonces, en referencia a la presente organización, se hacen las siguientes sugerencias:

- 1- Definir la misión: se observa que en el estatuto no existe una misión informada y expresada adecuadamente. Es menester, entonces, comenzar por definirla. Si bien se enumeran los fines y propósitos, los mismos son conceptos más amplios y abstractos, vinculados con la razón última de existencia de una organización, pero no siempre son operativos o accionables directamente. En cambio, la misión es más específica que los fines y propósitos; responde al “qué hacemos” y “a quiénes servimos”; suele plasmarse en una frase clara, comprensible y accionable.

Misión clara y comunicable propuesta: “Brindar atención, albergue y promoción de la adopción responsable de animales abandonados en la ciudad de Concordia, generando conciencia social mediante campañas educativas y voluntariado”

## 2- Diseño de la estrategia:

A partir de la misión, la organización debe diseñar su estrategia. Este proceso implica que la organización debe analizar su entorno y sus capacidades (análisis interno y externo), definir sus objetivos a corto y largo plazo y, finalmente, determinar cuáles serán los cursos de acción a seguir para ello.

Una estrategia bien definida podría centrarse en dos ejes principales: la sostenibilidad financiera y la optimización del impacto social.

3- Establecimiento de objetivos estratégicos: derivados de esta estrategia, y aunque algunos fines ya están plasmados en el estatuto, se pueden plantear objetivos concretos:

- Aumentar el % de adopciones mensuales.
- Reducir el % de los costos sin afectar el bienestar animal.
- Aumentar el número de asociados y a su vez, aumentar el monto de las cuotas.

Para la consecución de los objetivos antes mencionados, se proponen los siguientes cursos de acción:

- ✓ Crear campañas de adopción con indicadores de seguimiento.
- ✓ Establecer convenios con veterinarias y comercios.
- ✓ Realizar capacitación al equipo de voluntarios.
- ✓ Diseñar campañas en redes para atraer nuevos asociados.
- ✓ Implementar un programa de padrinazgo con aportes mensuales fijos, entre otros.

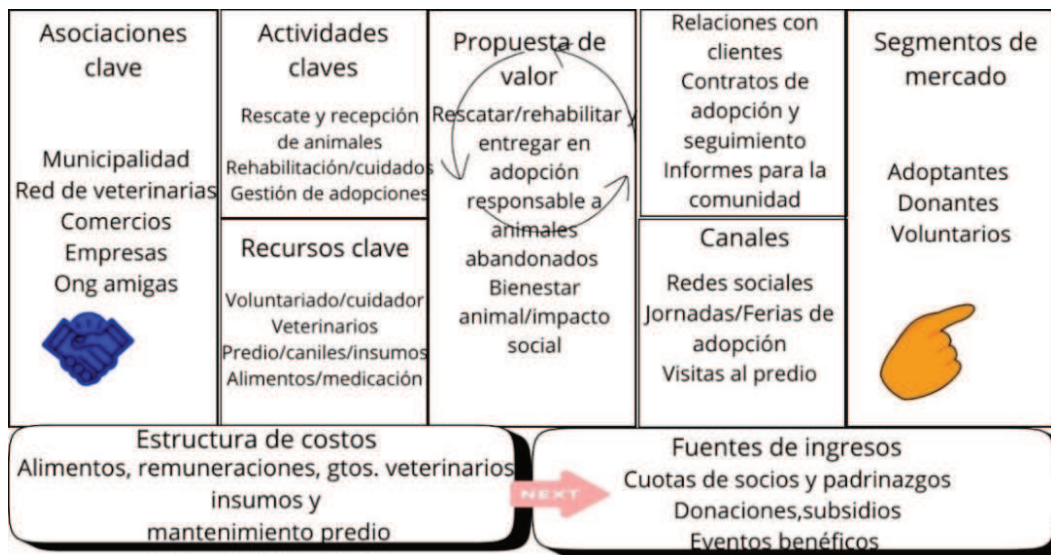
4- Definición de centros de responsabilidad: como el caso de estudio aquí planteado recién se encuentra en la etapa de comenzar a analizar y asignar costos para generar información de gestión, el desafío y la atención están puestas en asignar los costos directos a sus centros y luego desde allí, trabajar para analizar la composición de los mismos y la información que se obtenga.

