

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
GUBERNAMENTAL**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de mejora de procesos. Pago a proveedores y
cuentas cobrar. Caso: Fundación INNOVA-T 2018

AUTOR: DIEGO FERRARA

DIRECTOR: SILVINA LAURA DÍAZ

JULIO 2020

Agradecimientos

Aunque la lista es grande quiero agradecer a mis compañeros de curso que transitaron conmigo todo este tiempo, Soledad Corral (la peluda), Gustavo Muzlera (el general), Edgardo Bortolozzi (Borto) y Antonella Carnevale (el topo).

A los docentes y directivos de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

A mis compañeros del Consejo de Administración de la Fundación INNOVA-T, Isabel, Luisa, Valeria y Hugo por su apoyo y acompañamiento de siempre.

A todos los miembros del CONICET que colaboraron con este trabajo.

A Marilú y Eduardo que formaron desde pequeño las bases de mi educación y en especial a vos viejo, mi gran colega y mentor, que ahora desde el cielo me das el entusiasmo para seguir adelante.

A Luján y Augusto, por estar siempre a mi lado.

A mi directora de tesis y amiga, Silvina Díaz qué, desde el viejo mundo, no dejó nunca de alentarme, corregirme y orientarme para que esta tesis llegue a su fin.

A mis dos grandes amores, mis hijas, Martina y Olivia que aguantaron y estuvieron con su papá todos los fines de semana de los últimos tres años estudiando y haciendo trabajos prácticos.

A todos, ¡muchas gracias!

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. La Fundación 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 se focaliza en el diseño de un plan de mejora de los procesos de gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación según datos de 2018. En el período se detectaron atrasos injustificados de las obligaciones contraídas y en los cobros 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 de este trabajo forma parte del Consejo de Administración de la Fundación y tiene acceso directo a la información de gestión utilizada.

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 y cuentas por cobrar siendo su relevamiento muy importante para propiciar una mejora sustancial a la gestión.

El análisis y desarrollo de la situación descrita se realizará utilizando distintos métodos y técnicas de estudio que permitan una mejor comprensión del tema, arribar a un diagnóstico y desarrollar una propuesta de mejora de los procesos, definiendo acciones de prevención, seguimiento y control para su gestión. Se abordará desde un enfoque mixto donde se utilizarán datos cualitativos y cuantitativos. El plan de mejora de procesos se pondrá a disposición de las autoridades de la Fundación.

Palabras clave: (M1) Administración de Negocio, (H570) Contratación Pública, (H540) Investigación y Desarrollo.

Índice

CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Relevancia y Justificación	1
1.3. Planteamiento del tema/problema	2
1.4. Objetivos: general y específicos	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. Hipótesis o supuestos	4
CAPÍTULO II: Marco teórico	5
2.1. Definición de proceso y procedimiento.....	5
2.2. Proceso de pago a proveedores y cuentas por cobrar	5
2.3. Técnica de intervención organizacional. Reingeniería de Procesos.....	9
2.4. Metodología de la Reingeniería de Procesos.....	9
2.5. Marco Integrado de Control Interno (COSO)	10
2.6. Estructuras organizativas y procesos por funciones	14
2.7 Sistemas Informáticos de Gestión Administrativa	17
2.7. Árbol de problemas / Árbol de Objetivos.....	18
2.9 Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo	19
CAPÍTULO III: Metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos	25
CAPITULO IV: Resultados/Hallazgos/Desarrollo	28
4.1. Historia de la Fundación.....	28
4.2. Estructura Organizativa	29
4.3. Sistemas informáticos.....	31
4.4. Circuito de gestión de pago a proveedores	32
4.5. Análisis del atraso de los pagos	36
4.6. Análisis de las Cuentas por Cobrar.....	39
CAPITULO V: Propuesta de mejora o de intervención	43
5.1. Síntesis del problema a resolver	43
5.2. Objetivos de la Propuesta	43
5.3. Estrategia a implementar	44
5.3.1. Nueva Estructura Organizativa.....	44

5.3.2. Rediseño del Proceso de Compras y Pago a Proveedores	99
5.3.3. Rediseño del Proceso de Cuentas por Cobrar.....	107
5.3.4. Implantación de un nuevo sistema informático de gestión	110
5.3.5. Planificación Financiera	112
5.3.6. Acciones previstas para la evaluación de la intervención	113
5.3.7. Propuesta de procedimientos y controles para la prevención de lavado de activos. Identificación de clientes	115
5.3.8. Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora.....	118
CAPÍTULO VI: Conclusiones/reflexiones finales	120
Referencias bibliográficas	123

Glosario de siglas

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

AGN: Auditoría General de la Nación

ARBA: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

CCT: Centro Científico Tecnológico

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

CUIT: Clave de Identificación Tributaria

IGJ: Inspección General de Justicia

INNOVA-T: Fundación INNOVA-T

IR: Investigador Responsable

LAF: Ley de Administración Financiera

LA/FT: Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

OF: Organismo Financiador

OP: Orden de Pago

OPP: Orden de Pago Provisoria

SIAF: Sistema de Información y Administración de Financiamientos

SIGEF: Sistema de Gestión de Financiamientos

SIGEN: Sindicatura General de la Nación

SVT: Sistema de Vinculación Tecnológica

UVT: Unidad de Vinculación Tecnológica

UIF: Unidad de Información Financiera

CAPÍTULO I: Introducción

1.1. Presentación

El presente trabajo propone un plan de mejora, reingeniería de procesos de la gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T para el período 2018. Es desarrollado en seis capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Incluye la fundamentación, el planteamiento del problema, sus objetivos generales y específicos y su hipótesis.

Capítulo II: Marco teórico. Se desarrollan los aspectos teóricos y literatura existente en la materia que sustentan los análisis realizados.

Capítulo III: Metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos.

Capítulo IV: Diagnóstico del estudio que incluye sus resultados y hallazgos.

Capítulo V: Propuesta de intervención (reingeniería de procesos) y mejora.

Capítulo VI: Conclusiones y reflexiones finales.

1.2. Relevancia y Justificación:

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 argumenta, de hecho, 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, la innovación, la creación de nuevas ideas y su transferencia al sector socio productivo juegan un rol preponderante. Esto es así, 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 que adhieran a la misma quedan autorizadas a crear o contratar 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 un rol fundamental 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 como un buen pagador genera en el mercado una imagen positiva, con procedimientos documentados y transparentes que le permiten no solo mantener y desarrollar las relaciones, sino también cultivar la confianza mutua con los proveedores y generar alianzas estratégicas con los mismos. Igual relevancia adquiere el proceso de cuentas por cobrar de la Fundación, siendo el generador de flujos de fondos genuinos a través de la transferencia de tecnologías o convenios de vinculación con el sector privado, permitiendo cierta independencia de los ingresos por subsidios.

Este trabajo pondrá el eje de atención en el proceso de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T, Unidad de Vinculación Tecnológica del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) que tiene como misión, impulsar la innovación tecnológica mediante el fortalecimiento de los lazos entre el sector público y privado procurando la mejora de sus procesos en pos de una mejor calidad de sus servicios.

1.3. Planteamiento del tema/problema

La Fundación INNOVA-T recibió en 2018 reclamos telefónicos y por correo electrónico relacionados con demoras en la ejecución de los pagos a proveedores. Estas demoras trajeron aparejados 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. Según un análisis realizado por la Fundación se han contabilizado durante el período, 247 correos electrónicos y 350 llamados telefónicos relacionados con reclamos de este tipo. 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. La meta establecida por el Consejo de Administración es de 10 días corridos como tiempo óptimo para este proceso.

