



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO  
GUBERNAMENTAL**

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**Demoras en la gestión de pago a proveedores.  
Caso: Fundación INNOVA-T  
2018**

---

ALUMNO/A: FERRARA DIEGO

PROFESOR/A: ARIAS CHRISTIAN

ABRIL, 2018

---

---

## **RESUMEN**

La Fundación INNOVA-T es la unidad de vinculación tecnológica del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), ente autárquico del Estado Nacional y órgano ejecutor por excelencia de la ciencia y la tecnología en la República Argentina.

Administra subsidios para proyectos de investigación científica provenientes de diferentes organismos del Estado Nacional transfiriendo sus resultados, pasibles de protección de propiedad intelectual, al sector socio productivo del país a través de convenios de Vinculación Tecnológica. La Fundación es una Asociación Civil sin fines de lucro y si bien su Consejo de Administración es propuesto por el Directorio del CONICET, la gestión administrativa del organismo se asemeja a la de cualquier empresa del sector privado.

Este trabajo pretende analizar los retrasos en el Proceso de Gestión de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en el 2018. En el período se detectaron atrasos injustificados de las obligaciones contraídas que afectan la eficiencia y eficacia de su gestión y en definitiva la imagen y posicionamiento de la Fundación en el mercado. Es importante aclarar que el autor forma parte del Consejo de Administración de la Fundación y tiene acceso directo a la información de gestión de la Fundación.

La ausencia de una estructura organizativa adecuada, la falta de planificación financiera, la ausencia de procesos y procedimientos administrativos definidos y escritos, la falta de capacitación del personal y la interacción de varios sistemas informáticos con infinidad de planillas de cálculo diseñadas a la demanda de cada área provocan serios retrasos en el Proceso de Gestión de Pago a Proveedores siendo su relevamiento muy importante para propiciar una mejora sustancial a la gestión.

El análisis de la situación descripta se realizó utilizando distintos métodos y técnicas de estudio que permitieron una mejor comprensión del tema, arribando a un diagnóstico y poniendo a disposición de las autoridades de la Fundación una propuesta de mejora al proceso, definiendo acciones de prevención, seguimiento y control que minimicen los atrasos en los pagos.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración, Administración de Negocios, Gerenciamiento.

## ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción	
1.1 Justificación / Fundamentación.....	4
1.2 Planteamiento del tema / Problema.....	5
1.3 Objetivos generales y específicos.....	5
1.4 Aspectos metodológicos.....	6
Capítulo 2: Marco Teórico	
2.1 Definición de procesos y procedimientos.....	7
2.2 Proceso de pago a proveedores.....	8
2.3 Técnica de reingeniería de procesos.....	10
2.4 Marco Integrado de Control Interno (COSO).....	12
2.5 Estructuras organizativas y procesos por funciones.....	15
Capítulo 3: Diagnóstico	
3.1 Historia de la Fundación.....	16
3.2 Estructura organizativa.....	17
3.3 Sistemas informáticos.....	19
3.4 Circuito de gestión de pago a proveedores.....	20
3.5 Análisis del atraso en los pagos.....	24
Capítulo 4: Propuesta de Intervención	
4.1 Síntesis del problema a resolver.....	26
4.2 Objetivos de la propuesta.....	27
4.3 Estrategia a implementar.....	27
4.3.1 Nueva estructura organizativa.....	28
4.3.2 Rediseño del proceso de compras y pago a proveedores.....	31
4.3.3 Desarrollo e implementación de un nuevo sistema informático.....	37
4.3.4 Planificación financiera.....	39
4.3.5 Acciones previstas para la evaluación de la intervención.....	40
Capítulo 5: Conclusión.....	41
Capítulo 6: Bibliografía.....	46

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación / Fundamentación**

Cómo lo establece el Premio Nobel de Economía Paul Krugman (2014) ser un país exportador de productos manufacturados no es la única ruta al desarrollo y de hecho argumenta que la menor productividad de esta área es el principal factor de estancamiento en la calidad de vida de sus habitantes. En consecuencia, el desarrollo económico de los países centrales se ha orientado a la industrialización del sector servicios (comunicaciones, finanzas, centros de llamadas, turismo, ocio, cultura, etc.) donde el desarrollo de la ciencia, la tecnología, y la innovación juegan un rol preponderante, al punto de que, aquellos países que producen las innovaciones son los que pueden seguir innovando y liderando el crecimiento económico en el mundo. En este sentido en Argentina se instrumentó la Ley N° 23.877/1990 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica mediante la cual, las instituciones oficiales de ciencia y técnica pueden contratar o crear sus propias Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT). Estas Unidades le permiten al sistema científico argentino contar con una estructura jurídica más eficiente y ágil para relacionarse con el sector productivo del país.

En este tipo de organizaciones, donde los servicios tecnológicos de alto nivel y las innovaciones necesitan un constante aprovisionamiento de insumos y equipamiento cobra vital importancia la gestión de pago a proveedores como herramienta de confianza y desarrollo de la relación entre el estado y el sector productivo. Posicionar a una organización que tiene una vinculación directa con el estado nacional como un buen pagador genera en el mercado una imagen positiva, con procedimientos documentados y transparentes que le permitan no solo mantener y desarrollar las relaciones, sino también cultivar la confianza mutua con los proveedores y generar alianzas estratégicas con los mismos.

En este trabajo se pondrá el eje de atención en el Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T, Unidad de Vinculación Tecnológica del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) que tiene como misión, promover actividades de investigación, vinculación y transferencia de tecnología entre el sector científico y el socio productivo, impulsando el desarrollo tecnológico - científico del país, contribuyendo al desarrollo económico nacional y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. El estudio y diseño del Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación aportará herramientas para contribuir a la mejora de su gestión administrativa, dotándola de transparencia, eficacia y eficiencia en sus operaciones.

## **1.2 Planteamiento del tema/problema**

Según un análisis realizado por la Fundación INNOVA-T en 2018 se recibieron 350 llamados telefónicos y 247 correos electrónicos relacionados con reclamos por demoras en la ejecución de los pagos a proveedores. Esta situación trajo aparejada atrasos en las investigaciones científicas, incumplimientos en las prestaciones de servicios vinculados con la industria y un desfinanciamiento respecto de los subsidios a percibir administrados por la Fundación. En consecuencia, se relevaron 20 pagos a proveedores al azar por mes y se comprobó que un 60% de los casos supera los 25 días corridos desde la solicitud de desembolso hasta el efectivo pago. Considerando la meta establecida por el Consejo de Administración en 7 días corridos como el tiempo óptimo para este proceso, se pretende analizar y rediseñar la gestión de pago a proveedores de la Fundación INNOVA-T en un sentido crítico, proponiendo la utilización de métodos y técnicas administrativas (Modelo COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) como una oportunidad de mejora de control para el mismo.

La demora en los pagos a proveedores de la Fundación INNOVAT plantea en este trabajo los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las etapas del Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T?

¿Qué departamentos intervienen en el Proceso?

¿Se detectan situaciones que obstaculizan el Proceso? ¿Cómo se podrían prevenir, mitigar o evitar?

A partir de estos datos: ¿Qué mejoras se pueden proponer a la Gestión de Pago a Proveedores?

## **1.3 Objetivos generales y específicos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Relevar y analizar el proceso de Gestión de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T y proponer una mejora radical al mismo en el período 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Definir los obstáculos y riesgos del proceso de Gestión de Pago a Proveedores que permitan establecer puntos de control para su tratamiento.
- Rediseñar y documentar un nuevo Proceso de Gestión de Pago a Proveedores para la Fundación INNOVA-T

## 1.4 Aspectos Metodológicos

El presente trabajo se abordará desde un enfoque mixto donde se utilizarán datos cualitativos y cuantitativos para una mejor comprensión del problema a resolver utilizando las técnicas de observación y análisis de documentos. Su diseño es no experimental y se corresponde con un estudio de caso donde se analizará el Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en el 2018. Como dice Simons (2011, p. 20):

“la principal finalidad al emprender un estudio de caso es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular. Se puede hacer referencia a otros casos (¿cómo se podría saber, si no, que el caso es único?), pero la tarea fundamental es entender la naturaleza distintiva del caso particular”.

Es a partir de ello, que se pretende identificar las características del proceso integrado de gestión de compras y pago a proveedores, sus pasos y los obstáculos y riesgos que se generan en su desarrollo. Para tal cometido se utilizarán fuentes de datos mixtas: primarias (registros y reportes propios del autor del presente trabajo) y secundarias, a través de la observación y el análisis de documentos como el Estatuto de la Fundación, las Actas del Consejo de Administración, la Memoria y Balance General, los Sistemas Informáticos y documentos administrativos tales como: Facturas comerciales, Ordenes de Pago, Certificados de retenciones impositivas, sistema de pagos bancarios / cheques y sistema de firmas autorizantes, relevamiento estadístico de los mails, notas y llamados telefónicos con reclamos de los investigadores y proveedores realizados por la Dirección de Fundación que permitirán obtener información relacionada con la secuencia y temporalidad de todo el proceso. La temporalidad de los datos es transversal ya que se analiza el Proceso Integrado de Gestión de Compras y Pago a Proveedores del ejercicio económico 2018 de la Fundación INNOVA-T.

Este trabajo se circunscribe a la Investigación – Acción, toda vez que se plantea como primer paso relevar un problema de una organización, emitiendo luego un diagnóstico claro de la situación mediante la recopilación de información (evidencias, datos y opiniones) para diseñar una propuesta de cambio y transformación acordada como la más factible de ser implementada. Una vez diseñada la propuesta de acción, será llevada adelante por las personas de modo participativo para luego realizar la evaluación en puntos y momentos predeterminados a lo largo de todo del proceso de cambio (Krieger, 2016). Particularmente, el alcance de este estudio es del

tipo descriptivo ya que como plantea Fassio (2015, p. 41) “el objetivo es describir cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son los aspectos que componen un fenómeno a investigar.” En este caso, relevar y analizar el proceso de Gestión de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en el año 2018 proponiendo una mejora radical al mismo.

Para el presente trabajo se propone analizar la variable tiempo de pago en el Proceso Integrado de Compras y Pago a Proveedores, utilizando el siguiente indicador para evaluar el comportamiento de la misma:

Período promedio de pago (días). Variable cuantitativa de razón o cociente.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Definición de proceso y procedimiento**

Es importante distinguir la diferencia entre un proceso y un procedimiento ya que pueden parecer sinónimos, pero no lo son exactamente. Según la norma ISO 9000/2015 un proceso es un conjunto de actividades que interactúan entre sí transformando elementos de entrada en resultados, mientras que un procedimiento es una forma específica de llevar adelante una actividad o proceso. (ISO 9000, 2015). En consecuencia, cuando en un proceso se especifica cómo se debe proceder, se habla de procedimiento.

Según Krieger y Fassio:

“Un proceso es todo conjunto articulado de actividades de agregación de valor a los insumos que se llevan a cabo para obtener un resultado esperado. El resultado de un proceso es un producto o servicio (intermedio o final) producido para alguien que lo usará o transformará” (Krieger y Fassio, 2016, p. 137).

Ana Isabel Fuertes (2013) expresa que en las organizaciones existen una cantidad variada de procesos interrelacionados donde el resultado de un proceso puede ser la entrada del siguiente. Se pueden armar entonces mapas de procesos de los organismos donde se evidencian las relaciones que los vinculan unos con otros. Así, la autora clasifica los procesos en tres niveles o tipos:

Procesos sustantivos o claves: Se refieren a la actividad específica de la organización.

Procesos estratégicos o de gestión: Tienen que ver con la planificación, asignación de recursos, seguimiento y control.

Procesos de Apoyo: Aquellos que colaboran al logro de los procesos sustantivos.

## **2.2 Proceso de Pago a Proveedores**

Una de las actividades de agregación de valor que se llevan a cabo en la Fundación es el Proceso de Gestión de Pago a Proveedores. Este proceso de Apoyo describe todos los pasos necesarios para la realización todas las actividades vinculadas con los pagos a proveedores de bienes y servicios como así también el pago de haberes del personal. Desde el punto de vista administrativo estos pasos van desde la necesidad o requerimiento de compra de bienes o servicios de un sector, el pedido a un proveedor, la recepción de un documento para su pago, la recepción de la mercadería, su control de calidad y almacenamiento, el pago del documento comercial y el registro de toda la operación en los sistemas contables e informativos de la Organización. Es un proceso de apoyo o soporte administrativo que contribuye a los objetivos de un proceso primario que busca cumplir los objetivos fundamentales de la organización.