Desde el aporte bibliográfico como sostén, se puede plantear que los centros de costos deben estructurarse de acuerdo con la lógica funcional de la organización. Esto es aplicable al caso del refugio de animales, donde las actividades pueden dividirse en

funciones operativas (cuidados diarios, atención veterinaria, alimentación), funciones de apoyo (administración, voluntariado, mantenimiento) y funciones estratégicas (difusión, adopciones, recaudación de fondos). Esta distinción ayuda a establecer las prioridades organizativas y mejora la comunicación con los donantes y partes interesadas, que valoran la transparencia y el destino de los fondos aportados, es decir, permite uno de los objetivos pretendidos con el trabajo: la trazabilidad de los costos.

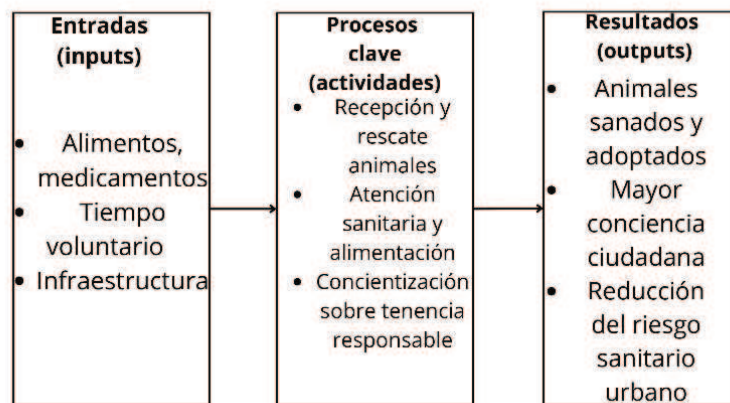
Es más adelante, y en función a los Estados Contables cerrados en febrero de 2025, que se proponen y enumeran los centros de costos planteados.

5- Una construcción del lienzo Canvas para el caso de estudio:



Fuente: elaboración propia

6- A continuación, se propone un esquema que permite visualizar el proceso productivo desde la lógica de la transformación de valor de esta organización en particular:



Fuente: elaboración propia

Las acciones llevadas a cabo en el proceso productivo insumen factores como son los recursos materiales, horas de trabajo y una infraestructura que lo sostiene.

Se incurren en costos que varían proporcionalmente al número de animales alojados (costos de alimentos, tratamientos periódicos como desparasitación y vacunas periódicas). En relación a los costos veterinarios es menester aclarar que muchas veces se necesitan tratamientos específicos en función a la situación y patología de los animales al momento del ingreso, por lo que se incurrirán en costos directos de esa situación, más allá de los controles y costos rutinarios a los que son sometidos todos los perros una vez ingresados y mantenidos en el refugio.

Por otro lado, se afrontan costos fijos como son los relacionados al mantenimiento de la estructura del predio -caniles, casillas, maquinaria-, sueldo del personal remunerado que diariamente los alimenta y cuida y gastos de los servicios como energía eléctrica, entre los conceptos más importantes.

El agregado de valor de este conjunto de acciones llevadas a cabo tiene que ver, principalmente, con la recuperación de ese animal para estar en condiciones de ser adoptado, la disminución del riesgo sanitario que implican perros con ciertas patologías y enfermedades en las calles.

También existen otro tipo de acciones llevadas a cabo por los voluntarios y que consisten en educar a la sociedad en la importancia de las castraciones, las que muchas veces son organizadas en forma gratuita o a un bajo costo (donde el tiempo y los materiales son donados por los veterinarios). Para su difusión se utilizan canales como las redes, pero también se hacen visitas a las escuelas. Estas acciones pretenden educar, además, en la tolerancia, empatía y

solidaridad y lograr que, en definitiva, disminuya el número de perros en situación de calle.

Lo hasta aquí expuesto marca el camino para continuar con los demás objetivos que se pretenden con el presente trabajo en lo referente a ofrecer un sistema de gestión adaptado a la organización y herramientas para llevarlo a cabo.