Según relevamientos realizados por la Fundación, respecto al proceso de cuentas por cobrar se evidencia en 2018 una demora en los cobros que supera los 180 días corridos

desde la fecha de facturación, donde la pauta definida por las autoridades es de 30 días corridos como estándar razonable para este proceso. Tan importante como contar con fondos suficientes es saber cuándo estarán disponibles y aquí radica la importancia de este proceso, sobre todo en períodos de alta exposición inflacionaria de la moneda nacional. Es importante destacar que la fundación no cuenta con indicadores de gestión sobre los pagos y cobros al momento del relevamiento siendo este un aspecto a resolver en el futuro.

Este trabajo pretende analizar y rediseñar la gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar 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. A partir de esto surgen las siguientes preguntas ¿Cuáles son las etapas de ambos procesos en la Fundación INNOVA-T? ¿Qué departamentos intervienen en los mismos? ¿Se detectan situaciones que obstaculizan los procesos? ¿Cómo se podrían prevenir, mitigar o evitar? Los plazos de diez y treinta días. ¿Son viables? ¿Cuál es el plazo standard en otras UVT? A partir de estos datos: ¿Qué mejoras se pueden proponer? ¿Influye la demora de los cobros en la planificación de los pagos?

1.4. Objetivos: general y específicos

1.4.1. Objetivo general

- Diseñar un Plan de mejora, entendido como reingeniería de procesos de la gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVAT para el período 2018 que disminuya los retrasos y demoras de las gestiones.

1.4.2. Objetivos específicos

- Releva y analiza los procesos de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T
- Identificar los obstáculos y riesgos de los procesos de gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-t que permitan establecer puntos de control para su tratamiento.
- Rediseñar los procesos de gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T.

- Elaborar manuales de procedimientos para ambos procesos de la Fundación INNOVA-T.

1.5. Hipótesis o supuestos

- La elaboración de procesos y procedimientos en la gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar, contribuirá a la mejora del desempeño de la Fundación INNOVA-T.

CAPÍTULO II: 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 existe 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 operativos 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 operativos.

2.2 Proceso de pago a proveedores y cuentas por cobrar

La gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar son procesos de apoyo o soporte administrativo que contribuyen a los objetivos de proceso primario que buscan cumplir los objetivos fundamentales de la organización.

El proceso de gestión de pago a proveedores, describe todos los pasos necesarios para la realización de las actividades vinculadas a 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.

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 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 las 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.

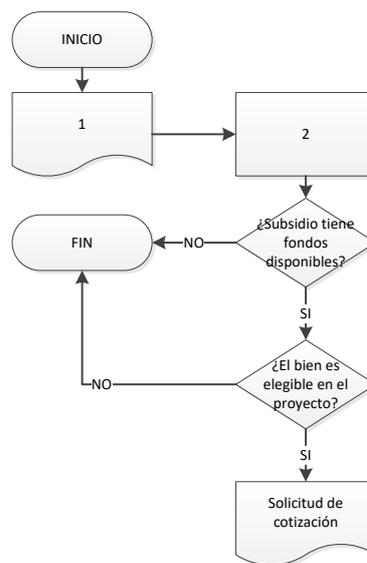
En oposición y según el autor, el proceso de cuentas por cobrar refiere a la percepción efectiva de los precios pactados en las operaciones facturadas, en este caso a través de la Fundación INNOVA-T. El mismo involucra la facturación, la prestación propiamente dicha del servicio o productos transferidos, el cobro y la contabilización de la operación.

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, 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 Flujograma 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.

Perea (2012) explica que las mejores prácticas en un proceso de cuentas por cobrar no aseguran procesos eficaces para la mejora de los mismos, pero sí, su implementación

puede mejorar sustancialmente las posibilidades de cobro. Dentro de las mejores prácticas en la gestión de las cuentas por cobrar se encuentran la organización, la segmentación, los procesos, la tecnología, la medición de las causas y los sistemas de reportes.

- Organización: se debe trabajar diariamente con los cobros más prioritarios. Para ello es necesario llevar actualizado un aging de las cuentas por cobrar. Es de vital importancia un buen sistema de información que provea los datos necesarios de manera exacta y oportuna.
- Segmentación: la segmentación de las deudas implica dividir la cartera de los clientes en segmentos que recibirán diferentes tratamientos respecto de los procesos de cobranzas. Cada segmento tendrá una característica específica con criterios de clasificación que los clientes deberán cumplir para pertenecer a la misma.
- Procesos: definir los procesos de gestión de cobranzas para cada segmento. Es importante definir las tareas, en qué momento deben llevarse a cabo, quienes son los responsables y con qué recursos se cuenta para su desarrollo.
- Tecnología: contar con un sólido sistema de información que permita automatizar la mayor cantidad de tareas posibles del proceso de cuentas por cobrar.
- Medición de las causas: se debe contemplar las causas específicas de cada caso en particular ya que no todas las demoras tienen la misma causa.
- Reportes: contar con un ágil y actualizado sistema de información permitirá tener reportes acerca de la antigüedad de las deudas, de los montos pendientes y de las facturas vencidas y a vencer.

Como lo establece Gitman (2007) es de vital importancia el reclamo habitual de las deudas vencidas y próximas a vencer. Para ello las áreas de cuentas por cobrar deben contactar a sus clientes por diversos canales. Entre ellos se pueden mencionar la elaboración y el envío mensual de los estados de cuenta actualizados, el envío de correos electrónicos personalizados, llamadas telefónicas avisando de los vencimientos, cartas exigiendo los pagos y en última instancia la utilización de medidas restrictivas de la actividad comercial como puede ser suspender la entrega de bienes o servicios por falta de pago.

En relación a las mejores prácticas de las cuentas por pagar, Gitman (2007) establece como saludable para este proceso revisar las cuentas por pagar de manera periódica, revisar los componentes de las condiciones de crédito y los procedimientos para analizar esas condiciones. Para ello es importante también contar con sistemas informáticos que puedan brindar la información actualizada de este proceso considerando que las cuentas por pagar

constituyen la fuente más importante de fondos a corto plazo para las organizaciones. El conocimiento de las mismas y un buen manejo ético del crédito permitirá a la empresa poder desarrollar una buena planificación financiera sin perjudicar a sus socios estratégicos, sus proveedores.

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. Asimismo, 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 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 y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVAT en el año 2018 proponiendo una mejora radical de los mismos 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

Según Krieger (2016) para implementar un proyecto de reingeniería es conveniente desarrollar algunas etapas: punto de partida, movilización, análisis, selección, rediseño e implementación y evaluación.

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 descripta.

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 cómo 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 cuál 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 cómo 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 Treadway Commission, integrado por cinco organizaciones profesionales de ciencias económicas de los Estados Unidos determinó que los informes financieros fraudulentos en las organizaciones fallaban en más del 50% 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 éste, 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 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. 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'Donnell (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 éstas 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 éste 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 o bien aumentar la eficiencia, eficacia y productividad, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana o la transparencia y rendición de cuentas (Criado, 2009a; Gil-García, 2012a)”.

“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 contruidos 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 que deben funcionar conectados entre sí. Como dice 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. 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 la 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 destacar 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.

Como lo establece Ardoino (2014), la estructura de una empresa sea pública o privada está estrechamente relacionada con la división del trabajo y el enfoque hacia los objetivos y modelo de negocio perseguido sin dejar de prestar atención hacia el entorno de la misma. La división de trabajo en procesos permite la ejecución de los mismos con un nivel de responsabilidad integral. Esta responsabilidad determina que cualquier demora u error en el trabajo realizado no puede ser trasladada hacia otra área o unidad operativa de la organización. Es muy importante entonces que los controles se den dentro de la misma área que realizó el proceso ya que muchos de los controles a aplicarse podrían ser automáticos con un sólido sistema de información.