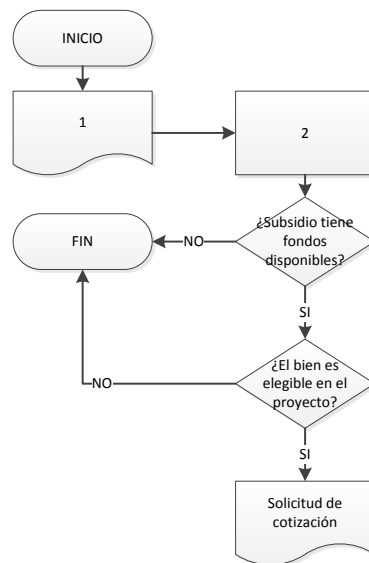
Según Pungitore (1994), el proceso de gestión de pago a proveedores consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, como pueden ser la gestión de compras de bienes y servicios. El autor establece que, para poder para poder contar con un ambiente de control adecuado, hay que mencionar que el proceso de pago a proveedores tiene una relación estrecha con el proceso de compras y con el de recepción, control y almacenamiento de mercaderías. Respecto del proceso de Gestión de Pago a proveedores en sí mismo, se destacan algunas acciones básicas como: la confección de la Órdenes de Compra, el control de las facturas comerciales, la emisión de las órdenes de pago, los comprobantes de retenciones impositivas y la emisión de los cheques y/o transferencias bancarias, las que no deberían recaer en una única persona. El rediseño de un proceso implica identificar la secuencia de pasos que se deben realizar para la obtención de un producto determinado de manera detallada. En este aspecto, Evans y Lindsay (2014), explican que la mejor manera de hacerlo es a través del mapa de procesos o diagrama de flujo. Esta herramienta permite a los directivos de las organizaciones analizar los procesos antes de su implementación mejorando su calidad y desempeño operativo permitiendo detectar omisiones, superposiciones y reiteraciones. Según Krieger (2014), son una



representación gráfica de los procedimientos administrativos dibujados en base a convenciones preestablecidas. Según el autor, son útiles tanto para la etapa de relevamiento como para la de análisis. Distinguiendo ambos momentos se ve que en la etapa de relevamiento el diagrama permite establecer la trazabilidad de los procesos de punta a punta, destacar las incoherencias de la documentación relevada si las hubiera y las omisiones de datos que el personal consultado podría haber realizado. En relación a la etapa de análisis, podría facilitar la detección de fallas en el control interno, detectar superposición de funciones, duplicidad de tareas, archivos innecesarios, copias en exceso de formularios, etc.

Asimismo, a los relevamientos se los puede describir narrativamente para que cualquier persona que toma contacto con ellos, con una simple lectura pueda comprender el sentido de las figuras.

Figura nro. 1: Extracción del Flujoograma de Compras y Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T



Fuente: Producción propia con datos extraídos de los relevamientos realizados.

Siguiendo el ejemplo de la figura anterior una descripción narrativa del mismo quedaría expresada de la siguiente manera:

- 1) El área requirente de un organismo envía a la oficina de compras y contrataciones una solicitud de compra de insumos para un proyecto determinado.

- 2) La oficina de compras recibe la solicitud y evalúa si el proyecto tiene presupuesto disponible y si el bien a adquirir es elegible para el proyecto. Si el proyecto no tiene fondos disponibles o el gasto no es elegible para el proyecto se notifica al investigador la novedad y se da por finalizado el proceso. Si el proyecto dispone de fondos y el gasto es elegible el área de compras emite una solicitud de cotización y la envía al proveedor seleccionado.

### **2.3 Técnica de intervención organizacional. Reingeniería de Procesos**

Según Escalera Izquierdo, Masa y García Rojo (2008), la reingeniería de procesos como técnica de intervención organizacional implica un cambio radical o de shock en los mismos, con el fin de producir una mejora drástica. Se trata de arrancar de cero, de implementar un nuevo proceso. Mientras que Hammer (1990) destaca que hay que acabar con la antigua noción de que si un proceso no está agotado no hay que actualizarlo y la reemplaza por la frase: hagamos que este proceso sea el mejor del mundo. Esta visión del autor, define a la reingeniería como el proceso de diseño o rediseño aplicado hacia la totalidad de la organización, orientando sus procesos a la obtención de resultados. Este enfoque busca la eficiencia, eficacia y economía de los procesos en un ambiente de control que limite o erradique obstáculos y riesgos. Hay que tener en cuenta la principal dificultad que encuentra esta herramienta ya que se pretende cambiar algo que ya existe, que ya está escrito y funcionando. Para lograr los objetivos se debe trabajar sin ningún preconcepto, determinando lo que la organización debe hacer y cómo hacerlo. En definitiva, este trabajo busca describir cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son los aspectos que componen el proceso de Gestión de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en el año 2018 proponiendo una mejora radical del mismo reinventando la manera de hacer el trabajo. Para ello es conveniente indagar cómo se implementa la técnica de la reingeniería de procesos.

### **2.4 Metodología de la Reingeniería de Procesos**

Para implementar un proyecto de reingeniería es conveniente desarrollar algunas etapas: punto de partida, movilización, análisis, selección, rediseño e implementación.

Punto de partida: Sólo desde el convencimiento y compromiso de la alta dirección de la organización será posible el emprendimiento de una tarea como la descrita.

Movilización: Hace referencia a la selección del equipo de trabajo de reingeniería. Es muy importante que este equipo de trabajo pueda preparar al personal de la organización para afrontar los cambios venideros de manera optimista. Es conveniente que este tipo de acciones sean participativas, es decir, que el personal de la organización se sienta parte del cambio, que contribuya al mismo y que el logro de los objetivos lo sienta como propio. Será muy importante como la organización maneja las comunicaciones ya que un error en las mismas puede echar atrás todo el trabajo realizado.

Análisis: En esta etapa se analiza la organización en su conjunto definiendo los procesos claves o estratégicos. Se establecen las pautas de evaluación y supervisión de los mismos, los puntos de control necesarios y se implementan las galerías de riesgos. Se describen las áreas intervinientes, los recursos con los que se cuentan para la actividad y se analiza cómo se incorporarán los mismos a los cambios propuestos.

Selección: Se determina sobre cual proceso estarán centrados todos los esfuerzos de la reingeniería.

Rediseño: En esta etapa se rediseñan los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de soporte tecnológico y de recursos humanos necesarios.

Implementación: Esta es la fase operativa de la reingeniería. Se realizan los preparativos necesarios para proceder con el cambio deseado. Aquí se debe indagar o preguntar como los avances tecnológicos pueden colaborar con el proceso de cambio y por otro lado diseñar su implementación.

Evaluación: Un buen sistema de evaluación y seguimiento hará dinámico al cambio. La comunicación de los logros alcanzados será muy importante para que todo el personal sienta la necesidad de adoptar la mejora continua como la nueva filosofía de la organización.

## **2.5. Marco Integrado de Control Interno (COSO).**

Según Fonseca Luna (2013) el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission, integrado por cinco (5) organizaciones profesionales de ciencias económicas de los Estados Unidos determinó que los informes financieros fraudulentos en las

organizaciones fallaban en más del cincuenta por ciento debido a quiebras en los controles internos de las mismas. El modelo conocido como COSO establece los criterios para lograr administraciones efectivas y eficientes basadas en la evaluación del riesgo y en los controles internos de las organizaciones, poniendo énfasis en el rol de las personas involucradas en los procesos.

De acuerdo al informe, el Control Interno es un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y todo el personal de una entidad, diseñado para proveer una seguridad razonable en relación al logro de los objetivos considerando la efectividad y eficiencia de las Operaciones, la Confiabilidad de los Reportes Financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno en el ámbito gubernamental y en aquellos organismos donde existe una estrecha relación con este, debe apoyar a sus directivos a la hora de evaluar los logros políticos y sociales fijados por el estado para contribuir al desarrollo del país. Esta acción se realiza evaluando si se cumplieron los objetivos y metas previstos en los planes y si los mismos fueron logrados con efectividad, eficiencia y economía. A sabiendas de que el patrimonio estatal está conformado por dinero y bienes de diversa índole, el control interno debe intentar eliminar o reducir a la menor expresión los errores, los actos irregulares y o fraudes. El control en este tipo de organismos debe perseguir objetivos tales como la ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de sus operaciones, cumpliendo las obligaciones con responsabilidad, las leyes y reglamentaciones aplicables, pero sobre todas las cosas salvaguardando los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

Como el control de los organismos gubernamentales debe perseguir objetivos determinados que le permitan a la entidad cumplir con su misión, la identificación y análisis de los procesos sustantivos y de apoyo del organismo es de vital importancia a la hora de establecer una buena actividad de control interno. El hecho de estudiar y diseñar correctamente los procesos de manera detallada permitirá trabajar de manera ordenada (con operaciones bien organizadas), hacerlo éticamente (respetando los principios morales claves para un buen gobierno de sus recursos), económicamente (utilizando una cantidad adecuada de recursos, oportunos y al menor costo), con eficiencia (invirtiendo los recursos mínimos necesarios para lograr sus resultados) y con efectividad (alcanzando los resultados planificados).

En este marco de procesos y control aparece un nuevo concepto denominado, según Fonseca Luna (2013), Responsabilidad. Este término proviene del concepto de accountability, por la cual los funcionarios y empleados tienen el deber de rendir cuentas ante una autoridad superior y ante la población por el uso de fondos y bienes públicos. La responsabilidad la clasifica en financiera y gerencial. La primera hace referencia a la responsabilidad que asume la persona o funcionario que maneja fondos públicos ante su superior o los ciudadanos por la manera en la que ha ejercido su función y la segunda se refiere a las acciones que realizaron los funcionario o empleados para informar cómo han ejecutado los fondos o como manejaron los bienes de dominio público. Muchas entidades gubernamentales han introducido reformas a los procesos de gestión pública buscando delegar autonomía y flexibilidad en las decisiones en sus funcionarios y departamentos en pos de la efectividad y eficiencia de sus operaciones. Guillermo O'Donnel (1997) también se refiere al término accountability definiendo al mismo como el estudio de la desconfianza arraigada en los aspectos públicos que pone el foco en la rendición de cuentas como el elemento indispensable de un sano y buen funcionamiento democrático. Distingue dos tipos de accountability, la vertical y la horizontal. La accountability vertical se encuentra en los regímenes democráticos y su faceta principal se da a través del sufragio, universal, sistemático y transparente, donde todos los ciudadanos, de un determinado territorio, pueden premiar o castigar, donde la libertad de expresión, la posibilidad de libre asociación y el acceso a las tecnologías de la información cada vez más variadas y al alcance de todos, permiten a los ciudadanos, plantear demandas a las autoridades públicas para que estas las incluyan en su agenda, como así también la posibilidad de denunciar ilícitos, hechos de transgresión y/o corrupción. La accountability horizontal hace a la existencia de organizaciones o agencias estatales que tienen autoridad legal y están destinadas a emprender acciones que van desde un control rutinario hasta sanciones penales o incluso de juicio político a aquellos funcionarios u organismos que por acción u omisión pudieran haber desarrollado un ilícito. Algunos ejemplos de estas agencias pueden ser las auditorías, las contralorías, las fiscalías, entre otras. En la República Argentina, con la sanción de la Ley 24.156/92 de Administración Financiera (LAF) se crean dos organismos públicos de control, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN) que se enmarcarían en el concepto de Accountability Horizontal. La Fundación INNOVA-T por el simple hecho de administrar fondos y bienes públicos es pasible de auditorías y rendición de cuentas a la SIGEN.

Los componentes de un buen control en Organizaciones del tipo estudiado son:

**Ambiente de control:** este ítem apunta a la integridad personal, profesional y ética de la dirección y el personal del organismo, la competencia, la manera en la que se producen las comunicaciones entre supervisores y supervisados, la estructura organizacional, la división de funciones, los responsables de procesos y las políticas y prácticas de recursos humanos.

**Evaluación del riesgo:** Pretende cambiar la forma de proceder de los funcionarios y empleados. Se trata de que ellos puedan identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos propuestos proponiendo respuestas que mitiguen o eliminen su efecto u ocurrencia.