- 7- Retomando el análisis de la información financiera brindada por los EECC, se avanza en la agrupación por centros de costos y determinación del costo de la unidad de costeo. Es clave en la gestión financiera de organizaciones sin fines de lucro como un refugio de animales, entender que no alcanza con analizar el resultado contable, sino que hay que ir más allá y evaluar qué parte de ese resultado realmente refleja liquidez, sostenibilidad operativa y eficiencia en el uso de los recursos; y con ello decir que:
- ✓ Una organización puede tener resultado negativo y aun así tener fondos disponibles para operar,
  - ✓ O al revés: puede tener resultado positivo, pero estar en crisis de caja.

Retomando con la información proporcionada en los EECC al 28/02/2025, se tiene que:

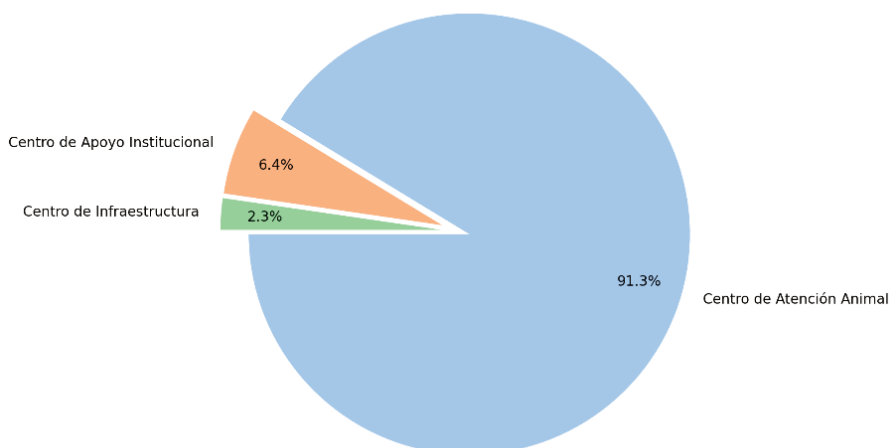
En el Anexo que expone la estructura y distribución de los gastos discriminados por sectores funcionales, podemos tomar a los mismos como **centros de costos**, es decir, como áreas críticas de consumo de recursos. Se procede a analizar el peso relativo de cada uno de los mismos dentro del funcionamiento del refugio y la contribución a su misión a la hora de tomar decisiones:

- 1. Centro de Atención Animal -Gastos operativos- Subtotal: \$ 16.100.792,74 (91,30%)
- 2. Centro de Apoyo Institucional Subtotal: \$1.129.972,22 (6,4%)
- 3. Centro de Infraestructura Subtotal: \$399.075,16 (2,3%)

Total de gastos (sin considerar RECPAM): \$17.629.840,12

Gráficamente se muestra el peso de cada uno sobre el total:

Distribución del Gasto Total por Centro de Costo



Luego de la información por centros de costos se avanza en la obtención de datos para la proyección y toma de decisiones con el armado del costo de la unidad de costeo: “costo por perro”. En este punto se plantean dos procesos bien diferenciados:

1. **costo por perro ingresado en el refugio** al que llamaremos “**Proceso 1**” y
2. **costo por perro mantenido en el refugio** llamado **Proceso 2.**

<b>Costo por perro que <u>ingresa al refugio</u> \$</b>	
<b>-Proceso 1-</b>	
Traslado a veterinaria	\$ 5.000
Honorarios por controles veterinarios	\$15.000
Medicamentos y estudios	\$300.000
Internación	\$20.000
<b>Total costos variables y directos</b>	<b>\$340.000</b>

<b>Costo mensual por <u>perro mantenido en el refugio</u> -Proceso 2- \$</b>	
Alimento balanceado (en función a la ración estimada promedio)	\$ 8.000
Gastos veterinarios (consultas, vacunas, medicamentos)	\$25.000
Movilidad (para controles y vacunas)	\$1.500
<b>Total costos variables y directos</b>	<b>\$34.500</b>

Entonces, un perro que **ingresa al refugio** tiene un costo por única vez de \$ **340.000** y luego un costo mensual por estar “alojado” en el refugio de **\$34.500**. Estos datos se plantean como un costo promedio considerando un “perro tipo” en cuanto al tamaño y a las patologías que puedan llegar a presentarse en cada proceso.