Según el autor existen distintos modelos de estructuras organizativas:

Estructura Matricial: recomendada para aquellas estructuras que gestionan por administración de proyectos. Este modelo reduce los niveles de decisión exclusivos de un sistema de jerarquías estableciendo vínculos laterales y roles de enlace. Cada responsable de proyecto se comunicará con las diferentes gerencias, de acuerdo a sus necesidades de gestión y de decisión. En conclusión, puede observarse que cada responsable de proyecto responde a más de un jefe.

Estructuras contemporáneas: el trabajo por procesos hizo necesario analizar en profundidad los niveles de decisión prescindiendo de aquellos que se consideren innecesarios. Este tipo de estructuras buscan justamente eso, achatar los niveles de decisión, los cuales, en exceso, provocan demoras importantes en las decisiones, permitiendo a su vez reducir los costos de la estructura siendo que se eliminan cargos directivos y gerenciales. Este tipo de estructuras permiten a su vez operar con menos mecanismos de coordinación y con estructuras más adaptables a los cambios, permiten a los empleados una participación activa apuntando a las metas de la organización y no a las personales.

Estructura en redes: Este tipo de estructuras se caracterizan por una comunicación informal con canales que pueden ir adaptándose de acuerdo a las necesidades. La comunicación se produce entre todos, ascendente, descendente y horizontal, aún, perteneciendo a diferentes niveles jerárquicos. Este es un modelo japonés que, si bien ralentiza el proceso decisorio, permite la reducción de riesgos en su implementación ya que la misma implica una alta participación del personal de todos los niveles jerárquicos.

Estructura adhocrática: Este concepto de estructura definido por Henry Mintzberg (1984), carece en gran medida de normalización y formalización. Al ser definida por el autor como una estructura orgánica permite la agrupación de profesionales en unidades específicas, permitiendo de esta forma un mecanismo de coordinación de adaptación mutua. Los diferentes grupos de trabajo interaccionan entre sí libremente. Es un concepto que permite una gran flexibilidad e innovación constante. En consecuencia, considera a la planificación y al control como inhibidores de ambas características.

Estructura basada en procesos: implica administrar procesos integrales con responsabilidad integral. La característica principal de estas estructuras es la conformación de equipos de trabajo responsables de cumplir el ciclo del proceso de principio a fin. Cada equipo de trabajo es responsable del proceso que se le asigna y si se le presenta una duda deberá recurrir al asesoramiento de un profesional. Bajo ningún concepto puede aducir desconocimiento de la tarea y derivar la responsabilidad en otra área o equipo de trabajo. Este tipo de estructura elimina el criterio de control por oposición, siendo que los controles deben darse dentro de la misma área de manera automática con la ayuda de un sólido sistema de información. En este modelo las auditorías dejan de ser operativas para pasar a ser auditorías de sistemas para controlar las transacciones que se realizan.

Es importante analizar cómo crear una estructura administrativa. En este aspecto, Carles Ramió (1999), establece cuatro etapas necesarias para diseñar una estructura administrativa.

- 1) Definición de los objetivos estratégicos y operativos de la institución, determinando las funciones, actividades y tareas necesarias para su consecución.
- 2) Consideración de los factores de contingencia internos y externos de la organización. Dentro de los internos se puede encontrar la edad, tamaño e historia de la organización y como externos su nivel de complejidad al relacionarse con el entorno.
- 3) Diseño de la estructura administrativa. Definición de los puestos de trabajo y asignación de tareas y roles utilizando los criterios de jerarquía y divisionalización más conveniente.
- 4) Definición de los sistemas de información, de planificación y control para dirigir la organización.

2.7 Sistemas Informáticos de Gestión Administrativa

Laudon y Laudon (1999), explica que gran parte de los procesos de negocio y de gestión de las organizaciones se encuentran automatizados con sistemas de información.

Las nuevas tecnologías producen cambios en los flujos de información, de manera tal que los responsables de procesos tengan fácil acceso a los mismos pudiendo compartir la información y reemplazando pasos secuenciales con tareas que pueden ser realizadas de manera simultánea. Estas características de los sistemas hacen que la toma de decisiones sea práctica, ágil, a un costo razonable y por sobre todas las características, confiable y oportuna.

Las gerencias operativas necesitan nutrirse de sistemas de información que soporten todas sus actividades y transacciones básicas y elementales relacionadas con sus negocios como, por ejemplo, las actividades de pago a proveedores y cuentas por cobrar descriptas en el presente trabajo. Estos sistemas de información son denominados Sistemas de Procesamiento de Transacciones (TPS). A su vez, estos sistemas de transacciones son desarrollados en distintos módulos de acuerdo a la actividad o procesos que desarrolla. A modo de ejemplo, el módulo de cuentas por pagar mantiene actualizado el registro de la totalidad de proveedores de la firma, con su nombre, su Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), sus datos de contacto, código de productos que provee, certificaciones de calidad vigentes, días de crédito negociado con el mismo, facturas pagas e impagas, etc. Estos datos proporcionados por el sistema se combinan de diferentes maneras para crear diversos informes de gestión para ser utilizados por la gerencia para la toma de decisiones, por ejemplo: un informe con la anticuación de la deuda de un proveedor, su estado de cuenta actualizado, porcentaje del crédito consumido a un momento determinado, etc. Según Guerra (2007) cuando estos sistemas de transacciones funcionan interactuando en línea con sus diferentes módulos entre sí se denominan Sistemas Integrados de Gestión (SIG). Los sistemas integrados deben perfeccionarse en términos organizativos y de planificación, evitando duplicidades, optimizando los recursos y simplificando al máximo posible la gestión de todos los sistemas. Deben ser eficaces y eficientes, perdurables en el tiempo y con la mejora continua como emblema.

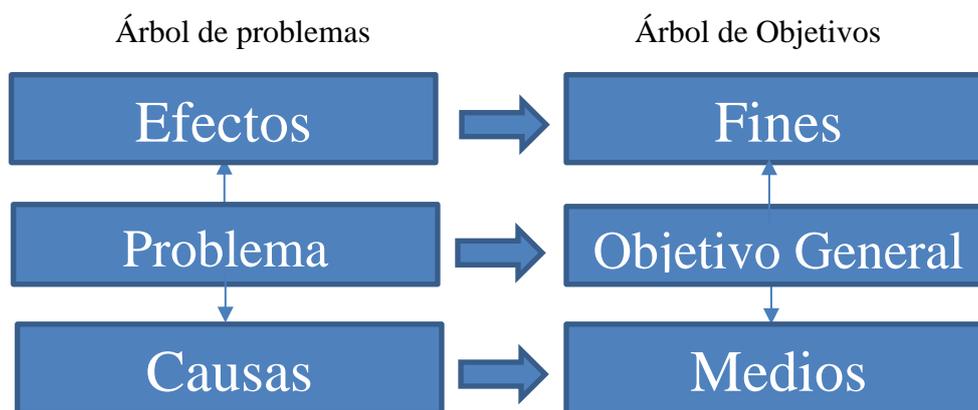
En cuanto a los tipos de sistemas informáticos encontramos dos posibilidades, los denominados enlatados y los desarrollados a medida. Dependiendo del modelo de negocio y de los procesos que se requieran controlar, medir y mejorar, una organización puede decidirse por uno u otro. Los sistemas enlatados son standard, con procesos definidos los

cuales no pueden adaptarse a las necesidades particulares de una organización. Por su parte los desarrollos a medida, permiten adaptar en el mismo los procesos propios de la empresa, con sus características esenciales, permitiendo un control, medición y mejora más adecuado, significando para la compañía una ventaja competitiva respecto de otras empresas que no cuentan con una herramienta de estas características. Si una organización se decide por la adquisición de un sistema de información enlatado se beneficiará con un menor costo del producto e implementación, podrá organizar su negocio de acuerdo a procesos estandarizados y contará con la ventaja de que el sistema ya fue puesto a prueba en otras empresas. En cambio, si una organización se decidiera por un sistema de información desarrollado a medida podría mantener la misma forma de trabajo adaptando los procesos en el sistema y no a la inversa, la compañía sería la dueña de su software y por último se podría modificar y actualizar fácilmente. Este tipo de sistemas tiene como desventaja su costo, ya que requiere muchas horas más de desarrollo, implementación y mantenimiento.