**Actividades de control.** Estas actividades incluyen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Comprenden a las políticas y procedimientos utilizados en los diferentes organismos para mitigar riesgos y lograr sus objetivos. Deben ser oportunos, adecuados y a un costo razonable. El costo del control no debe ser superior al beneficio obtenido por este sino la aplicación del mismo sería poco rentable y no aconsejable. El hecho de que hayan aparecido las TIC hacen que se rompa el viejo paradigma del control gubernamental. Según Criado y Gil García (2012,p.5)

“Se ha pensado que la difusión de sistemas de información permitiría sistematizar reglas y procedimientos y reformular los conocidos problemas de la burocracia, tales como la racionalidad limitada o la implementación en el nivel operativo (Criado, 2009a; Gil-García, 2012a) o bien aumentar la eficiencia, eficacia y productividad, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana o la transparencia y rendición de cuentas (Gil-García, 2012). Esta relevancia no se produciría sólo a través de influencia en determinadas dimensiones administrativas o fases de política pública, sino también mediante un amplio rango de cambios cognitivos, conductuales, organizativos, políticos y culturales que se encuentran enlazados a sistemas de información más ampliamente construidos dentro de las organizaciones públicas (Dunleavy et al., 2006; Fountain, 2001). En otras palabras, el e-gobierno, involucra factores tecnológicos, organizativos, institucionales, humanos y contextuales (Gil-García, 2012). Todavía más allá, la capacidad de innovación en las administraciones públicas, ligada a su interacción con las TIC, se llevará a cabo en la medida en que permitan la mejora constante, una toma de decisiones diferente o un trabajo en red más consolidado”.

Con las nuevas TIC se ha abierto la oportunidad de acotar la distancia de la relación entre los ciudadanos y el Estado, tanto como para ofrecer servicios de calidad 24/7 como para que los

reclamos y controles por su parte sean gestionados de forma eficiente y efectiva a través de la comunicación electrónica (e-gobierno).

Información y comunicación. Este ítem hace referencia a los procesos de registro contable de las operaciones. Un rol importante, juegan aquí los sistemas informáticos para la generación de información económica y financiera que será utilizada por los funcionarios de primer nivel para la toma de decisiones.

Monitoreo y mejora continua. Se trata de adecuar los controles en tiempo real para que los mismos se adapten a los cambios de condiciones. Las acciones correctivas tienen que corregir las deficiencias de control.

## **2.6. Estructuras organizativas y procesos por funciones.**

Los Directivos de las organizaciones cuentan con diversos elementos para diseñar y crear sus organizaciones de manera que las mismas se adapten a sus negocios y objetivos estratégicos. Según Mintzberg y Quinn (1991), la estructura de una organización y su diseño cuenta con tres aspectos fundamentales a tener en cuenta, el primero de ellos son las relaciones formales de dependencia, que incluyen los distintos niveles de jerarquía y la supervisión necesaria para cada uno de ellos, el segundo es la agrupación de personas en departamentos y el tercero está formado por los sistemas administrativos para que los distintos departamentos se comuniquen y coordinen eficazmente. Existen dos formas de agrupar a las personas en las organizaciones, la primera en relación a las funciones y la segunda es formar las unidades divisionales en relación al mercado. La primera contempla las técnicas y tareas que realizan las personas dentro de sus departamentos y es la forma funcional típica más difundida en las organizaciones donde la departamentalización es determinada por las actividades, mientras que la segunda se agrupa de acuerdo a los clientes y productos finales y responde a una forma divisional. Un ejemplo de ello es un organismo público federal en donde su desconcentración puede estar determinada por una primera división geográfica, Noroeste, Litoral, Centro y Sur.

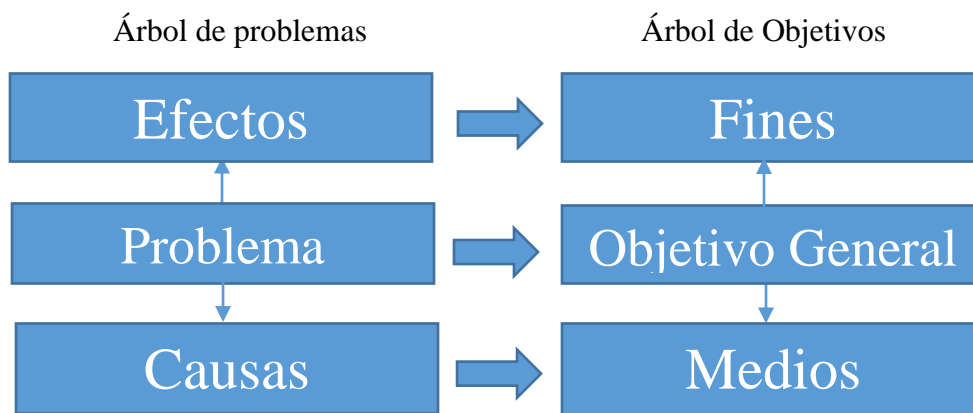
También se pueden encontrar formas de agrupación híbridas que responden a una combinación de las dos anteriores. Pero lo importante de todo este entramado de diseño es como las personas y departamentos se comunican y coordinan entre sí. La comunicación se debe dar de manera vertical, ascendente y descendente, respetando siempre el orden jerárquico establecido y de

manera horizontal, estableciendo la relación de los distintos departamentos o divisiones dentro del mismo nivel jerárquico. De lo dicho, es de desatacar la importancia de la estructura organizativa, su análisis e interpretación a la hora de plantear un proceso de reingeniería siendo que los procesos organizacionales como el estudiado en este trabajo la recorren de manera transversal y vertical continuamente.

## 2.7 Árbol de problemas / Árbol de Objetivos

La herramienta o técnica denominada Árbol de Problemas, se utiliza en la etapa de diagnóstico y le permite al investigador determinar las causas y efectos de los problemas que se plantea en sus trabajos de investigación. En esta técnica, el problema a resolver, es descrito en el medio del gráfico, mientras que sus causas de raíz se ubican por debajo y los efectos por encima de la misma. Invertiendo o convirtiendo los problemas en objetivos, la técnica posibilita arribar al Árbol de Objetivos, que define de manera sencilla y práctica los objetivos perseguidos para el logro de los resultados esperados.

Figura Nro. 2: Árbol de problemas / Árbol de Objetivos.



Fuente: Producción Propia con información extraída de un informe de la CEPAL: [https://www.comfama.com/contenidos/Servicios/GerenciaSocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://www.comfama.com/contenidos/Servicios/GerenciaSocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf)



### **3. Diagnóstico**

#### **3.1 Historia de la Fundación.**

La Fundación INNOVA-T fue creada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en el año 1991 al amparo de la Ley de Promoción y Fomento de la Ciencia y la Tecnología, 23.877/1990. Esta ley autorizó a todos aquellos organismos de Ciencia y Técnica que suscribieran a la misma la posibilidad de contratar o crear una Unidad de Vinculación Tecnológica que colabore en la asistencia y en la gestión de servicios que impulsen la innovación tecnológica como instrumento de mejora de la actividad productiva del país. Asimismo, el Estatuto de la Fundación suma a sus funciones la administración de fondos públicos provenientes de diferentes jurisdicciones del Estado Nacional para el desarrollo de proyectos de investigación como así también de fondos provenientes de diferentes organismos internacionales con el mismo objetivo.

Su estructura organizativa está compuesta por un total de 49 personas entre profesionales, y empleados administrativos. Está dirigida por un Consejo de Administración, propuesto por el CONICET y compuesto por seis profesionales, una Presidenta, una Vice Presidenta, una Secretaria de Actas, un Tesorero y dos Vocales. El Consejo de Administración se reúne cada 15 días determinando un orden del día con los temas a tratar en cada reunión. Sus decisiones son copiadas en los libros de Actas de la Fundación, los cuales son rubricados y presentados a la Inspección General de Justicia (IGJ). A su vez, la Presidenta, la Secretaria de Actas y el tesorero conforman el Comité ejecutivo de la Fundación el cual se dedica a los aspectos más operativos como son, la toma de decisiones diarias, la firma de órdenes de pago, la relación política con otros organismos, entre otros.

El Staff está compuesto por un total de 43 personas, contando con un Director Ejecutivo, y tres jefes de áreas, denominados: de Administración, de Contabilidad, de Tesorería. Legalmente el organismo opera bajo la figura jurídica de Fundación, como una entidad sin fines de lucro, registrada en la IGJ y AFIP con el CUIT 30-66317036-4. Presenta sus balances de acuerdo a las normas contables e impositivas vigentes como cualquier empresa del sector privado y cierra sus ejercicios económicos el 31 de Diciembre de cada año. Todos los aspectos legales,

impositivos y los balances de la Fundación son tercerizados y contratados a estudios profesionales independientes.

### 3.2 Estructura Organizativa

Este apartado busca definir en términos generales las diferentes áreas de la estructura organizativa de la Fundación para ayudar a entender el proceso de Gestión de Pago a Proveedores siendo este un proceso transversal que compromete a la totalidad de las áreas del organismo.

Figura Nro. 3: Estructura Organizativa de la Fundación INNOVA-T



Fuente: Fundación INNOVA-T.

Administración: El área de administración es la responsable de la coordinación, planificación, ejecución y control de todos los subsidios recibidos en la Fundación para investigación científica y de la administración de los fondos generados por convenios de transferencia de tecnología. Estos importes son susceptibles de rendición de cuentas por parte de la SIGEN y los organismos financiadores en el caso de los subsidios o por los propios organismos que prestan los servicios de transferencia tecnológica. Estos últimos constituyen fondos extrapresupuestarios en sus contabilidades y cada organismo implementa un sistema de rendición diferente que la Fundación debe respetar. Este sector se ocupa tanto del ingreso de los

fondos al Sistema de Gestión de Financiamientos (SIGEF) cómo así también de su seguimiento, ejecución y rendición. Mantiene una fluida relación con los investigadores científicos y con los Organismos Financiadores (OF), recibe los comprobantes de gastos de cada proyecto de investigación, controla la legalidad de los mismos, controla la elegibilidad de los gastos para cada proyecto en particular, controla que el subsidio tenga fondos para realizar el desembolso solicitado, emite las órdenes de servicio para solicitar su pago, prepara las rendiciones de gastos a los diferentes OF. Un aspecto importante a considerar para el área de administración es que, al administrar subsidios de diferentes organizaciones, cada organismo presenta a la Fundación un manual de procedimientos para la ejecución de los proyectos que financian. Estos manuales explican por ejemplo en que rubros se puede ejecutar el dinero, (en la práctica se los denomina gastos elegibles y pueden ser: viáticos y movilidades, insumos de laboratorio, gastos de librería, equipamiento científico, entre otros.) y cómo proceder con las compras y adquisiciones de los mismos. En este aspecto, se establecen diferentes tipos de procedimientos para realizar las adquisiciones. Entre ellos, las contrataciones directas para bienes de escaso valor o aquellos que por su especificidad o características técnicas sean proveídos por un único proveedor en el mercado. La compulsa de precios, cuando superado un determinado importe se deben consultar como mínimo tres ofertas válidas que garanticen que se ha adquirido al proveedor más favorable y conveniente, primando la relación calidad-precio. La compulsa de precios a sobre cerrado con apertura pública y también las Licitaciones Públicas para aquellas operaciones en las cuales se desean comprar bienes con mayor valor económico. Estos procedimientos pueden ser nacionales o internacionales y se busca en todo momento la concurrencia y la transparencia de la gestión de compras. Es responsable del mantenimiento en el SIGEF de los maestros de proveedores y clientes. Se encarga de revisar las cobranzas y el stock de deuda. Esta tarea es muy importante para la labor impositiva del área ya que la fundación es agente de retención de Ganancias, ARBA e Ingresos Brutos en sus pagos y de percepción de los mismos impuestos en sus facturaciones.

Contabilidad: Esta área se encarga del registro de las operaciones contables y de los datos financieros de la Fundación. Busca obtener información confiable, oportuna, histórica y actual para la toma de decisiones. Planifica, analiza y evalúa la información registrada, confecciona el presupuesto anual del organismo y proporciona la estimación del flujo de fondos. Es responsable de la revisión de las ordenes de servicio provistas por el área de administración y de la confección de la Orden de Pago al proveedor. Debe controlar en estos expedientes o vouchers las

condiciones impositivas de los proveedores, que la Orden de Compra coincida con la factura comercial y remito y que se hayan emitido los certificados de retención de impuestos correspondientes para su traspaso al área de tesorería. Se responsabiliza de la contabilización de los gastos bancarios de todas las cuentas corrientes bancarias de la organización. Es el área responsable de los Estados Contables de INNOVA-T, Balance General, Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados, Estado de Origen y Aplicación de fondos, etc.