Por otra parte, como bien se anticipó en el armado del proceso productivo, se tienen que afrontar los costos fijos para el mantenimiento del predio. Según surge de los EECC, los mismos son:

<b>Costos fijos anuales</b>	<b>\$</b>
<b>Gastos albergue</b>	\$ 756.831,48
<b>Retribución tareas</b>	\$ 2.409.190,23
<b>Honorarios profesionales</b>	\$ 92.874,04
<b>Librería e imprenta</b>	\$ 159.342,81
<b>Luz y teléfono</b>	\$ 243.089,93
<b>Gastos Bancarios</b>	\$ 192.157,58
<b>Total costos fijos</b>	\$ 3.853.486,07

A continuación, se procede a la construcción de indicadores de manera de contar con información relevante, permanente y agrupada en función a las necesidades relevadas.

#### 8- Construcción de indicadores y tablero de comando

Se recolectaron los siguientes datos:

- Cantidad estable de asociados: 270
- Perros alojados: 40
- Adopciones anuales: 52
- Ingresos anuales de animales al refugio: 67
- Caniles disponibles (capacidad instalada): 24

Los indicadores propuestos para el análisis son:

#### A) Indicadores de eficacia

❖ **Tasa de adopción del período:  $(A/R) \times 100$** , donde:

R: perros rescatados e ingresados en el año: 67

A: perros adoptados en el mismo período:52

**Tasa de adopción:  $(52/67) \times 100$ : 77,61%**

❖ **Tiempo promedio de permanencia antes de la adopción:**

Datos necesarios:

- Fecha de ingreso de cada perro
- Fecha de adopción de cada perro

**Perros adultos: 1,5 a 2 años (540 a 700 días),**

**Cachorros:** ese promedio desciende considerablemente a los **4 meses (120 días)**.

Aquí aparece el concepto de *length of stay -LOS-* (“duración de permanencia”) que se usa en gestión de refugios para medir el tiempo desde la llegada del animal hasta su salida (adopción, rescate, etc.). Puede decirse que no hay un estándar rígido, ya que el *LOS* depende de factores como enfermedades, comportamiento, adopción local, promoción, etc.

No obstante, de la investigación sobre la velocidad de adopción de perros, se aporta la referencia de un estudio de Posgrado de la Universidad de Antioquía (2021) donde se llegan a resultados que muestran que el mayor porcentaje de perros se adoptan después de los 100 días de permanencia en un refugio. El mismo estudio señala que entre menos edad tengan los animales, se evidencia mayor velocidad de adopción.

Vinueza (2022), sostiene que el tiempo promedio de adopción en un estudio realizado fue de 188 días. El principal factor que se asoció a ese tiempo de adopción fue la edad, siendo los cachorros y juveniles los que fueron adoptados en un lapso menor.

Según Raudies (2021), el propósito general de un refugio de animales es la vivienda temporal y la posterior reubicación de perros y gatos en condición de abandono y calle; no obstante, algunos animales pueden tener una estadía prolongada en el refugio y, con el tiempo, se establece una población de animales de refugio a largo plazo.

No existen datos oficiales argentinos que establezcan un *LOS* promedio nacional para perros en refugios.

Se propone un rango meta interno y medible para el refugio de entre 120 a 150 días, justificando que:

- reduce costos de inmovilización y riesgo sanitario,
- mejora bienestar,
- incrementa la capacidad de respuesta.

Otro indicador relevante:

- ❖ **Tasa del uso de la capacidad instalada:**(Perros alojados/cantidad de caniles)  
x 100:  $(40/24) \times 100$ : **166,66%**.