2.8 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. Invirtiendo 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

2.9 Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo

En la actualidad, tan importante como tener una buena reputación comercial es poder demostrar un sólido compromiso social con los conceptos de integridad, detección y prevención de los fraudes financieros en la organización. En este sentido, el inciso a) del artículo 3° de la Resolución UIF 30/2011, referido a políticas para prevenir e impedir los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, establece la obligación de elaborar manuales que contengan los mecanismos y procedimientos a implantar para dicho fin.

El objetivo de estos manuales es establecer las políticas y procedimientos en materia de Control y Prevención de Lavado de Activo y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), de conformidad con lo establecido en la Ley 25.246 y modificatorias, su decreto reglamentario y disposiciones emanadas de la UNIDAD DE INFORMACIÓN FINANCIERA (UIF) y los distintos reguladores.

De este modo, los manuales describen los recaudos mínimos a cumplirse en materia de identificación y conocimiento de los clientes, Debida Diligencia del Cliente (DCC), las pautas y registro de las operaciones inusuales o sospechosas como así también los mecanismos para su análisis y las funciones del área específica encargada de la Prevención de LA/FT.

Atendiendo a la responsabilidad emanada de la resolución y lo complejo y dinámico de los temas tratados, los manuales deben ser sometidos a revisiones continuas.

Es muy importante que todos los procedimientos y pautas emanadas de estos manuales sean de aplicación obligatoria para todo el personal de las organizaciones, con lo cual debe ser un elemento que pueda consultarse de manera habitual por quien lo requiera.

Introducción a la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo: Conceptualmente el lavado de activos es el proceso en virtud del cual, el dinero o los bienes de origen delictivo, se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos en forma lícita. Consiste en un conjunto de múltiples procedimientos tendientes a la ocultación del producto del delito.

En la Argentina, el delito de lavado de activos está incluido en el Título XIII del Código Penal dentro de los “DELITOS CONTRA EL ORDEN ECONOMICO Y FINANCIERO”, quedando configurado conforme el artículo 303 de la siguiente manera:

Se comete delito cuando alguien convierte, transfiere, administra, vende, grava, disimula o de cualquier otro modo pone en circulación en el mercado, bienes provenientes de un ilícito penal, con la consecuencia posible de que el origen de los bienes originarios o subrogantes adquieran la apariencia de un origen lícito, y siempre que su valor supere la suma de pesos trescientos mil (\$300.000), sea en un solo acto o por la reiteración de los hechos diversos vinculados entre sí.

A continuación, se detalla el significado de las conductas típicas descriptas en el tipo penal: Convertir: sugiere transformar, cambiar, mudar una cosa. La acción sugiere el cambio de un bien obtenido de la comisión de un delito por otro de naturaleza distinta.

Transferir: comprende los actos de enajenación, cesión o transmisión por cualquier medio de los bienes que constituyen el objetivo material del delito de lavado de activos, ya sea a título gratuito u oneroso, de manera total o parcial.

Administrar: equivale a detentar el gobierno y la dirección de los bienes de origen espurio, tanto el cuidado como el manejo de los mismos.

Vender: consiste en traspasar a otro un bien a cambio de un determinado precio, que puede ser ficticio.

Disimular: consiste en disfrazar u ocultar algo, para que parezca distinto de lo que es.

De cualquier otro modo, poner algo en circulación en el mercado prácticamente deja comprendidas todas las conductas que impliquen el movimiento de los bienes de origen ilícito.

Esquemáticamente, existe lavado de activo cuando:

- 1) Una persona (o varias) dolosamente convirtió, transfirió, administró, vendió, gravó, disimuló o de cualquier otro modo puso en circulación un bien ilícito en el mercado;
- 2) Los bienes provienen de un ilícito penal;
- 3) Cuando la consecuencia posible de que el origen de dichos bienes adquiera apariencia de licitud.

Es importante destacar que, si bien las conductas a través de las que se configura el delito de lavado de activos son esencialmente operaciones comerciales, difieren muchas veces de estas últimas en su finalidad que viene dada por lo expuesto en el punto 3 del esquema anterior, no siendo motivadas por la conducta de un buen hombre de negocios. Mientras en las operaciones comerciales se busca un beneficio económico (lucro), la operación de lavado tiene como objetivo legitimar un beneficio económico ya obtenido (ilícitamente), por lo que no debe necesariamente ser rentable. El lavado de activos no es una actividad instantánea sino un proceso de modo que pueden diferenciarse etapas hasta llegar a cierto grado de consumación.

Se exponen a continuación, la secuencia de fases o etapas mundialmente aceptadas por la doctrina:

- 1) Colocación: fase inicial y más vulnerable, que consiste en deshacerse materialmente del dinero y/o bienes generados por el delito precedente, introduciéndolo en los sistemas financieros y no financieros legales. Suele ser el paso más complejo del proceso de lavado de activos.
- 2) Estratificación / transformación: se concreta mediante la realización de múltiples transacciones que como si fueran capas, se van amontonando unas sobre otras a fin de dificultar el descubrimiento del verdadero origen de los fondos, creando confusión y complicando el rastreo documental. Tiene como objetivo alejar los bienes (originales o subyacentes) del ilícito que les dio origen, dificultando su identificación con quien lleva adelante el lavado de dinero.
- 3) Integración: ocurre cuando el dinero y/o bienes lavados regresan a la economía disfrazados de legalidad. Para que el proceso de lavado se complete es necesario que pueda proporcionarse una explicación aparentemente legítima para la existencia de estos bienes, de modo tal que su propietario pueda gozar libremente de ellos. Esa es la finalidad de los sistemas utilizados en esta última etapa, que permiten introducir los productos blanqueados en la economía de manera que aparezcan como

inversiones normales, créditos o reinversiones de ahorros. Los ejemplos más utilizados para ilustrar esta etapa son la compra y venta de inmuebles, inversiones en valores u otros activos.

Sin perjuicio de lo expuesto, no hay que dejar de destacar el carácter teórico de las etapas mencionadas, resaltando que no necesariamente se deben dar o identificar las tres etapas para configurar el delito de lavado de activos. Basta que los bienes de origen delictivo, a raíz de la ejecución de los verbos típicos identificados en el artículo 303 del Código Penal obtengan una posible apariencia de licitud.

En cuanto al financiamiento del Terrorismo se refiere, la motivación del financiamiento es ideológica, a diferencia de la búsqueda de beneficios económicos, que es generalmente la motivación de la mayoría de los delitos asociados con el lavado de activos. El objetivo del terrorismo es intimidar a una población u obligar a un gobierno o a una organización internacional a realizar o abstenerse de realizar un determinado acto por medio de la amenaza de la violencia. Los terroristas financian sus actividades a través de diversas fuentes, tanto ilegales como legítimas.

Una de las actividades que constituyen fuente de financiamiento del terrorismo es el uso indebido de fondos de ayuda o caridad, donde los donantes pueden desconocer el destino de sus aportes. Es por ello que la Recomendación VIII del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) considera especialmente vulnerables del delito de Financiamiento del Terrorismo (FT) a las organizaciones sin fines de lucro (OSL), entre las que se encuentran las fundaciones, ya que las mismas pueden esconder u ocultar el desvío clandestino de fondos, destinados a propósitos ilegítimos de organizaciones terroristas.