Tesorería: Organiza y gestiona todas las acciones vinculadas a los flujos de dinero de la Fundación. Se encuentran bajo su órbita actividades tales como, las cobranzas a clientes, los pagos a proveedores y todas aquellas gestiones relacionadas con la operatoria bancaria y de cajas chicas. Se encarga de planificar la liquidez de la caja del organismo colocando en aplicaciones financieras de corto plazo los excedentes. Verifica constantemente las ofertas financieras para obtener la mayor rentabilidad posible. Trabaja con un sistema de firmas para la autorización de pagos conjunto de a dos, teniendo potestad para la firma el tesorero y el Director Ejecutivo. Las conciliaciones bancarias no se realizan de forma diaria ni tampoco se llega a controlar el 100% de las cuentas operativas. Cabe aclarar que la Fundación cuenta con un total de 145 cuentas corrientes y la administración de 4.500 proyectos de investigación. Los OF solicitan la apertura de una cuenta corriente bancaria para cada subsidio aprobado que va a ser administrado por la Fundación, lo cual explica la cantidad de cuentas corrientes.

### **3.3. Sistemas informáticos.**

En el 2018 la Fundación utiliza el Sistema de Gestión de Financiamientos (SIGEF). Este sistema informático fue desarrollado a medida por el CONICET para su Fundación a requerimiento del Consejo de Administración anterior y es utilizado desde el 2015. El mismo, no maneja contabilidad, es netamente de gestión administrativa y en consecuencia la contabilidad de los subsidios que la fundación administra debe replicarse de manera manual en el Sistema Tango. No contempla aspectos básicos como cuentas corrientes por proveedor y presenta inconsistencias en los cálculos de las retenciones practicadas a los proveedores. En el relevamiento de documentación realizado se detectaron tres casos de retenciones de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA) en pagos de servicios facturados y prestados por

proveedores en el interior del país lo cual es incorrecto. La apertura de cuentas de proveedores posee campos insuficientes a la hora de realizar un correcto análisis impositivo de los mismos. De este estudio se deduce que el énfasis del sistema se puso en la operatividad de la Tesorería de la Fundación. El sistema opera de manera eficiente en este aspecto vinculándose de forma automática con Interbanking (sistema electrónico de operaciones bancarias), conteniendo un módulo para el control y seguimiento de colocaciones e inversiones financieras (plazos fijos, fondos comunes de inversión, títulos públicos, entre otros) y otro para conciliación de cuentas corrientes bancarias el cual no es utilizado para la totalidad de las cuentas corrientes.

Como se evidencia, la carencia de un sistema informático integrado hace que en las diferentes áreas de la fundación se utilicen planillas de cálculo diversas, lo que ralentiza todo el sistema de gestión administrativa provocando errores sistemáticos e involuntarios de diferente significatividad.

### **3.4 Circuito de Gestión de Pago a Proveedores.**

Analizadas las áreas administrativas de la Fundación es conveniente avanzar en la descripción del proceso de Pago a Proveedores. Para tal cometido, es necesario entender que para que haya un proceso de pago previo tuvo que haber un proceso de compra y contratación que obligue al organismo y que fue conveniente estudiar el caso como un proceso integrado con compras y pago a proveedores.

Este trabajo se realizó analizando la documentación disponible en las diferentes áreas de la organización y cabe mencionar que la Fundación, al momento del relevamiento, no tiene identificados procesos y en consecuencia tampoco cuenta con un manual de procedimientos escrito. Son los OF los que imponen las pautas y límites admisibles para los distintos tipos de compras o contrataciones. A pesar de este aspecto se observó que los tipos de procedimientos de compra son los mismos para la totalidad de los OF, difiriendo únicamente en el monto o límite de la autorización. En el siguiente cuadro se puede ver un detalle de los mismos a modo de ejemplo:

Tabla 1

*Modalidades de contratación vigentes de la Fundación INNOVA-T*

Aprobación	Procedimiento	Desde	Hasta
------------	---------------	-------	-------

Consejo de Administración	Licitación Pública Internacional	\$ 60.000.000	Sin límite
	Licitación Pública Nacional	\$ 4.000.000	\$ 60.000.000
Comité Ejecutivo	Concurso de precios a sobre cerrado con apertura pública	\$ 250.000	\$ 4.000.000
Director Ejecutivo	Trámite abreviado (tres ofertas validas)	\$ 25.000	\$ 250.000
Jefe de Área / Director Ejecutivo	Compra Directa	\$ 0	Sin límite

Nota: Fundación INNOVA-T.

Cuando la Fundación recibe fondos de los OF se relevan dos tipos de situaciones. La primera, cuando el área de administración ordena a la Tesorería la apertura de Fondos Fijos para girarles efectivo a los Investigadores Responsables de Proyecto (IR) para que puedan comenzar la ejecución de los mismos y la segunda cuando un investigador eleva una solicitud de compra a la fundación. En general se verificó que las características técnicas y elección de los insumos y equipamientos a adquirir son determinados por los investigadores. El organismo no posee compradores técnicos cumpliendo únicamente con el rol de gestor administrativo de la compra.

En el primer caso, la situación impacta de manera directa en los procedimientos de compra y en los procedimientos de pago. Cuando el área de administración recibe una rendición de fondo fijo por parte de un investigador, realiza un control de la documentación ex – post, es decir sin poder interferir en los procesos de compra y recepción de las mercaderías, basándose exclusivamente en la palabra del IR como garantía de cumplimiento de la oferta, como así tampoco en los procesos de pago, ya que al ser una rendición de cuentas el investigador ya ha hecho el desembolso correspondiente. En este caso y por tratarse de contrataciones realizadas

con fondos provenientes de una caja chica, los montos de las mismas no son significativos y generalmente no son cuestionables desde el punto de vista de las pautas para las contrataciones que imponen los OF.

Sin embargo, se visualizaron cinco casos en los que los IR adelantaron fondos con recursos propios por importes superiores a veinticinco mil pesos no habiendo presentado las tres ofertas válidas tal como lo exige el procedimiento de compras del organismo financiador. Este tipo de gasto es considerado improcedente, no se permite su rendición en el subsidio y la documentación le es devuelta al investigador. Si el investigador tiene la documentación correspondiente y oportunamente omitió su envío a la Fundación, puede presentarla nuevamente para su evaluación acompañada de una nota formal que explique la situación. En caso contrario el gasto realizado correrá bajo la exclusiva responsabilidad del IR.

Considerando lo anterior, este trabajo se basa en el estudio de aquellos pagos a proveedores que son realizados de forma directa por la Fundación ya que en este tipo de casos es donde existen reclamos por parte de los proveedores e investigadores respecto de las demoras en los tiempos de la gestión.

Detalle del Proceso de Compras: Un IR que desea adquirir un insumo o equipamiento determinado envía a INNOVA-T un mail con la solicitud indicando cantidades, características técnicas, precios testigos (si los hubiere), posibles proveedores nacionales e internacionales, plazo de entrega deseable, datos de contacto y dirección de entrega. El área de administración recibe y procesa el pedido. En primer término, verifica si el subsidio tiene fondos disponibles al momento de la solicitud. Luego verifica que el insumo o equipamiento a adquirir tenga vinculación con el objeto de investigación del subsidio y por último procede a revisar el manual de gestión proveído por el organismo financiador para saber qué tipo de procedimiento de compra a realizar. No siendo objeto de estudio del presente trabajo los tipos de procedimientos de compra en sí mismos, se deja de lado el análisis del tipo de adquisición, para describir solamente y a modo de caso una contratación directa realizada por la Fundación.

Para continuar con la compra directa, el área administración contacta al proveedor, le solicita una cotización en función a los requerimientos técnicos.

Una vez recibida la cotización, el área de administración la coteja con la solicitud del investigador y si todo es correcto la confirma emitiendo una orden de compra al proveedor. Si hace falta algún cambio formal o la cotización no se ajusta a las características técnicas

solicitadas se le informa al proveedor para que este evalúe la situación y remita una nueva factura - proforma con su oferta modificada. Revisada y aceptada la cotización, la administración procede con la emisión de la Orden de Compra. Para emitir la misma se debe consultar el maestro de proveedores del sistema. Si el proveedor es nuevo, la administración debe darle el alta. Por el contrario, si el proveedor ya existe en la nómina puede seleccionarlo y emitir directamente la orden de compra. Recibida la Orden de Compra, el proveedor emite la correspondiente factura comercial y la envía por mail a la Fundación junto con sus datos bancarios.

La administración recibe el comprobante, controla que el mismo sea válido legalmente y que coincida con la Orden de Compra. Posteriormente lo contabiliza e imputa al proyecto correspondiente y emite una orden de servicio solicitando al área contable el pago al proveedor. Proceso de Gestión de Pago a Proveedores: El Sector contable recibe un expediente compuesto por la solicitud de compra del IR, la Orden de Compra, la factura comercial del proveedor, y la Orden de servicio emitidas por el Sector de Administración. Coteja que la totalidad de los documentos coincidan en cantidades, características técnicas y valores económicos con la solicitud del IR, Factura u Orden de Compra y emite la Orden de Pago Provisoria (OPP). Si hubiese alguna anomalía o diferencia en los mismos, solicita al sector de Administración su corrección. En la Orden de Pago provisoria emitida el sistema informático utilizado calcula las retenciones impositivas y el importe a cancelar al proveedor de manera automática. Es importante mencionar que el sector contable no realiza ningún control sobre las retenciones impositivas detectándose en el relevamiento errores en su cálculo sin que los mismos hayan sido corregidos. Se detectaron dos OP en las cuales las retenciones salieron con importes negativos. Se reportó el error al área de sistemas del CONICET, que administra el SIGEF, y la devolución con la corrección correspondiente demoró más de treinta días corridos.

El sector de Tesorería, recibe todo el expediente, solicitud de compra del IR, factura comercial, Orden de Compra, Orden de Servicio y Orden de Pago Provisoria emitida por Contabilidad y lo procesa en el sistema de gestión informática, cuyas bases están vinculadas al sistema Interbanking de los bancos utilizados regularmente.

A la vista, existen en la Fundación dos tipos de medios de pago: el cheque y la transferencia electrónica bancaria. En general la fundación utiliza el sistema de transferencias bancarias para la totalidad de sus pagos utilizando excepcionalmente la confección de cheques para situaciones puntuales que lo justifiquen.



Emitida la transferencia o cheque, Tesorería emite la Orden de Pago definitiva con los datos de la transacción: fecha de pago, razón social del proveedor, CUIT, facturas canceladas, importe, número de cheque o transferencia bancarias y los certificados de retenciones impositivas correspondientes. Imprime la misma y procede a su firma. Las firmas para la autorización de pagos en la Fundación son conjuntas de a dos, teniendo potestad para la firma el tesorero y el Director Ejecutivo.

Una vez firmada por las autoridades la orden de pago definitiva, se entrega una copia al proveedor junto con los certificados de retención impositiva, recibiendo a cambio un recibo oficial por los importes entregados. El sector de tesorería adjunta el recibo al expediente y lo remite al área de administración quien hace una última revisión de toda la documentación para su posterior rendición y archivo definitivo.

### **3.5 Análisis del atraso de los pagos.**

En el presente trabajo se utilizó la técnica de Árbol de Problemas / Árbol de Objetivos descrita en el apartado precedente para la identificación del problema general a resolver, sus causas y sus efectos. En el siguiente gráfico, se expone la descripción del problema en estudio, debajo del mismo sus causas de raíz y por encima los efectos de la misma. Se puede ver cómo, invirtiendo o convirtiendo los problemas en objetivos, esta herramienta permite al investigador crear el Árbol de Objetivos, definiendo de manera clara y práctica hacia donde orientar su plan de trabajo para la obtención de los resultados esperados. Como se desprende de esta gráfica, la detección de las causas y su conversión es básicamente la propuesta de intervención presentada en este trabajo: una nueva estructura organizativa que defina funciones y responsabilidades, el desarrollo de un sistema informático integral, el diseño gráfico y narrativo del proceso de pago a proveedores y la implementación de la planificación financiera como herramienta habitual para ordenar los flujos de caja disponibles del organismo.

Figura 4: Árbol de problemas.