B) Indicadores de eficiencia

- ❖ **Costo por perro ingresado al refugio: \$ 340.000**
- ❖ **Costo por perro alojado en el refugio: \$ 34.500**

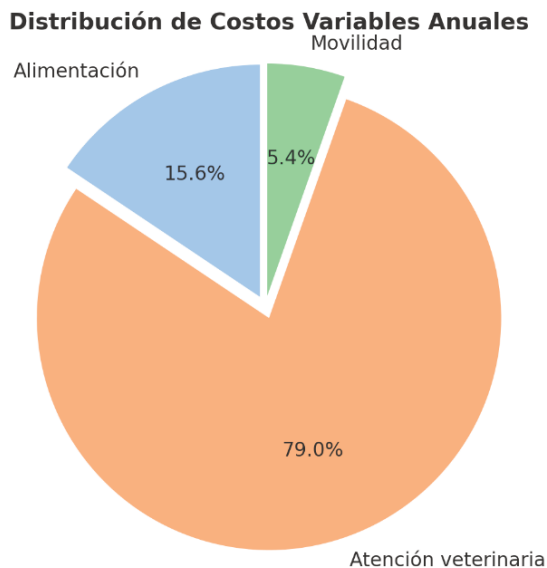
La unidad de costeo considerada es el perro atendido/rescatado, pero se identifican dos procesos bien diferenciados: el “ingreso al refugio” (proceso 1) y el “alojamiento en el refugio” (proceso 2). El objeto de análisis en este punto es la eficiencia con la que se utilizan los recursos operativos para cumplir la misión.

En estos dos casos, siguiendo a Yardín (2010) el costo es armado agrupando los conceptos variables del Centro de Atención Animal, ya que dichos costos variables son genuinamente costos de la actividad porque se originan en el hecho de “hacer”: alimentar, medicar, trasladar y mantener al animal. Por el contrario, los costos causados por el mero transcurso del tiempo -los costos fijos- son costos necesarios para colocar a la organización en condiciones de poder realizar la actividad. En este último caso, se hace referencia a los costos de “estar”.

Esta es una distinción central dentro del análisis marginal, dado que muestra el esfuerzo requerido para asistir a cada perro incorporado y luego alojado en el refugio, independientemente de la estructura estable ya existente. En consecuencia, el costo por perro de cada uno de los procesos se construye sobre los costos variables operativos, los cuales reflejan el consumo específico de recursos atribuibles a cada animal y constituyen una herramienta adecuada para la toma de decisiones, la planificación y la asignación de los recursos en el corto plazo.

A continuación, se ofrecen otros indicadores de eficiencia teniendo en cuenta el peso relativo de determinados gastos sobre el total de gastos variables (en términos anuales):

- ❖ **(Gastos veterinarios/Gastos variables totales) x100:**  
 $\$10.209.970,71/\$12.934.771,03) \times 100: 78.93\%$ .
- ❖ **(Gastos manutención-alimentos-/Gastos variables totales) x 100:**  
 $(\$2.022.290,64/\$ 12.934.771,03) \times 100: 15,63\%$



C) Indicadores de economía

- ❖ **(Ingresos por cuotas/CF) x100:** $(\$ 2.212.539,28/ \$ 3.853.486,07) \times 100:57,42\%$
- ❖ **(Ingresos por cuotas / total de recursos) x100: 11,78%**

Reflexiones y propuestas del análisis de los indicadores:

A) De los indicadores de eficacia se desprende que:

- Existe un nivel bastante alto en relación con los niveles de adopción, lo que demuestra que, a pesar de las limitaciones de recursos, la organización logra canalizar con bastante éxito la mayoría de los rescates hacia adopciones responsables, fortaleciendo su rol social y su impacto en la comunidad
- No obstante, se puede ver que quien va a adoptar sigue prefiriendo a los cachorros, cuya adopción está dentro de los tiempos pre establecidos; no ocurre lo mismo con los perros de mediana edad hasta adultos. El tiempo de permanencia de este último grupo es muy elevado, por lo

habrá que hacer foco en ellos a la hora de armar las campañas y programas que se difundan.

- La alta tasa de ocupación demuestra una excelente manera para justificar campañas de recaudación orientadas a ampliar la capacidad edilicia.