Dicho esto, es importante mencionar que el Artículo 2º, inciso a) de la Resolución UIF N° 30/2011 establece:

“Sujetos Obligados: las personas jurídicas que reciban donaciones o aportes de terceros por importes superiores a PESOS CIENTO NOVENTA Y SEIS MIL (\$ 196.000) pero en conjunto superen esta cifra, realizados por una o varias personas relacionadas, en un período no superior a los TREINTA (30) días. Quedan comprendidas también las corporaciones”.

Por lo dicho, la Fundación INNOVA-T debería inscribirse ante la UIF a través de la página web del organismo dispuesta al efecto, dando cumplimiento de esta forma a lo dispuesto en la Resolución UIF n° 50/2011. Asimismo, deberá nombrar un oficial de cumplimiento que informe la actividad del organismo de manera mensual a la UIF.

Algunas de las funciones del Oficial de Cumplimiento son:

- Diseñar e implementar los procedimientos y su control, necesarios para prevenir, detectar y reportar las operaciones que puedan estar vinculadas a los delitos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Manteniendo actualizado el Manual elaborado al efecto.
- Diseñar e implementar políticas de capacitación a los empleados.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas implementadas. Analizar las operaciones registradas para detectar eventuales operaciones sospechosas.
- Formular los reportes sistemáticos y de operaciones sospechosas.
- Llevar un registro de las operaciones consideradas sospechosas de Lavado de Activos y/o Financiación del Terrorismo reportadas.
- Dar respuesta a las requisitorias efectuadas por la UIF.
- Controlar la observancia de la normativa vigente en materia de prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo.
- Participar de cursos en materia de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y la del personal que considere necesario.

Funciones del Sujeto Obligado y del Oficial de Cumplimiento

- Recabar de cada cliente la documentación necesaria para su correcta identificación.
- Solicitar a cada cliente las declaraciones juradas que correspondan para cada caso.
- Preparar las presentaciones ante la Inspección General de Justicia (IGJ).

Algunas definiciones importantes que surgen de la Resolución UIF N° 30/2011 a tener presente son las definiciones de cliente:

- Cliente: son todas aquellas personas humanas o jurídicas que efectúan de manera ocasional o permanente, una donación o aporte a un organismo sin importar el monto de la misma.
- Personas Expuestas Políticamente: se entiende por personas expuestas políticamente a las comprendidas en la Resolución UIF N° 134/2018).
- Propietario/Beneficiario: se refiere a las personas humanas que tengan como mínimo el VEINTE POR CIENTO (20%) del capital o los derechos de voto de una persona jurídica o que por otros medios ejerzan el control final, directo o indirecto sobre una persona jurídica.

Según la Ley de LA/FT, se consideran operaciones sospechosas a las transacciones, aisladas o reiteradas, que de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad que se trate, como así también de la experiencia e idoneidad de las personas obligadas a informar, resulten:

- a) Inusuales;
- b) Sin justificación económica o jurídica, o
- c) De complejidad inusitada o injustificada.

En ese sentido, la Resolución UIF 30/2011 y sus modificatorias establece la siguiente definición de operaciones inusuales:

“son aquellas operaciones tentadas o realizadas en forma aislada o reiterada, sin justificación económica y/o jurídica, que no guardan relación con el perfil económico financiero del cliente, desviándose de los usos y costumbres en las prácticas de mercado, ya sea por su frecuencia, habitualidad, monto, complejidad, naturaleza y/o características particulares.”

Complementariamente, la Resolución UIF N° 30/2011 y sus modificatorias también incluyen la siguiente definición de operación sospechosa:

“son aquellas operaciones tentadas o realizadas que, habiéndose identificado previamente como inusuales, luego de análisis y evaluación realizadas por el sujeto obligado, las mismas no guarden relación con las actividades lícitas declaradas por el cliente, ocasionando sospecha de lavado de activos o aun tratándose de operaciones relacionadas con actividades lícitas, exista sospecha de que estén vinculadas o que vayan a ser utilizadas para la Financiación del Terrorismo.”

CAPÍTULO III: Metodología, técnicas de análisis y fuentes de datos

El presente trabajo se abordó desde un enfoque mixto donde se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos para una mejor comprensión del problema a resolver utilizando las técnicas de observación y análisis de documentos. Su diseño se corresponde con un estudio de caso donde se analizó el proceso de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T en 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 pretendió identificar las características del proceso integrado de gestión de compras y pago a proveedores, sus pasos y los obstáculos y riesgos que generaban en su desarrollo. Para tal cometido se utilizaron 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 permitieron obtener información relacionada con la secuencia y temporalidad de todo el proceso. La temporalidad de los datos fue transversal ya que se analiza el proceso integrado de gestión de compras y pago a proveedores y de cuentas por cobrar del ejercicio económico 2018 de la Fundación INNOVA-T.

Este trabajo también se inscribió en la lógica de la Investigación – Acción, toda vez que pretendió analizar un problema de una organización, emitiendo 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, se llevó 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 fue 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 los procesos de gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T en el año 2018 proponiendo una mejora radical a los mismos.

Para el presente trabajo se propuso analizar la variable tiempo de pago en el proceso integrado de compras y pago a proveedores y la variable tiempo de cobro en el proceso de cuentas por cobrar, utilizando los siguientes indicadores para evaluar el comportamiento de las mismas:

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

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

En la Tabla 1 se observan las fuentes y técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo.

Tabla 1

Fuentes y técnicas de procesamiento

Objetivo específico	Fuente secundaria de datos	Técnicas de procesamientos
Relevar y analizar los procesos de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T	Estatuto de la Fundación, estructura administrativa, normativa vigente en la materia (AFIP), manuales operativos de los organismos financiadores, facturas comerciales, Ordenes de Servicio y de Pago, Certificados de retenciones impositivas, sistema de pagos y cobros bancarios / cheques, sistema de firmas autorizantes, etc.	Análisis documental.
Identificar los obstáculos y riesgos de los procesos de gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T	Registros operativos, reportes contables y financieros, mails y notas con reclamos por parte de usuarios, proveedores y clientes de la Fundación. Bibliografía especializada sobre la temática.	Análisis documental.

que permitan establecer puntos de control para su tratamiento.

Rediseñar los procesos de gestión de pago a proveedores y de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T.	Documentos y sistemas informáticos utilizados. Normativa vigente AFIP, de los organismos financiadores y de la propia Fundación. Bibliografía específica del tema.	Elaboración propia en base a análisis de documentos.
Elaborar manuales de procedimientos para ambos procesos de la Fundación INNOVA-T.	Documentos y sistemas informáticos utilizados. Normativa vigente AFIP, de los organismos financiadores y de la propia Fundación. Bibliografía específica del tema.	Elaboración propia en base al análisis documental.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV: Resultados/Hallazgos/Desarrollo

4.1. 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.

4.2. 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: Elaboración propia con datos extraídos de la 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 qué 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 órdenes de servicio provistas por el área de administración y de la confección de la Orden de pago al proveedor. Debe

controlarse 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 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, el Director Ejecutivo y el Presidente.

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.

4.3. Sistemas informáticos

En el 2018 la Fundación utilizó 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.

En relación a las cuentas por cobrar el sistema es donde muestra su mejor performance, manejando solicitudes de facturación denominadas Órdenes de Servicio (OS), las que pueden emitirse desde cualquier Centro Científico Tecnológico (CCT) del país, con distintos niveles de autorización que terminan centralizando la información en el área contable de la Fundación, la cual emite la facturación electrónica a través del web service de la Administración Federal de Ingresos Públicos, realizando los cobros, siguiendo los mismos e imputando los ingresos en el sistema de tesorería. Toda esta operativa también termina registrada contablemente de manera manual en el Sistema Tango.

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.

4.4. 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. En consecuencia, resulta conveniente estudiar el caso como un proceso integrado de 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 propio. 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 las modalidades de contratación de un OF determinado a modo de ejemplo:

Tabla 2

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 al proveedor. 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.