Extravío de documentación / Duplicidad de tareas y controles / Errores en la confección de los pagos a proveedores / Demoras innecesarias en los pagos / Demoras y abandonos de líneas de investigación / Desfinanciamiento por parte de los OF

Retrasos en el Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en 2018

Falta de diseño gráfico y narrativo del proceso / Falta de asignación de Funciones y responsabilidades / Falta de un sistema informático integral que permita una correcta contabilización del proceso / Falta de planificación financiera de los pagos

Fuente: Producción propia extraída de los relevamientos realizados.

Definidas las causas del problema el trabajo pretende analizar las mismas en busca de soluciones que mitiguen o reduzcan su efecto. En este sentido, se observa que si bien la fundación se administra como una empresa privada está vinculada de manera directa al sector público e inmersa de alguna manera a las reglas de juego que los OF imponen. En el proceso de investigación, se analizó la trazabilidad de 20 pagos por mes y se verificó que en un 60% de los casos hubo demoras en los procedimientos superiores a los 30 días corridos considerando la meta establecida por el Consejo de Administración en 7 días corridos como el tiempo óptimo para este proceso.

Se detectaron las siguientes situaciones que tienen un impacto negativo en los tiempos de gestión de los pagos a proveedores de la Fundación:

**Planificación Financiera:** No existe planificación financiera para el cumplimiento de los pagos. Esta circunstancia mucho tiene que ver con el hecho de que la Fundación recibe subsidios de diferentes OF. Estos a su vez reciben los fondos de diferentes fuentes, siendo la Fuente 11 el Tesoro Nacional y Fuente 22 Fondos Externos. Ambos tipos de financiamiento son aprobados por la Ley Nacional de Presupuestos para cada organismo (identificados como Servicios de Administración Financiera – SAF) otorgándoseles un crédito anual, que se va comprometiendo

de manera trimestral y financiándose con los límites financieros de caja que posee el Tesoro Nacional que utiliza un sistema recaudador de Cuenta Única del Tesoro (CUT).

De esta forma se pueden dar diferentes tipos de situaciones, que un organismo tenga fondos provenientes de Fuente 22 pero no tenga crédito para utilizarlos en un trimestre, que tenga crédito en el trimestre pero que no tenga límite financiero, entre otras. Lo descrito, impacta de manera inmediata en la administración de subsidios que lleva adelante la fundación. Es difícil planificar la recepción de fondos por parte de los OF considerando lo dicho anteriormente y sin planificación de ingresos, es muy importante como se planifican los compromisos de pagos, lo cual no pudo verificarse en los relevamientos realizados. Se observa en el trabajo de campo que cuando se dan estos supuestos el sector de administración no ingresa los comprobantes de gastos de aquellos subsidios que no tienen fondos disponibles con lo cual se desconoce el stock de deuda de cada proyecto en particular. Esta situación imposibilita la planificación a la espera de la recepción de fondos mientras que representa un riesgo real respecto de la pérdida o extravío de expedientes que al no estar contabilizados es como si nunca hubiesen existido.

**Estructura de la Fundación:** La Fundación no tiene diseñada una estructura organizativa que se adapte al gerenciamiento que su negocio necesita. No existe a la vista una correcta distribución jerárquica ni separación de funciones en las áreas que permita un adecuado nivel de supervisión ni tampoco la instauración de puntos de control y seguimiento. Los expedientes pasan días en los escritorios sin movimientos y se los detecta en ocasión de algún reclamo por parte de un proveedor, investigador u OF.

**Desconocimiento de los objetivos y tareas de la Fundación por parte de los empleados:** Uno de los principales inconvenientes detectados es el desconocimiento por parte de los empleados de los propios objetivos de la Fundación y de las tareas que realizan específicamente. Esto hace que los trasposos y comunicación de las tareas entre las distintas áreas no sean correctos ni oportunos y que se produzcan demoras innecesarias. Una tarea mal hecha cuesta tiempo y dinero a las organizaciones porque se debe rehacer, es un costo de no calidad. Esta situación es una variable constante en la Fundación, con expedientes incompletos y datos erróneos en los mismos.

**Manuales de Procesos y Procedimientos:** La fundación no tiene definidos sus procesos estratégicos y en consecuencia tampoco manuales de procedimiento que hagan sencilla y controlable la gestión operativa de los pagos a proveedores. Existen problemas de comunicación y de niveles de decisión.

**Ausencia de un sistema informático unificado:** La institución trabaja con varios sistemas informáticos que no se integran el uno con el otro de manera automática, más una infinidad de planillas cálculo reveladas en las distintas áreas que intentan subsanar la falta de información que los mismos generan. Esta situación deja en evidencia que la información obtenida de sus procesos no es oportuna, es poco fiable y a su vez costosa de obtener.

#### **4. Propuesta de intervención.**

##### **4.1 Síntesis del problema a resolver.**

La Fundación INNOVA-T es una Unidad de Vinculación Tecnológica creada bajo el amparo de la Ley 23.877 de Fomento de Promoción de la Ciencia y la Tecnología. Entre sus actividades principales se encuentra la administración de subsidios para la investigación científica y la facturación, cobro y gestión de los fondos provenientes de la transferencia tecnológica de los diferentes organismos al sector productivo del país. En este sentido, uno de los principales procedimientos que le agregan valor a la Fundación es el circuito de Pago a Proveedores, que se encuentra estrechamente vinculado al de compras y contrataciones de bienes y servicios. El mismo asegura el aprovisionamiento de insumos y equipamientos básicos y necesarios para el desarrollo de las diferentes líneas de investigación. Se detectaron en el año 2018 retrasos significativos en la gestión de pago a proveedores que ocasionaron desabastecimiento de insumos y equipamientos para la investigación científica, retrasos y pérdidas en algún caso de líneas de investigación, atraso en las rendiciones de los subsidios recibidos, retraso de los flujos de fondos recibidos por parte de los OF que al no recibir rendiciones y no ver ejecutados sus financiamientos no realizan nuevos desembolsos desfinanciando a la Fundación.

##### **4.2 Objetivos de la Propuesta**

A partir del relevamiento y análisis del proceso de Gestión de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T se propone un plan de mejora para optimizar la eficiencia y eficacia de los tiempos de su gestión operativa.

### **4.3 Estrategia a implementar**

La estrategia a implementar en la Fundación INNOVA-T es la Reingeniería de Procesos. Como dice Krieger (2016), reingeniería de procesos implica la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de una organización para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, como costos, calidad, servicio y rapidez. Al implementar la reingeniería de procesos se pretende rediseñar o reinventar la manera de hacer las cosas en la Fundación INNOVA-T en busca de eficiencia, eficacia y mayor productividad. Este tipo de intervención debe basarse en los procesos y no en las funciones, debe facilitar la visualización de aquellas actividades sin valor agregado y muy importante, se debe establecer una planificación de trabajo razonable y ejecutable.

En función de las causas detalladas en el apartado Diagnóstico se eleva al Consejo de Administración una propuesta de intervención que se basará en cinco aspectos:

- 1- La propuesta de una nueva Estructura Organizativa.
- 2- El Diseño de un nuevo Proceso de Pago a Proveedores. Cursograma y manual narrativo del mismo.
- 3- Implantación de un nuevo software de gestión adaptado a las necesidades de la fundación en su conjunto, que no sea útil específicamente para los fines financieros del Organismo como lo es el SIGEF actual.
- 4- Propuesta de Planificación financiera de los pagos.

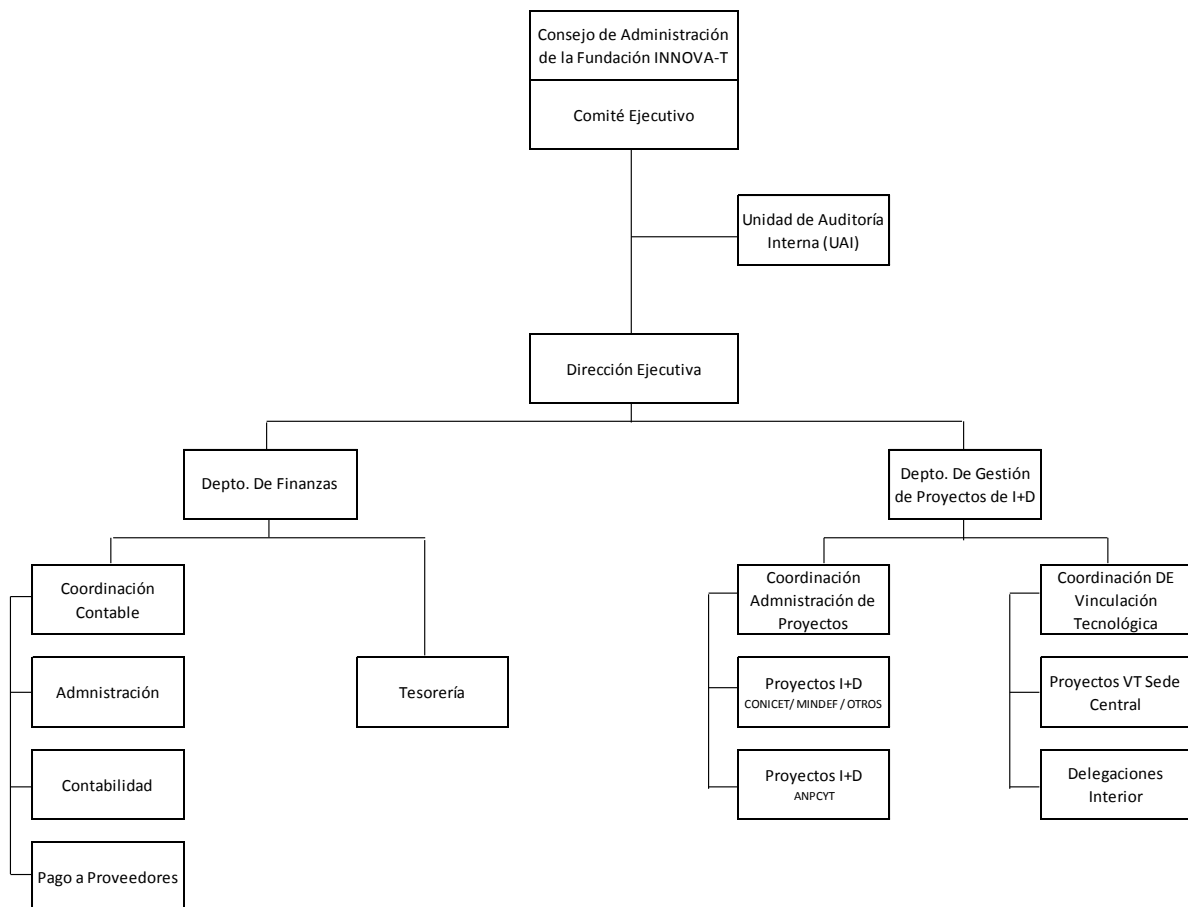
#### **4.3.1 Nueva Estructura Organizativa**

Como primer paso del proceso de Reingeniería, se convocará a una reunión especial del Consejo de Administración de la Fundación para poder explicar las actividades a desarrollar en la intervención del Organismo. Solo con su apoyo y total compromiso se podrán encarar las tareas que se pretenden.

Cómo surge del diagnóstico uno de los principales problemas detectados en la demora de los pagos está fundado en la falta de supervisión y en la inadecuada separación de funciones del organigrama. Al no existir un responsable del proceso y áreas que interactúen de manera ordenada y sistémica entre sí se producen problemas de comunicación interna, de

desconocimiento de las tareas que cada empleado debe realizar, se pierde la posibilidad de controlar, entre otras. Estas situaciones sugieren la necesidad de iniciar el proceso reingeniería con el diseño de una nueva Estructura Organizativa que defina una adecuada distribución jerárquica y separación de funciones. Es imprescindible la creación de nuevas áreas, las que serán diseñadas basándose en los procesos de mayor valor estratégico de la Fundación como lo es, por ejemplo, el Proceso de Gestión de Pago a Proveedores. Siendo este un proceso transversal con impacto en la totalidad de las áreas de la Fundación, su investigación y análisis permite elevar al Consejo de Administración de la Fundación INNOVA-T la siguiente propuesta de Estructura Organizativa:

Figura nro. 5: Propuesta de nueva Estructura Administrativa para la Fundación INNOVA-T



Fuente: Fundación INNOVA-T

Descripción del organigrama y funciones propuestas:

**Consejo de Administración:** Órgano directivo superior que dirige y administra la Fundación INNOVA-T. La designación de sus miembros queda reservada al CONICET y está compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero, un Secretario y dos vocales.