B) En cuanto a los indicadores de eficiencia y sus consideraciones:

- Los costos por perro, ya sea aquellos que ingresan, así como los que se alojan, están dentro de los parámetros establecidos, y si bien implican que la misión se centra fuertemente en garantizar la salud y recuperación de los animales, se recomienda hacer foco en la reducción de los gastos veterinarios que es un ítem que tiene un alto peso relativo sobre el total de los costos variables. La propuesta sería la de conseguir un mayor número de convenios con veterinarias, así como mayor apoyo por vía estatal (como vacunaciones y castraciones gratuitas) y de esa manera reducir estos costos en alrededor de un 50%.
- Los costos de alimentación, si bien representan una proporción menor frente a los gastos veterinarios, no dejan de ser un rubro crítico, ya que está directamente vinculado al bienestar diario de los animales y se debe insistir con la promoción de campañas de donación en especie.
- La información brindada por los indicadores de *permanencia* junto con los indicadores *costo por perro*, permiten proyectar los costos de la organización ante el ingreso de cada nuevo perro, otorgando de esta manera previsibilidad en cuanto al compromiso de recursos en el futuro.

C) Indicadores de economía:

- De los indicadores de economía se desprende que es indispensable y urgente trabajar sobre el incremento del número de asociados, así como con el importe mensual de este concepto, ya que se está muy lejos de poder cubrir los costos con las cuotas mensuales, lo que deriva en una permanente búsqueda y dependencia de otras fuentes de recursos.

En este caso, se propone que la meta sea la de cubrir un alto porcentaje de los costos fijos (70/80%) con las cuotas estables de los asociados.

- Se visualiza el peso que tienen sobre los recursos totales las donaciones y otro tipo de ingresos, lo que implica una alta dependencia de ellas; esto reafirma la propuesta de llevar actualizada la información y publicar la misma en forma constante y detallada acerca del destino de los fondos no sólo para mantener

informados y conseguir la fidelidad de los donantes, sino también atraer otras fuentes de recursos.

A continuación, se presentan los indicadores en un tablero de control:

<b>Tablero de Control</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta</b>	<b>Estado</b>
<b>Eficacia</b>			
Tasa de adopción del período	77,61%	≥ 60%	
Tiempo promedio de permanencia (LOS)	Adultos: 540–700 días Cachorros: 120 días	≤ 120–150 días	
Tasa de uso de capacidad instalada	166,66%	100%	
<b>Eficiencia</b>			
Costo por perro ingresado al refugio	\$340.000	≤ \$190.000	
Costo por perro alojado en el refugio	\$34.500	≤ \$21.500	
Gastos veterinarios /Gtos.vbles operativos	78,93%	≤ 50%	
Gastos de manutención / Gtos.vbles.operativos	15,63%	≤ 15%	
<b>Economía</b>			
Ingresos por cuotas / CF	57,42%	≥ 70%	
Ingresos por cuotas / total de recursos	11,78%	≥ 50%	

Así mismo y como aporte del presente trabajo, se proporciona a la organización un archivo en Excel con:

- Hojas de cálculo para la carga mensual de datos necesarios para:
  - ✓ la obtención de información relacionada con el ingreso/egreso de animales y los costos asociados a los mismos,
  - ✓ los gastos de los distintos centros de manera que se puedan ir controlando sistemáticamente los mismos,
  - ✓ los recursos detallados por mes y su fuente de origen, entre otros.

Si bien, actualmente, la organización cuenta con una ficha con los datos necesarios de cada perro para obtener los indicadores propuestos, el aporte es la sistematización y unificación de criterios para la carga en una base unificada.

- Así mismo en dicho archivo, se ofrece el Tablero aquí propuesto que surge automáticamente de la carga de los datos ingresados.

De esta manera se pretende el objetivo de mantener la información actualizada, agrupada y en tiempo real para poder tomar decisiones (Ver Archivo II).

Otras recomendaciones que beneficien a la organización en post de cumplir con los objetivos propuestos:

- Para el centro “Atención animal”: protocolos de prevención (desparasitación y vacunación al ingreso), stock de alimentos y fármacos, turnos de voluntariado, y control de tareas por canil (limpieza, agua)
- Para el centro “Apoyo institucional”: medios de cobro con menor comisión (negociar tasa; promover débito automático)
- Para la transparencia y trazabilidad, el refugio podría implementar un esquema de informes mensuales o trimestrales dirigidos a sus donantes, en los que se presente:
  - a) Los ingresos recibidos por cuotas sociales y donaciones voluntarias
  - b) La distribución de dichos fondos según centros de costos y conceptos previamente definidos (alimentación, atención veterinaria, mantenimiento, campañas de concientización).
  - c) Publicitar indicadores simples que vinculen los recursos con los resultados alcanzados, por ejemplo:
    - Con tu cuota mensual se alimentan X perros durante una semana
    - El 30% de los aportes se destina a medicamentos y atención veterinaria
    - Gracias a los aportes, este mes se rescataron 40 perros y 5 fueron adoptados
    - Armar una propuesta denominada, por ejemplo: “Apadriná un perro” y que ello traiga aparejado el aporte mensual para cubrir todos los costos de manutención de un perro determinado. El socio recibiría fotos e informes periódicos, lo que llevaría a fidelizar donantes y dar estabilidad financiera. Una vez más, la comunicación es clave: si cada socio entiende que su aporte cubre una bolsa de alimento o un tratamiento veterinario, también es más factible justificar la suba.
- Apostar a la ampliación de otras fuentes de ingresos como realizar convenios con comercios locales (ej. veterinarias, pet shops) para obtener insumos a precios más bajos de lo habitual.

- Mantener la idea de rifas y sorteos con determinada periodicidad, pero apostar a una alta difusión.
- Trabajar en la apertura de una página web, difundiendo la misión, visión y valores de la organización.
- Seguir utilizando las demás redes, pero reforzando puntos débiles, por ejemplo: mostrar historias exitosas de adopciones.
- Habilitar espacios de firma de convenios con instituciones educativas (sobre todo con universidades e institutos terciarios) permitiendo a los estudiantes realizar voluntariados en forma de pasantías, lo que redundará en sus CV en lo referente a trabajos sociales realizados.

Por último, se propone dejar abierta la posibilidad de avanzar hacia el marketing social como estrategia de gestión orientada a organizaciones sin fines de lucro. Según Elstein (2015), en su análisis sobre la gestión en el sector público y las ONG, la incorporación de herramientas propias del marketing social permite fortalecer la legitimidad institucional, consolidar la confianza de los donantes y mejorar la participación comunitaria en torno a la misión organizacional.

En este sentido, el refugio no solo requiere eficiencia en el uso de sus recursos, sino también impactar culturalmente a través de campañas de educación y concientización sobre la tenencia responsable y el respeto hacia los animales. Dichas campañas cumplen un doble propósito: por un lado, previenen el abandono y promueven la adopción responsable, y por otro, refuerzan la visibilidad del trabajo de la institución en la comunidad, potenciando la sostenibilidad a futuro.

Dejar planteada esta línea de acción implica abrir un horizonte de investigación y aplicación práctica en el que el refugio pueda articular sus sistemas de gestión de costos con una estrategia de marketing social y de educación comunitaria continua, generando valor social y económico de manera integrada.

## Conclusiones

Desde lo humano, la experiencia cotidiana permite apreciar de manera directa el esfuerzo constante del pequeño grupo de personas que sostiene a la organización y resulta innegable que la tarea de rescatar y cuidar animales se vuelve cada vez más apremiante en un contexto social marcado, por un lado, por la indiferencia y el

individualismo, y por otro, por la persistencia de situaciones de abandono, maltrato y, sobre todo, por la falta de educación en temas urgentes como la castración.

Infobae (2025) publica que en Argentina se estima que hay alrededor de 20 millones de animales que viven en la calle (entre perros y gatos) y hace referencia a un programa de equilibrio poblacional económico como el que significa la castración, ya que, a diferencia de otros lugares del mundo, de la región, en Latinoamérica e inclusive en Argentina de los años 90, se utilizaba la muerte como mecanismo de control poblacional. En este caso, el equilibrio es por medio de la castración y la prevención. “Es eficaz porque resuelve el problema de raíz”, sostienen.

Y desde el análisis realizado sobre la gestión de la organización, se confirma la necesidad de avanzar en propuestas que fortalezcan su sostenibilidad. Entre ellas, se propone la diversificación de las fuentes de financiamiento —a través del incremento de las cuotas sociales y el diseño de nuevas campañas de donación— y el control de los gastos más dinámicos, en particular los vinculados a la atención veterinaria y a la manutención diaria de los animales. Estas acciones no solo permitirán asegurar la continuidad de la misión, sino también transmitir a los donantes y a la comunidad la transparencia y eficacia con que se utilizan los recursos.