A continuación, se detallan los pasos del Proceso de Compras:

1. 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.

2. 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 provisto por el organismo financiador para saber qué tipo de procedimiento de compra se debe 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.

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

4. 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.

5. Revisada y aceptada la cotización, la administración procede con la emisión de la orden de compra.

6. 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.

7. La administración recibe el comprobante, controla que el mismo sea válido legalmente y que coincida con la orden de compra.

8. 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:

9. 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.

10. 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.

11. Emite la orden de pago provisoria y el sistema informático 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.

12. 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.

13. 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.

14. Imprime la orden de pago definitiva 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, el Director Ejecutivo y el Presidente.

15. Una vez firmada la orden de pago definitiva por las autoridades, se entrega una copia al proveedor junto con los certificados de retención impositiva, recibiendo a cambio un recibo oficial por los importes entregados.

16. 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.

4.5. Análisis del atraso de los pagos

En el presente trabajo se utilizó la técnica de Árbol de Problemas / Árbol de Objetivos descripta en el apartado precedente para la identificación del problema general a

resolver, sus causas y sus efectos. En los siguientes gráficos, se exponen la descripción de los problemas en estudio, debajo de los mismos sus causas de raíz y por encima los efectos de las mismas. 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 estas gráficas, 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 de cuentas por cobrar y la implementación de la planificación financiera como herramienta habitual para ordenar los flujos de caja disponibles del organismo tanto para el circuito de pagos como para el de cobros.

Figura 4: Árbol de problemas del Proceso de Gestión de Pago a Proveedores.

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 10 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 de los pagos: no existe planificación financiera para el cumplimiento de los pagos. Esta circunstancia 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 las cuotas y 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, por ejemplo, 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 descripto, impacta de manera inmediata en la administración de subsidios que lleva adelante la Fundación. Es difícil proyectar la recepción de fondos por parte de los OF considerando lo dicho anteriormente. Sin esta planificación de ingresos, es muy importante saber cómo se organizarán 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, OF o cliente.

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 traspasos 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 y cuentas por cobrar. 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 de 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.

4.6 Análisis de las Cuentas por Cobrar

Como se mencionó, el sistema de cuentas por cobrar, está relacionado con las ventas de un organismo o institución, con su cobranza e imputación contable. En el caso de estudio todas las ventas de servicios de la Fundación están vinculadas con la prestación de Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN) o Convenios de Vinculación Tecnológica del CONICET. Según la web del organismo, se denomina STAN a los servicios, en su mayoría estandarizados, como ensayos, análisis, certificaciones, asesorías y consultorías institucionales que cualquier institución – público o privada – puede demandarle. Para la prestación de los mismos se utiliza el equipamiento, la infraestructura, y los recursos humanos altamente calificados de los centros, institutos y laboratorios asociados a él. Los Convenios de Vinculación Tecnológica por su parte, son otro tipo de herramienta que utiliza el CONICET para formalizar la relación con empresas u otro tipo de entidades que requieran el conocimiento de personal científico-tecnológico capacitado. Es aquí donde la Fundación a través del procedimiento de cuentas por cobrar interactúa con el sistema científico facilitando la gestión administrativa de venta, cobro y asignación de recursos propios para el CONICET identificados en el Presupuesto Nacional como Fuente 12. La Fundación INNOVA-T con la intención de federalizar el organismo y estar al alcance de todo el sistema creó, a lo largo de los años, diez delegaciones en el interior del país, donde funcionan puntos

de facturación y cobranzas. Los investigadores que desean ofertar a la comunidad empresarial o institucional un servicio determinado deben ingresar y autorizar el mismo en el Sistema de Vinculación Tecnológica (SVT) del CONICET. Este sistema contiene toda la oferta de servicios y asesorías que el Organismo tiene a disposición de terceros y puede consultarse a través de su web. Con la aprobación del servicio, otorgada por el Directorio del Consejo, los investigadores ya se encuentran habilitados para solicitar una Orden de servicio (OS) de facturación a cualquiera de las UVT habilitadas por la institución a tal efecto. Es importante mencionar que cuando el Consejo habilita una UVT nueva es condición necesaria que la misma adquiera y utilice el SVT diseñado por el Consejo como sistema de información y rendición de cuentas. De esta forma, la Institución científica garantiza el acceso a la información en línea de sus recursos propios generados por la prestación de servicios y convenios de sus investigadores.

Detalle del proceso de venta de servicios y de cuentas por cobrar: el proceso comienza cuando un investigador que desea prestar un servicio autorizado en el SVT genera una OS, indicando cual será la UVT que utilizará para canalizar la facturación, seguimiento, cobro y distribución de la misma. Al seleccionar a la fundación INNOVA-T tiene la opción de trabajar con la Delegación más cercana a su localización geográfica. La OS es recibida por el área de administración de la Delegación o del área contable de la Sede Central de la UVT seleccionada. Cualquiera sea la elección, el sector de contabilidad encargado de la facturación procederá a la emisión electrónica del documento tomando contacto con el cliente para poder entregar digitalmente el comprobante y acordar la modalidad de pago. Asimismo, estas áreas son las responsables de identificar cada una de las cobranzas que ingresan en las cuentas bancarias de las delegaciones y sede central. De los estudios realizados en el trabajo se detecta un problema que afecta la integridad del procedimiento puesto que muchas veces cuesta identificar los cobros cuando los mismos son realizados por los clientes a través de depósitos en efectivo. Esta situación se visualiza con más frecuencia en el interior del país que en la sede central del Organismo situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Como un dato relevante se observó que en el Balance de presentación del año 2018 existían cobros sin identificar por un total de \$ 1.900.000 aproximadamente de los cuales 1.800.000 se corresponden con cobranzas realizadas en el interior. El sector contable responsable de facturar es en consecuencia encargado también de gestionar el cobro y de informar a la Tesorería del Organismo la totalidad de ingresos por cobranzas en la cuenta bancaria recaudadora utilizada a tal efecto. Tesorería, una vez identificado el ingreso,

procede a emitir y contabilizar el correspondiente recibo en cabeza del cliente. Una vez realizado el recibo e imputado contablemente el cobro, el SVT genera un informe de distribución del dinero ingresado por cobranzas en el cual se distingue el porcentaje que la Fundación deberá reintegrar a la Unidad Ejecutora en concepto de costo del servicio. El mismo incluye: la amortización del equipamiento utilizado, el costo de insumos y reactivos consumidos, las horas hombre del personal técnico y científico insumidas en los trabajos realizados y un porcentaje correspondiente a servicios generales como la luz y alquiler del local si los hubiere, el porcentaje del servicio destinado directamente a la Unidad Ejecutora o Laboratorio para su funcionamiento, el porcentaje determinado para la UVT en concepto de gastos de administración, el porcentaje establecido para el Fondo de Promoción del CONICET y para la contraparte (podría ser una Universidad) y por último la distribución de productividad de los técnicos e investigadores intervinientes. Es responsabilidad de la Tesorería realizar todas las distribuciones ordenadas en el SVT el cual está vinculado de manera automática con el SIGEF. Los fondos a reintegrar a las Unidades Ejecutoras, al CONICET y a las contrapartes si las hubiera, quedan en poder de la Fundación en cuentas bancarias específicas para cada caso. Respecto de los fondos a distribuir en concepto de productividad, se transfieren a los técnicos e investigadores responsables del servicio y se emiten tres comprobantes, uno para la Fundación que justifica la salida de los fondos, uno para el personal interviniente y otro para el CONICET quien será responsable de su impacto en las declaraciones del impuesto a las ganancias de los IR intervinientes.

Figura 5: Árbol de problemas.