**Comité Ejecutivo:** El Consejo de Administración puede delegar su facultad de administración y gobierno de la Fundación al Comité Ejecutivo para las cuestiones operativas diarias. Este comité deberá integrarse por su presidente, su tesorero y su secretario.

**Dirección Ejecutiva:** Es el puesto máximo en gestión y dirección operativa de la Institución. Es responsable de la gestión de los recursos de la Fundación para el logro de sus objetivos. Toma decisiones de alto nivel y reporta de manera directa al Consejo de administración.

**Departamento de Finanzas:** Pieza clave para el desarrollo y sustentabilidad de cualquier negocio. Su objetivo es la planificación, ejecución y control de la información financiera. Siendo sus funciones la registración contable y datos financieros, diseño y ejecución de presupuestos, búsqueda de fuentes de financiamiento convenientes, inversiones eficientes y control de las operaciones ejecutadas. De este departamento depende una Coordinación Contable y la Tesorería.

De la Coordinación Contable dependen a su vez tres áreas, Administración (facturación, cobranza, compras y contrataciones), Pago a Proveedores (manejo del maestro de proveedores, generación de rendiciones y órdenes de pago) y Contabilidad (balance, impuestos, sueldos y conciliaciones bancarias). Se propone que cada una de estas áreas cuente con la figura de un Jefe Operativo responsable de la supervisión del día a día del sector.

Tesorería. Tiene rango de área y reporta al Departamento de Finanzas. (ingresos, egresos e inversiones).

**Departamento de Gestión de proyectos I+D:** Se encarga de las operaciones diarias y trato con los clientes, organismos financiadores y científicos. En el caso de la Fundación hay dos operatorias bien definidas, las que devienen de la administración de los proyectos de I+D y las que se generan producto de la promoción y administración de proyectos de vinculación y transferencia de tecnología. Estas últimas tienen oficinas desconcentradas en distintos lugares del interior del país.

**Unidad de Auditoría Interna (UAI):** Es un órgano de apoyo y control que reporta al Consejo de Administración. Tiene como objetivo evitar y/o mitigar los riesgos de error, de fraude

y de incorrección material en los estados financieros. Se propone utilizar para su actividad la metodología COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Esta metodología proporcionará un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

#### **4.3.2 Rediseño del Proceso de Compras y Pago a Proveedores**

Con la nueva Estructura Organizativa definida, según Krieger (2016) se deberá determinar el equipo de trabajo que llevará adelante la capacitación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los logros alcanzados por el proceso. Deberán formar parte de este equipo el consultor, el responsable de la UAI y los Jefes de Departamento. El CA deberá ser informado de manera permanente y con la asiduidad que este lo requiera. Este equipo será responsable de comunicar y alentar positivamente el cambio al resto de la organización. Muy importante será entonces la forma en la que lo haga. Krieger (2016) indica que los errores en la comunicación muchas veces hacen fracasar los proyectos. Como se explicó en el apartado precedente, es muy importante la participación de la totalidad de los miembros de la organización en el proceso. Cada participante debe sentirse dueño del cambio y debe tener un sentido de pertenencia hacia la nueva forma de trabajar que se estará gestando. Esta tarea se realizará analizando y procesando la documentación generada en cada área a través de la observación directa. En consecuencia y para comenzar con el diseño del proceso de Gestión de Pago a Proveedores se propone trabajar inicialmente en reuniones con los Jefes de Departamento para que describan de manera abierta y en base a su experiencia el proceso en cuestión con el equipo de consultores. Asimismo, se les consultará sobre los documentos que intervienen en el mismo, se les solicitará una copia de cada uno de ellos y se indagará sobre los sistemas informáticos utilizados, sus bondades y sus defectos. Luego se deberá repetir el procedimiento con el resto de los empleados de la Fundación. Es clave que su participación sea genuina, sin temores ni condicionamientos entendiendo al proceso como una mejora colectiva y no como un proceso para buscar responsables por algo que se hizo mal. Es por ello que se insiste en la comunicación. Si el equipo responsable del proceso de implementación logra la participación colectiva y comprometida del personal el proceso tiene una alta probabilidad de éxito.



Realizadas las tareas anteriores el equipo designado para la implementación conjuntamente con el Consejo de Administración deberán definir los procesos y subprocesos realizados en la Fundación para poder encarar el proceso de reingeniería y las galerías de control de los mismos. Como se mencionó oportunamente este trabajo pretende analizar únicamente los retrasos generados en el Proceso de Compras y Pago a Proveedores de la Fundación INNOVAT con lo cual omite la identificación del resto de procesos detectados en la investigación realizada.

Relevada y analizada toda la información del Proceso de Compras y Pago a Proveedores se procede al diseño del flujograma o representación gráfica del mismo conjuntamente con un manual de gestión que ayude a su interpretación. En consecuencia, se propone a la Fundación el siguiente circuito administrativo (narrativo y flujograma) para el Proceso de compras y pago a proveedores. Es necesario recordar que se limitó esta propuesta de intervención a la modalidad de contratación directa de un proveedor:

1. Un IR que desea adquirir un insumo o equipamiento determinado envía a INNOVA-T un mail con la solicitud de compra indicando cantidades, características técnicas, precios testigos (si los hubiere), posibles proveedores nacionales e internacionales, plazo de entrega deseable, datos de contacto y dirección de entrega.
2. El área de Proyectos I+D recibe la solicitud y verifica si el subsidio tiene fondos disponibles al momento de la solicitud, que el insumo o equipamiento a adquirir tenga vinculación con el objeto de investigación del subsidio y revisa el manual de gestión proveído por el organismo financiador para saber qué tipo de procedimiento de compra debe realizar. Contacta al proveedor y solicita una cotización en función a los requerimientos técnicos recibidos. Una vez recibida la cotización, la coteja con la solicitud de compra y si todo es correcto emite una orden de compra provisoria al proveedor. Si hace falta algún cambio formal o la proforma no se ajusta a las características técnicas solicitadas se le informa al proveedor para que este evalúe la situación y remita una nueva subsanando el error para poder emitir la Orden de Compra provisoria.

Para emitir la Orden de Compra provisoria el área debe consultar el maestro de proveedores del sistema. Si el proveedor es nuevo, solicita al área de Pago a Proveedores

el alta. Por el contrario, si el proveedor ya existe en la nómina puede seleccionarlo y emitir directamente la orden de compra provisoria.

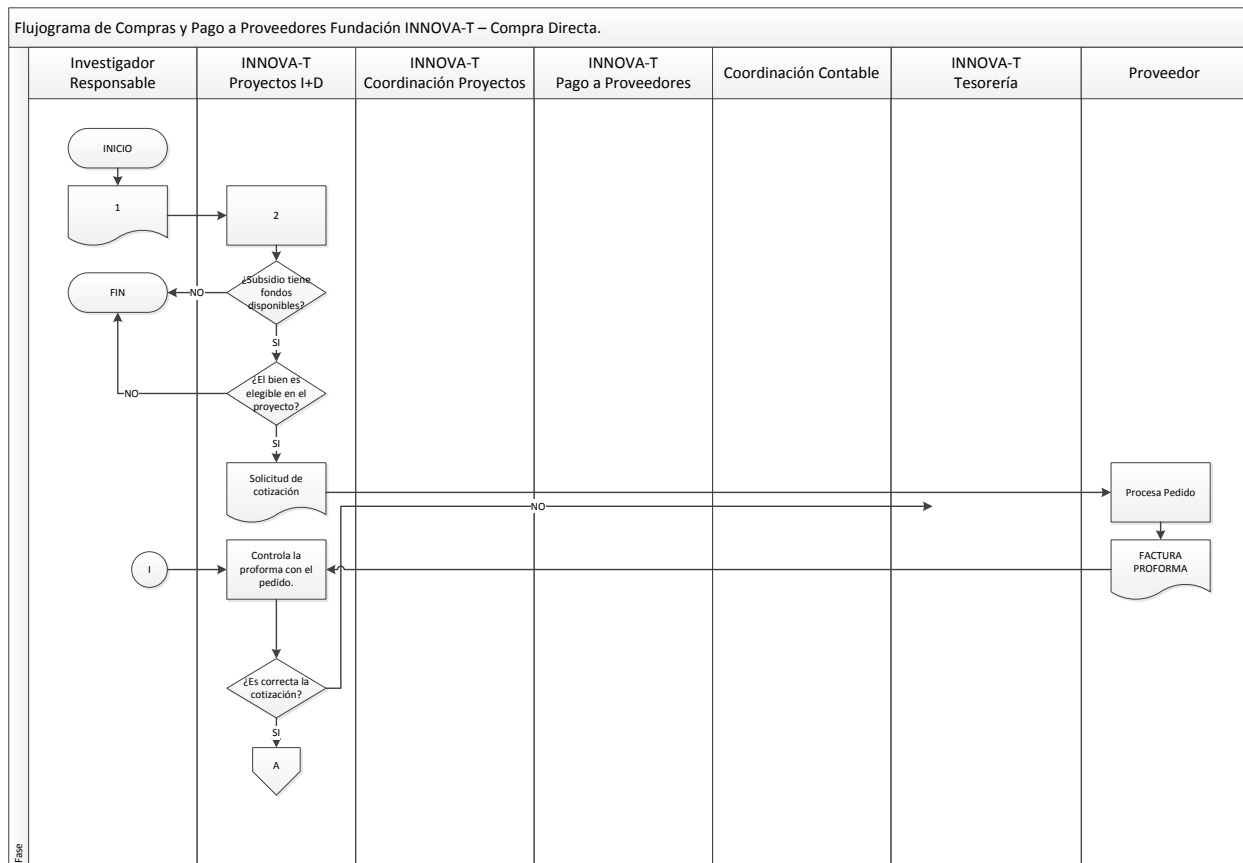
3. El área de Proyectos I+D remite el expediente en papel a la Coordinación de Administración de Proyectos para que controle la totalidad de la documentación generada y cambie el estado de la Orden de compra de provisoria a definitiva. La coordinación devuelve el expediente al área de Proyectos I+D.
4. El área de Proyectos I+D recibe el expediente y remite al proveedor la OC definitiva para que este remita de manera electrónica la Factura comercial.
5. Recibida la Orden de Compra, el proveedor emite la correspondiente factura comercial y remito. La factura comercial la remite por mail al área de Proyectos I+D junto con sus datos bancarios. El remito junto con la mercadería la entrega al IR.
6. El IR recibe la mercadería y la controla. Si los bienes recibidos acuerdan en calidad y especificaciones técnicas a lo solicitado, firma conforme el remito y remite una copia a Proyectos I+D. De lo contrario devuelve la mercadería y envía un mail al área de Proyectos I+D para que este pueda reclamar al proveedor.
7. Si Proyectos I+D recibe un reclamo del IR lo procesa y remite el mismo al Proveedor. El Proveedor controla el reclamo y realiza la entrega de la mercadería con la calidad y especificaciones solicitada.
8. Si la entrega de mercadería fue la pactada, Proyectos I+D recibe el comprobante, controla que el mismo sea válido legalmente y que coincida con la Orden de Compra. Posteriormente lo contabiliza e imputa al proyecto correspondiente en el SIAF y emite una orden de servicio solicitando al área de Pago a Proveedores el pago al proveedor. Remite el expediente en papel al área de Pago a Proveedores.
9. El área de Pago a Proveedores recibe el expediente compuesto por la solicitud de compra del IR, la Orden de Compra, la factura comercial del proveedor, y la Orden de servicio emitida por el Sector de Administración. Coteja que la totalidad de los documentos coincidan en cantidades, características técnicas y valores económicos con la solicitud del IR, Factura u Orden de Compra y emite la Orden de Pago Provisoria (OPP). Si hubiese alguna anomalía o diferencia en los mismos, solicita al sector de Proyectos I+D su corrección. En la Orden de Pago provisoria emitida el sistema informático utilizado calcula las retenciones impositivas y el importe a cancelar al proveedor de manera

- automática de acuerdo a la legislación vigente. Por último, remite el expediente a la Coordinación Contable para su control y cambio de estado de la Orden de Pago de Provisoria a Definitiva.
10. La Coordinación Contable recibe el expediente completo, lo revisa y confirma la Orden de Pago Provisoria cambiando su estado a Definitiva. Remite el expediente al área de Tesorería.
  11. El sector de Tesorería, recibe todo el expediente, solicitud de compra del IR, factura comercial, Orden de Compra, Orden de Servicio y Orden de Pago Definitiva emitida por la Coordinación Contable y lo procesa en el sistema de gestión informática SIAF. En el sistema debe solicitar el medio de pago a utilizar que puede ser electrónico a través del sistema Interbanking o seleccionando la opción cheque donde el sistema cuenta con una impresora especial con esta finalidad. (se recomienda la utilización del sistema de transferencias bancarias electrónicas, utilizando excepcionalmente el sistema de pagos con cheque cuando una situación puntual lo justifique). Imprime la Orden de Pago y procede a su firma. (Se sugiere continuar con un sistema de firmas para la autorización de pagos conjuntas de a dos, teniendo potestad para la firma el Tesorero del Consejo de Administración y el Director Ejecutivo, sumando al Presidente y al Secretario del Consejo de Administración como back up). Una vez firmada por las autoridades la orden de pago definitiva, se entrega una copia al proveedor junto con los certificados de retención impositiva, recibiendo a cambio un recibo oficial por los importes entregados.
  12. Si el Proveedor detectara que el cobro no es correcto, realiza el reclamo correspondiente a Tesorería para que lo subsane.
  13. El área de Tesorería adjunta el recibo al expediente y lo remite al área de Proyectos I+D quien hace una última revisión de toda la documentación para su posterior rendición y archivo definitivo y finalización del proceso.