En síntesis, este trabajo buscó demostrar que la gestión de costos no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que permite contar con información clara -como el costo por animal, la incidencia de determinados gastos y la trazabilidad de los fondos-. Todo ello aplicado con criterios de eficacia, eficiencia y economía, puede garantizar la continuidad y el fortalecimiento de la misión social del refugio. De esta manera, la información de costos trasciende lo técnico y se convierte en un factor clave de sostenibilidad, credibilidad y generación de valor social.

#### Bibliografía:

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2001). *Serie Contabilidad de Gestión. Entidades sin fines de lucro* (Documento nº 24). Documentos Editorial AECA.

Asociativismo Privado e Información Contable. Proyecto CAI+D. (2006). *Ciencias Económicas*, 1(4), 57-60. <https://doi.org/10.14409/ce.v1i4.1092>

- Campetella, A., y otros. (2005). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*. CEDES.
- Cartier, E. (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Editorial La Ley.
- Código Civil y Comercial de la Nación.
- Drucker, P. (1989). *What business can learn from nonprofits*. Harvard Business Review.
- Drucker, P. (1996). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Editorial El Ateneo.
- Elstein, D. (2015). Gestión de organizaciones de la sociedad civil. En A. Yardín (Coord.), *Gestión de organizaciones – Sector Público*. Editorial Osmar Buyatti.
- González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). *Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas*. CIRIEC – Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Universidad de Málaga.
- Infobae en línea. <https://www.infobae.com/tendencias/2025/02/10/para-el-75-de-los-argentinos-su-perro-o-gato-es-como-un-hijo/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*.
- López Couceiro, E. (1979). *Costos. Conceptos básicos. Terminología*. AZ Editora. Buenos Aires.
- Marchione, J. (2012, octubre). *¿Son necesarios los costos en el modelo Canvas? XXXV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. San Salvador de Jujuy.
- Marchione, J. (2024). *Alineamiento del modelo de negocios y la información de costos*. Material del posgrado en Costos y Gestión Empresarial.
- Material del módulo "*Gestión de Costos del Sector Público*". (2024). FCE.UNL.
- Murchio, J., & Ambrosini, A. (2007). *Unidades de costeo, centros de costos y demás yerbas*. IAPUCO.
- Observatorio de la Sociedad Civil (CENOC). (2006). *OSC en la Argentina: Similitudes y divergencias*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona. España.
- Podmoguilnye, M. (2019). *Costos para una gestión estratégica y sustentable*. Editorial La Ley.

Giraldo Plaza, M y Valencia Morales, C. (2021). Predicción de la velocidad de adopción de perros y gatos a partir de modelos clásicos de machine learning y deep learning con imágenes y textos. Universidad de Antioquia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10495/24629>

Pérez A.P., Camargo, A., Acero V.M., Estol L.R. y García R.M. (2024). *Estándares mínimos para hogares de paso, albergues o establecimientos de tenencia de animales de compañía*. Rev Med Vet Zoot. 71(1): e110410. <https://doi.org/10.15446/rfmvz.v71n1.110410>

Citation: Raudies, C.; Waiblinger, S.;

Raudies, C., Waiblinger, S., & Arhant, C. (2021). *Characteristics and Welfare of Long-Term Shelter Dogs*. *Animals*, 11(1), 194. <https://doi.org/10.3390/ani11010194>

Revista Forbes Argentina en línea. <https://www.forbesargentina.com/negocios/el-mercado-mascotas-cuanto-crecio-argentina-cuales-son-ultimas-tendencias-n44454>.

Roitter, M. (2004). *El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil*. En D. Mato (Coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. FACES, Universidad Central de Venezuela.

Vinueza Veloz, P., Fernando Vinueza, A., Aldaz Pachacama, N. R., & Álvarez Almeida K. M. (2022). *Factores asociados al tiempo de adopción de perros procedentes de refugios en Ecuador. Un estudio observacional longitudinal*. Alfa Publicaciones, 4(2), 41–54. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.198>

Yardín, A. (2012). *El análisis marginal. La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios* (3a edición). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.