Extravío de documentación / Duplicidad de tareas y controles / Ingresos por cobranzas no identificados /
 Errores impositivos en la confección de las facturas / Demoras innecesarias en las cobranzas

Demoras en la Gestión de Cuentas por Cobrar 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 y seguimiento de las cobranzas

Fuente: Producción propia extraída de los relevamientos realizados.

Estructura organizativa de la Fundación: el desconocimiento de los objetivos y tareas por parte de sus empleados, la ausencia de manuales de procesos y procedimientos, la inexistencia de un sistema informático unificado, aplican las mismas descripciones realizadas en el procedimiento de pago a proveedores visto en líneas precedentes.

Planificación y seguimiento de las cobranzas: de los relevamientos realizados queda demostrada la falta de planificación de las cobranzas. Si bien en determinadas circunstancias la desconcentración de tareas es recomendable queda en evidencia que no lo es para el caso de la facturación y cobro, más aún cuando no existe un procedimiento escrito, no se cuenta con un sistema informático integral que soporte la actividad y cuando el personal no tiene clara su función dentro del Organismo. Tal es así que, al funcionar las delegaciones de la Fundación dentro de los CCT del CONICET, muchas veces los empleados confunden el rol que deben desempeñar como Fundación con el de sus compañeros que realizan tareas administrativas para el CONICET. Esto se traduce en problemas de comunicación, retrasos innecesarios en la gestión, extravío de la documentación, entre otros.

CAPITULO V: Propuesta de mejora o de intervención

5.1. 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, los principales procedimientos que le agregan valor a la Fundación son: el circuito de pago a proveedores, que se encuentra estrechamente vinculado al de compras y contrataciones de bienes y servicios y el de cuentas por cobrar, vinculado con la venta y transferencia de servicios y tecnologías por parte del CONICET. El primero de ellos, 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. El proceso de cuentas por cobrar, asegura el ingreso de fondos propios, extrapresupuestarios del CONICET, a través de la prestación de Servicios Tecnológicos de Alto Nivel y de Convenios de Vinculación Tecnológica y un porcentaje para la Fundación en concepto de gastos por administración. En el 2018 se detectaron retrasos en las cobranzas y falta de identificación de los ingresos por ventas de servicios que generan deficiencias e inconsistencias en la información generada e imposibilitan acciones concretas de control y seguimiento de las tareas a desarrollar.

5.2 Objetivos de la Propuesta

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

5.3 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 seis aspectos:

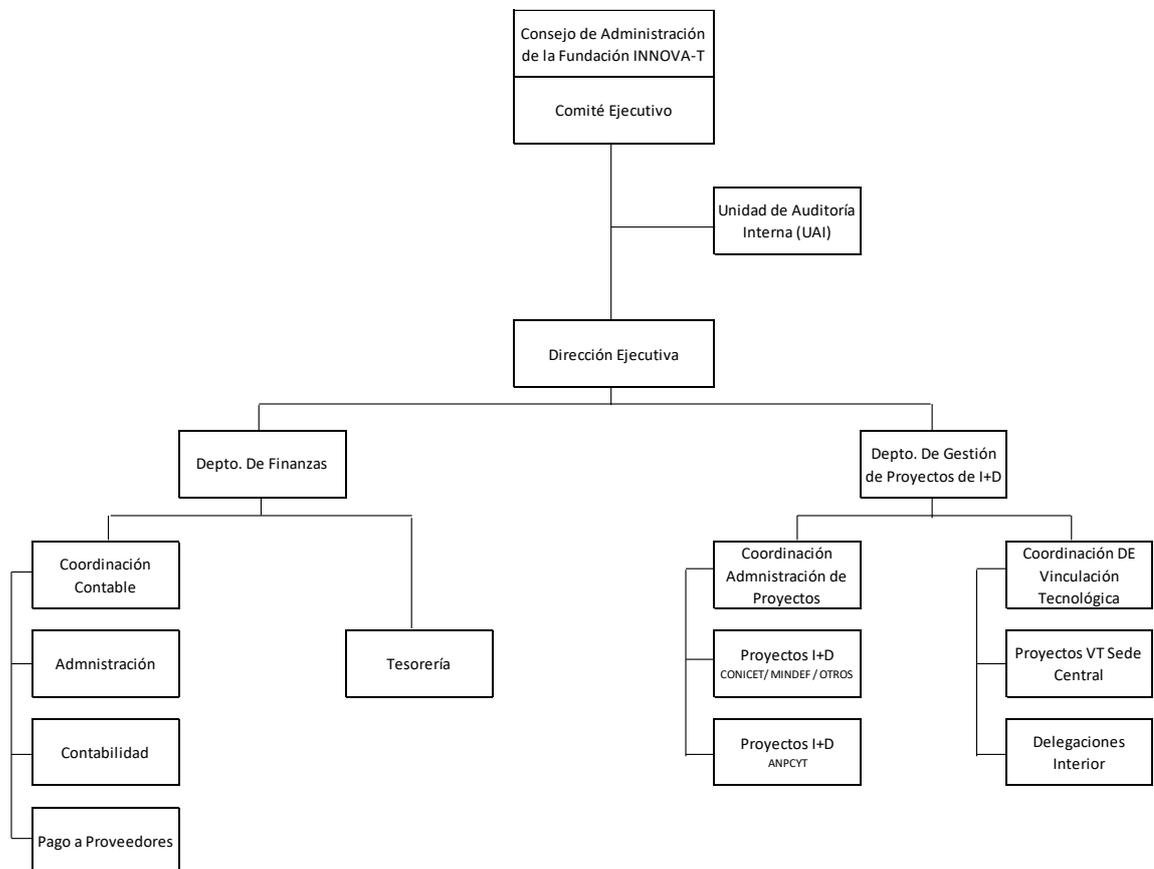
- 1- La propuesta de una nueva estructura organizativa.
- 2- El diseño de un nuevo proceso de pago a proveedores. Cursograma y manual narrativo del mismo.
- 3- Implantación de un nuevo software de gestión adaptado a las necesidades de la fundación en su conjunto, que no sólo sea útil específicamente para los fines financieros del Organismo como lo es el SIGEF actual.
- 4- Propuesta de planificación financiera de los pagos.
- 5- El diseño de un nuevo proceso de cuentas por cobrar. Cursograma y manual narrativo del mismo.
- 6- Propuesta de Planificación Financiera de los cobros.
- 7- El diseño de procedimientos de control y lavados de activos.

5.3.1 Nueva Estructura Organizativa

Como primer paso del proceso de Reingeniería, se propone convocar 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 y cuentas por cobrar. Siendo estos procesos transversales 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: Producción Propia.

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).
- 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.

A continuación, se describen todos los puestos de trabajo de la propuesta, detallando su ubicación dentro de la estructura organizativa, su superior directo, los objetivos específicos del puesto, las funciones y tareas principales y complementarias, las responsabilidades y el grado de formación que será requerido para la posición. Asimismo, se describe la experiencia laboral solicitada para el mismo como así también las competencias esperadas para los candidatos a la posición.

Nombre del Puesto: **Director/a Ejecutivo/a**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Dirección Ejecutiva

Superior de reporte: Consejo de Administración/Comité Ejecutivo

Posee personal a cargo: Si.

Objetivos del puesto

Dirigir la organización y sus recursos para el logro de los objetivos Institucionales. Comunicar de manera externa e interna los objetivos y logros de la Fundación. Tomar las decisiones de alto nivel y ser el reporte directo ante el Consejo de administración.

Funciones /

Tareas Principales:

- Organizar y gestionar los recursos humanos, infraestructura y financieros de la Fundación de manera eficiente y transparente, en pos de lograr los objetivos de la Fundación.
- Planificar, dirigir y coordinar estrategias para un óptimo funcionamiento general de la Fundación en pos de cumplir con la política y objetivos institucionales establecidos por el Consejo de Administración. Todo en el marco de las leyes nacionales y los manuales de políticas y procedimientos. Así como los convenios de confidencialidad y protocolos institucionales.
- Controlar y evaluar las operaciones y los resultados obtenidos a los fines de proponer mejoras continuas y en pos de incrementar la calidad del servicio brindado.
- Armado de informes y comunicaciones para el Consejo Directivo para la toma de decisiones.
- Representar a la Fundación en su trato con terceros, basados en los códigos de ética y conducta de la Fundación.