Considerando las recomendaciones del modelo COSO para crear un ambiente de control adecuado, el investigador ha puesto su foco en aspectos fundamentales de control interno como lo son: una adecuada distribución de funciones y responsabilidades, el análisis en cada procedimiento de compras de los requisitos establecidos por los OF al respecto, el control de los documentos comerciales intervinientes en el proceso (características técnicas de los insumos o

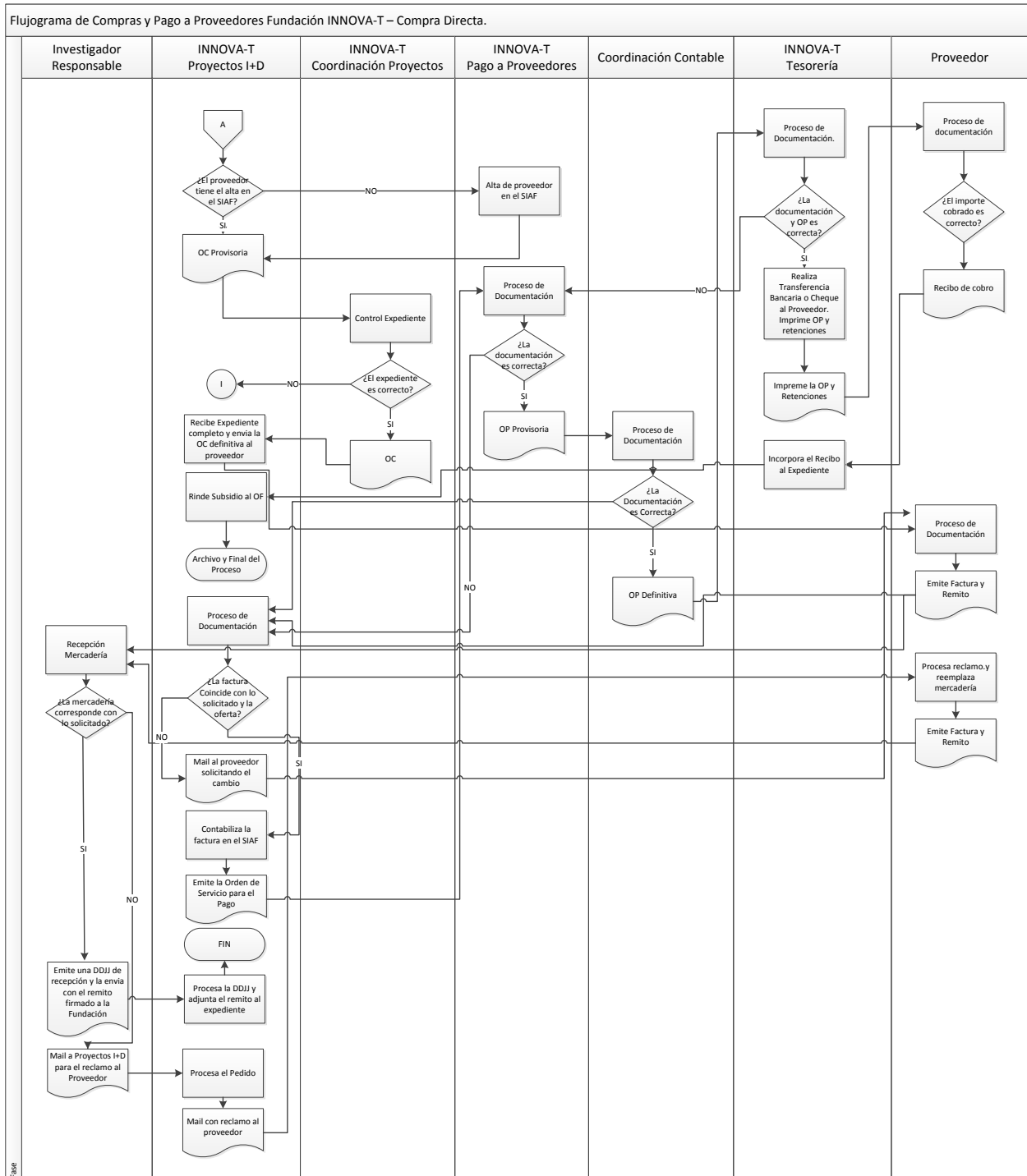
equipos a adquirir, precios, condiciones de pagos, validez fiscal de los documentos, etc.), la implementación de un sistema de notificación en donde el IR debe informar a la Fundación la recepción y conformidad de los bienes adquiridos, que todos los documentos y movimientos del proceso son registrados correctamente en la contabilidad, mantener actualizada la base de proveedores y sus condiciones fiscales para poder practicar correctamente las retenciones impositivas y disponer de un stock de deuda actualizado de los proyectos de investigación para tener una planificación financiera adecuada.

Figura nro. 6: Flujograma de Compras y Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T  
Hoja 1



Fuente: Producción propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

Figura Nro. 7: Flujograma de Compras y Pago a Proveedores Fundación INNOVA-T hoja 2.



Fuente: Producción propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

### **4.3.3 Implantación de un nuevo sistema informático de gestión.**

Se recomienda desarrollar e implementar un nuevo sistema informático unificado para la totalidad de las actividades de la Fundación. De acuerdo a la experiencia y conocimiento personal del Investigador del presente trabajo se propone la adaptación del Sistema de Información y Administración de Financiamientos (SIAF) del CONICET para su funcionamiento en la Fundación INNOVAT, trabajando fuertemente en módulos como el de pago a proveedores, tesorería y facturación electrónica. El sistema debe poder crear ordenes de servicio, de facturación y órdenes de pago que interactúen con los sistemas informáticos de los bancos y de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). El sistema debe tener un desarrollo puntual de las retenciones impositivas, ya que la Fundación es agente de retención de Ganancias, Arba e Ingresos Brutos. Se debe trabajar para que el sistema calcule y emita automáticamente las retenciones de impuestos interactuando con los sistemas de liquidación de la AFIP.

El SIAF es un sistema informático que funciona en un entorno de Intranet, es decir que se puede acceder desde cualquier punto del planeta, desarrollado a medida por la Gerencia de Sistemas del CONICET para la administración de los subsidios que el Organismo otorga a sus Unidades Ejecutoras. Está vigente desde hace quince años y ha sido actualizado a lo largo de este tiempo adaptándose a todos los requerimientos y cambios que se le han solicitado. Ha demostrado ser estable y productor de información objetiva y en tiempo real para la toma de decisiones.

Funciona de manera sencilla y amigable, vinculando ingresos y gastos con cuentas de caja y bancos y rendiciones de proyectos. En la Figura 8 se puede ver una impresión de pantalla de las rendiciones de subsidios. En la misma se observa el monto del subsidio recibido, los gastos realizados producto de un proceso de compras y pago a proveedores y el saldo final, que refleja los fondos disponibles del proyecto en un momento determinado. Este saldo cruza con la correspondiente cuenta corriente bancaria cuyo saldo se expone en la Figura 9.

Como se muestra en ambas figuras este sistema informático basa su gestión en un método de partida doble, donde se pueden ver los saldos de los subsidios y los fondos disponibles en las cuentas corrientes, los que son idénticos. La suma de los saldos de todas las rendiciones de subsidios administrados por la Fundación es igual a la suma de los saldos de todas sus cuentas corrientes bancarias.

Figura nro. 8: SIAF – Módulo de rendiciones de cuentas.

**Listado de Rendiciones**

N°	Código	Resumen SIAF	Descripción	Resolución	Subej	Destinatario	Titular	Periodo	Saldo Inicial	Ingresos	Egresos	Saldo Final	Saldo Ejecutado	Estado	PDF
1	R14738	1383/2014	RF 0076 ALVAREZ	RF21 (08-03-2014) RF1078 (23-12-2014) RF21 (08-03-2014)	RB	CONICET	ALVAREZ, SILVIA	1-2013 a 1-2013	0.00	4000.00	4000.00	0.00	0.00	C	11420K100076
2	R14739	1912/2014	RF 0158 ENGLICH	RF21 (08-03-2014) RF1078 (23-12-2014)	RB	CONICET	ENGLICH, PABLO ANDRES	1-2013 a 1-2013	0.00	4000.00	4000.00	0.00	0.00	C	11420K100158
3	R14277	---	RF 0076 ALVAREZ	---	RB	CONICET	ALVAREZ, SILVIA	1-2011 a 1-2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
4	R14278	---	RF 0158 ENGLICH	---	RB	CONICET	ENGLICH, PABLO ANDRES	1-2011 a 1-2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
5	R12127	1918/2014	RF 0411 CARRERAS	RF20 (08-03-2014) RF218 (26-03-2014)	RB	CONICET	CARRERAS, MARÍA CECILIA	1-2011 a 4-2011	0.00	4000.00	4000.00	0.00	0.00	C	112202010411
6	R12174	---	RF 0411 CARRERAS	---	RB	CONICET	CARRERAS, MARÍA CECILIA	1-2011 a 4-2011	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
									<b>Total:</b>	<b>0.00</b>	<b>15999.00</b>	<b>15999.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	

Fuente: SIAF – Unidad Ejecutora PRALIB - CONICET

Figura nro. 9: SIAF – Módulo de Cuentas Corrientes Bancarias

**Listado de Cuentas Estado**

N°	Código	Cuenta	Ultimo ResCerrado	IncrS	Rend	TransS	SaldoS	Titular	LTE	Administrador
1	000313	CC 0034707 (112) - 017	06-2014	0.00	0.00	0.00	0.00	PRALIB		PRALIB
				<b>Total:</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>		

Fuente: SIAF – Unidad Ejecutora Pralib - CONICET

Otra de las bondades de este sistema es la incorporación en los últimos años de la contabilidad. Todas las gestiones descritas en el punto precedente generan asientos contables que impactan en mayores de cuentas, subdiarios y en un balance general. Esta información facilita la interacción del SIAF con el Sistema de Contabilidad Tango que utiliza la fundación para la confección de su Balance General. Esta migración de información de un sistema a otro se realiza de forma automática. Se recomienda su implantación en paralelo con los sistemas y planillas de cálculo utilizadas actualmente por la fundación. Si bien el sistema ya está funcionando para la administración de Unidades Ejecutoras del CONICET, su parametrización resulta clave ya que la Fundación maneja fondos de terceros aspecto no contemplado en práctica con el CONICET, quien administra únicamente sus propios fondos. Asimismo, habrá que considerar que al mismo tiempo se le irán incorporando nuevos desarrollos a medida y a solicitud de la Fundación. Se deberá designar un responsable de este proyecto que lidere la implementación y ejecución del proyecto.

#### **4.3.4 Planificación Financiera**

Como se relevó en las tareas de investigación realizadas, los fondos administrados por la Fundación tienen una estrecha vinculación con los presupuestos de los organismos financiadores, los cuales reciben su presupuesto de dos fuentes diferentes. Fuente 11 Tesoro Nacional y Fuente 22 Fondos externos. En la actualidad ambas partidas de dinero son dispuestas por el Ministerio de Hacienda, con lo cual, si bien existe un presupuesto para cada Organismo y se planifican trimestralmente los desembolsos, muchas veces no hay límite financiero en el tesoro y se retrasan los ingresos provenientes desde Hacienda para los organismos financiadores. Estos retrasos lógicamente producen retrasos de los ingresos en la Fundación y en consecuencia demoras en las obligaciones comprometidas y plantean un desafío para la planificación financiera. Con las consideraciones anteriores se recomienda a la Fundación trabajar en la identificación, importancia y anticuación de los compromisos asumidos para poder darle una prioridad razonable a los mismos.

Se recomienda ordenar la totalidad de pagos de la Fundación en días específicos y por montos determinados de acuerdo a su capacidad financiera. Se propone por ejemplo pagar a proveedores solamente los días Jueves. Esta situación permitirá a la fundación conocer el flujo de



fondos necesario para cada semana, compararlo con su capacidad financiera y determinar de ser necesario si la Fundación puede adelantar fondos propios para la cancelación de algún pago puntual o estratégico. La implantación del SIAF facilitará el acceso a la información financiera a las diferentes áreas de la fundación para este propósito.

Se sugiere que toda aplicación de fondos propios de la Fundación para cancelar compromisos de terceros deberá contar con el aval expreso del Comité Ejecutivo de la misma.

#### **4.3.5 Acciones previstas para la evaluación de la intervención.**

Se proponen las siguientes acciones para la evaluación de la intervención:

- Reuniones periódicas del Consejo de Administración con el equipo de implementación y los responsables de procesos para evaluar el avance de los trabajos y logros obtenidos.
- Medición del Proceso: Se propone medir la eficiencia de las acciones realizadas determinando la relación óptima entre medios utilizados, tiempos y metas establecidas. El control desde la fecha en la que un documento comercial ingresa a la Fundación y la fecha en la que el mismo culmina el circuito de pagos será suficiente para saber si el circuito propuesto y los controles planteados están alineados con los objetivos propuestos. El seguimiento propuesto debe hacerse de manera aleatoria y seleccionando semanal o quincenalmente una muestra representativa del universo de pagos generados por la fundación. En el caso de encontrar desvíos significativos en los tiempos de pago deberán analizarse sus causas proponiendo, de ser necesario, las mejoras necesarias al proceso y a los puntos de control para mitigar o eliminar su efecto en el futuro. Esto hace a la mejora continua del sistema planteado. El análisis de estos desvíos se los puede vincular a causas como el mantenimiento de tecnologías obsoletas, recursos ociosos o faltantes (humanos o materiales), tareas a desarrollar que faltan o que se encuentran duplicadas, demoras injustificadas, exceso de documentación y archivos, deficientes sistemas de información, controles defectuosos o excesivos, entre otros.
- Evaluar la calidad o resultado final del proceso. Se debe medir el producto final, es decir los pagos a proveedores realizados. En este aspecto se sugiere analizar la cantidad de productos relacionada con la meta establecida por la Fundación y la calidad del trabajo realizado, es decir si el mismo cumplió con el estándar propuesto de antemano para el

proceso. Evaluar la satisfacción de los clientes dará el grado de confianza necesario para saber que el trabajo fue bien realizado. Se sugiere que cuando se realice un pago y el mismo es informado a un proveedor o beneficiario, se le solicite por correo electrónico, una respuesta automática con una pequeña encuesta de satisfacción del servicio con la posibilidad de introducir comentarios o sugerencias.

## **5 Conclusión**

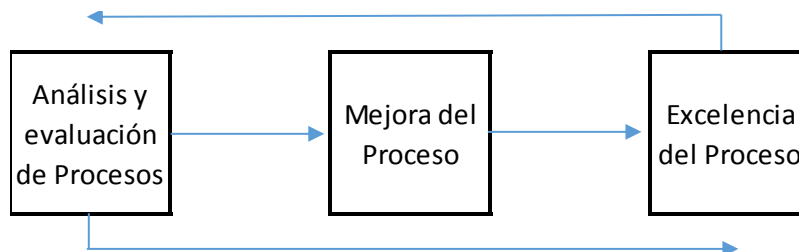
El presente trabajo tuvo como objetivo el estudio de las demoras en el Proceso de Pago a Proveedores de la Fundación INNOVA-T en el año 2018. Del análisis desarrollado en los capítulos previos se pudo comprobar que la propuesta de intervención planteada es válida, que responde satisfactoriamente a la problemática planteada y que se ajusta a las necesidades del Organismo.

En el trabajo se detectó que el Proceso de Pago a Proveedores tiene una estrecha relación con el proceso de compras de la Fundación y debió visualizarse al mismo como un proceso integrado de compras y pagos a proveedores. Este estudio permitió detectar necesidades de mejora profundas en la Fundación, como un nuevo diseño de su estructura organizativa, el desarrollo e implantación de nuevas TIC, con un sistema informático unificado integrador de toda su gestión administrativa y dejó en evidencia la necesidad de normalizar los procesos estratégicos que hacen a la consecución de sus objetivos, desarrollando flujogramas y detalles escritos de los mismos que faciliten su comprensión y colaboren con el desarrollo correcto de las actividades propuestas. Como lo establece Krieger (2016), el desarrollo gráfico del proceso de Pago a Proveedores permitió determinar los factores críticos del mismo, es decir aquellas tareas que deben ser realizadas indefectiblemente de manera correcta ya que de lo contrario todo el proceso fallaría como así también los puntos clave del proceso determinando el momento y lugar donde se toman las decisiones, identificando donde se procesa la información más valiosa y donde se define la cantidad de recursos a aplicar al mismo. El estudio y análisis de la representación gráfica permitió también eliminar duplicidad de tareas y controles que se desarrollaban en las diferentes áreas de la Fundación.

En cuanto a la mejora continua del proceso de gestión de pago a proveedores el trabajo permitió ver como su análisis y evaluación inducen a la mejora del mismo logrando un estándar

elevado de calidad en sus resultados y como su evaluación continua produce una retroalimentación constante del circuito que asegura la mejora continua del proceso. En consecuencia, es sumamente importante que los directivos y mandos medios de la Fundación impulsen a sus empleados a trabajar en un sistema participativo y de colaboración tendiente a mejorar constantemente los procesos.

Figura 10: Gráfica de la mejora continua de procesos.



Fuente: Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública.

Respecto de las actividades de control el trabajo permitió, con la utilización de la metodología COSO, mitigar razonablemente los riesgos inherentes del proceso, pero no asegurar la eliminación total de los mismos. Es importante hacer mención a este aspecto del control y sus limitantes ya que deben ser contemplados y no perdidos de vista para asegurar su éxito. De los análisis realizados en este trabajo se han podido identificar algunas limitaciones de las actividades de control a considerar:

Carácter económico del control: la actividad de control no puede costar más que los beneficios obtenidos.

Alcance del Control: El control generalmente se aplica a cuestiones operativas puntuales y quizás pueda perderse el aporte del mismo al organismo para la consecución de sus objetivos. El trabajo sugiere una evaluación más global, visualizándolo dentro del mapa de procesos general de la organización y estudiando su vinculación con el resto de los procesos.

Comportamiento ético de los funcionarios y empleados: Si bien la metodología COSO se refiere al concepto de ética profesional y a la rendición de cuentas, se puede tener el mejor sistema de control, pero no se puede asegurar el comportamiento ético de los funcionarios y empleados del organismo. La colusión o acuerdo entre los propios empleados y los empleados y terceros en desmedro del organismo puede suceder y es importante considerarlo.

Respeto por el control: Las autoridades deben respetar y hacer cumplir los procesos y procedimientos. Si las autoridades, en abuso de su poder o posición lo evitan, el control no producirá los efectos deseados.

Actualización: La actividad de control debe ser actualizada de manera continua. Es vital la participación del conjunto entero de la organización para que los controles no queden obsoletos y se puedan adaptar a las nuevas realidades que se presenten en el futuro.

Otro aspecto en el que el trabajo ha realizado un aporte importante a la Fundación, aunque no forme parte de esta propuesta de intervención, es la detección de la necesidad de trabajar a futuro en un programa de capacitación del personal, que potencie las capacidades individuales de los empleados, proponiendo el trabajo en equipo y la mejora continua de todas las actividades como la nueva cultura de trabajo de la Organización. Capacitar y fomentar la instrucción continua del personal en cursos de gestión y carreras universitarias afines a los objetivos y necesidades de la fundación es vital para que el Organismo pueda seguir creciendo y ofreciendo a sus colaboradores un plan de carrera. Pero, hacia adentro del Organismo es donde se deben realizar los mayores esfuerzos. Los empleados deben conocer los objetivos de la Fundación, donde está ubicado su puesto de trabajo dentro del mapa de procesos, cual es la finalidad del mismo, cuales son las actividades que debe realizar y como, quienes son sus proveedores internos y externos si los tuviera, conocer la totalidad de los procesos de la fundación para poder participar activamente en la mejora continua de los mismos, entre otros.

El trabajo a realizar debe concentrarse en averiguar, ¿cuáles son las necesidades? ¿Si las mismas son propias de un área o de toda la organización? ¿Si son inmediatas o pueden esperar? ¿Si la capacitación debe ser permanente o temporal? Según Krieger (2016) hay que definir que competencias tiene el personal actual y cuáles son aquellas competencias que los puestos requieren de acuerdo a los cambios propuestos. A partir de estos interrogantes se debe determinar los objetivos de la capacitación tendientes a la redacción de un plan operativo que nos permita reducir la brecha del directorio de competencias. Este tema puede ser considerado por el Consejo

de Administración de la Fundación INNOVA-T como un trabajo de investigación a desarrollar en un futuro inmediato.

Como conclusión final este trabajo demuestra que la implementación de la reingeniería de procesos, ya no implementada solamente para reducir las demoras en el proceso de compras y pagos, permitirá a la Fundación INNOVA-T la eficiencia y eficacia operativa necesaria para obtener productos intermedios y finales de calidad, con información oportuna, confiable, en tiempo real, sin demoras y a un costo aceptable, aspectos estos, vitales para un buen desarrollo de sus negocios.

## 6. Bibliografía

Criado, J. y Gil-García, J. (2013), *Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado Actual y tendencias futuras en América Latina*, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.

Escalera Izquierdo, G., Masa C. y García Rojo, E. (2008), *Implantación de la reingeniería de procesos*. Disponible:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591>

Fassio, A., Pascual, L. (2015), *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*, Buenos Aires: Eudeba

Fonseca Luna, O (2011), *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*.

*Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*, Lima: Instituto en Investigación en Accountability y Control – IICO

Fundación INNOVA-T, Disponible en: <https://www.INNOVA-T.org.ar/> (última consulta, Mayo, 2018)

Hammer, M. (1990), *Reengineering work: don't automate. Obliterate*. Harvard Business Review, Disponible:

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate> (última consulta, Marzo, 2019)

Hernández Sampieri, R y otros. (2010), *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill

Krieger, M. y otros (2016), *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en Administración Pública*, Buenos Aires: Errepar

Ley N° 23.877/1990, Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, Disponible:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/277/norma.htm> (última consulta, Diciembre 2018)

Norma ISO 9001 – 2015, Disponible:

<https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>

(última consulta, Diciembre 2018)

Norma ISO 9000 – 2015, Disponible: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es)

[4:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es)

O'Donnell G. (1997), *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Buenos Aires: Paidós.

Paul Krugman (2014) Disponible:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/20/krugman-pais-manufacturero-ruta-desarrollo/>

Pungitore, J. (1994), *Sistemas administrativos y control interno*, Buenos Aires: Editorial Club de Estudio S.R.L.

Simons, H. (2001), *El estudio de caso: teoría y práctica*, Madrid: Ediciones Morata S.L.

Solicitud de aprobación de PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Diego Ferrara		Tipo y N° de documento de identidad D.N.I.: 24.628.960
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo		2017
<b>Título del Trabajo Final (preliminar)</b>  Demoras en la Gestión de Pago a Proveedores. Caso: Fundación INNOVA-T (2018)		
<b>Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final</b>  He revisado el proyecto y acepto la postulación como Tutor comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Especialización.  Firma del Tutor de Trabajo Final .....  Aclaración.....		
<b>Datos de contacto del postulante a Tutor</b>		
Correo electrónico		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Trabajo Final de Especialización</li> <li>• CV del postulante a Tutor de Trabajo Final (si no fuera docente de la Especialización)</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	
<b>Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización</b>		
Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.		
FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA

Form. PTFE v0