Complementarias:

- Brindar constante orientación a sus subordinados en pos de las necesidades de la Institución y las capacidades del personal.
- Liderar el capital humano de la Institución, otorgando responsabilidad entre los subordinados.
- Velar por el buen funcionamiento de la Institución en el marco del manual de políticas Institucionales.
- Gestionar bajo el concepto de buenas practicas la Institución
- Gestionar, controlar y reorganizar los procesos y procedimientos de la Fundación en pos de lograr los objetivos de la misma.

- Comunicar las decisiones del consejo de administración de manera interna y externa.

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar la correcta implementación de políticas de la Fundación
- Supervisar las tareas de sus subordinados, asegurando el cumplimiento de buenas prácticas, del código de ética y conducta.
- Asegurar la eficiencia administrativa y el procedimiento adecuado para el buen funcionamiento de la Institución, velando por la transparencia y confidencialidad. Control y reajustes de la programación y estrategias de gestión.
- Asegurar la toma de decisiones responsable con el fin de dirigir la Fundación dentro de los códigos de ética, conducta y confidencialidad aprobados por el Consejo de Administración

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público – Licenciado en Administración
Posgrado	x	
Idiomas	x	

Estudios: Títulos afines a la Dirección de una institución de servicios, tales como Lic en Administración, Contador, Lic en economía, Ingeniería, Abogacía. Posgrados en finanzas, negocios, administración, transferencia de tecnología, propiedad intelectual, ciencia y tecnología, políticas públicas preferentemente.

Conocimiento: Se valoriza los conocimientos en organizaciones de servicios, con manejo de fondos de terceros. También en administración pública y ciencia y tecnología.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

No menor a 10 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Capacidad de planear, supervisar, controlar, dirigir, organizar, analizar, comunicar, motivar y liderar. También será necesario tener como habilidades la responsabilidad, la posibilidad de realizar múltiples tareas, el compromiso, la pro-actividad y la creatividad. Se requiere una personalidad estratega y enfocada con amplia resistencia a la presión. Buen trato, buenas prácticas y confidencialidad.

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTO (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Jefe del Departamento de Finanzas**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de

Finanzas Superior de reporte: Dirección Ejecutiva

Posee personal a cargo: Sí. Coordinación Contable y Coordinación de Tesorería.

Objetivos del puesto

El Jefe del Departamento de Finanzas deberá proporcionar el plan estratégico de Finanzas que deberá estar alineado con la estrategia de la Fundación. Será responsable de la gestión de los recursos y contingencias financieras, como también la implementación de un sistema de Control de Gestión que proporcione indicadores relevantes para la toma de decisiones.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Asegurar la preparación y presentación de los estados financieros
- Asegurar los recursos humanos y materiales para el cumplimiento de los objetivos del área Financiera
- Establecer y presentar un plan de Finanzas al Consejo de Administración (alineado al plan estratégico de la Fundación).
- Establecer objetivos a las coordinaciones de Contabilidad y Tesorería que aseguren el cumplimiento de la estrategia de Finanzas.
- Asesoramiento al proceso de toma de decisiones al Consejo de Administración
- Establecimiento de los presupuestos económicos y financieros (necesidad de liquidez).
- Establecimiento del plan de inversiones partiendo del punto anterior

Complementarias:

- Colaboración en las actividades de Compliance
- Compromiso en la generación de Ambiente de Control en la Fundación alineado con la metodología COSO.

Responsabilidades/Autoridad

Será responsable por el cumplimiento de la estrategia financiera de la Fundación alineada con los objetivos estratégicos propuestos por el Consejo de Administración.

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizado s	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público – Licenciado en Administración
Posgrado	x	
Idiomas	x	Inglés

Estudios: Profesional Contador Público. Preferentemente con estudios de posgrado en alguna de las siguientes áreas finanzas, contabilidad, auditoría, impuestos.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Pensamiento sistémico, capacidades analíticas. Probado comportamiento ético y honesto. Habilidades de comunicación con profesionales de diferentes disciplinas. Capacidad de trabajar bajo presión.

Nivel de competencias aquí descritas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: Coordinación Contable

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas Superior de reporte: Jefe del Departamento de Finanzas

Posee personal a cargo: Sí. Áreas de administración, contabilidad y pago a proveedores

Objetivos del puesto:

Coordinar el área contable. Siendo las áreas que integran la misma, administración (facturación, cobranza y compra y contrataciones), pago a proveedores (maestros de proveedores, rendiciones y órdenes de pago) y contabilidad (balance, impuestos, sueldos y conciliaciones bancarias). Además, será el vínculo directo del área de tesorería (ingresos, egresos e inversiones).

Funciones /

Tareas

Principales:

Gestionar eficientemente el equipo de trabajo

- Realizar reportes al Consejo de administración garantizando la veracidad de la información
- Tomar decisiones que involucran la gestión eficiente y transparente del sector
- Colaborar e implementar mejoras en procesos y procedimientos del sector y la fundación
- Colaborar con el cronograma de Compliance de la Fundación
- Colaborar en la formulación de los flujos de fondo proyectados para tesorería
- Asegurar el control de gestión

- Cumplir y hacer cumplir con las normas y procedimientos vigentes para la registraci3n contable.

Complementarias:

- Coordinar trabajos con auditorías externas y asesores internos
- Coordinar trabajos con delegaciones de la Fundaci3n.

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar que la registraci3n contable se realice cumpliendo con las normas y procedimientos vigentes.

Formaci3n Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público
Posgrado	x	
Idiomas	x	Inglés

Estudios: Profesional Contador Público. Preferentemente con estudios de posgrado en alguna de las siguientes áreas finanzas, contabilidad, auditoria, impuestos.

Conocimiento: Actualizado en normas contables, financieras e impositivas. Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posici3n	x		
En igual departamento			

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias comprobables Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista contable (Sr)**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación Contable
Superior de reporte: Coordinación Contable

Posee personal a cargo: No. Colabora con el entrenamiento y control de los administrativos Semi Sr. Y Jr.

Objetivos del puesto

Controlar y validar las operaciones que realizan en la Fundación. Así como el análisis de las cuentas contables.

Funciones/Tareas

Principales:

- Realizar tareas administrativas contables en general. Tales como registración y archivos de documentación

- Analizar y conciliación de cuentas corrientes y contables
- Seguir fechas de vencimientos de deudas e y obligaciones impositivas
- Gestionar la información para el balance general y de gestión
- Colaborar en la confección de informes de gestión internos y externos
- Analizar y registración de provisiones
- Gestionar liquidación y control impositiva
- Gestionar y controlar la facturación, envió y cobro de la Fundación y por cuenta y orden de terceros.
- Gestionar los procesos de compras y contrataciones que requieran concurso de precio o licitación
- Gestionar el maestro de proveedores, así como analizar las cuentas corrientes de proveedores y emitir las ordenes de pagos
- Elaborar el cronograma mensual de cierre contable y gestionar su cumplimiento
- Controlar el cumplimiento del copiado y rubrica de libros legales contables
- Controlar antigüedad de saldos

Complementarias:

- Registración de inventarios patrimoniales
- Confección de informes de gestión internos
- Atención a auditorias
- Atención a otras áreas
- Atención a delegaciones

Responsabilidades/Autoridad

- Controlar la documentación procesada y hacer seguimiento de los análisis contables.
- Controlar el cronograma de vencimiento y supervisar trabajos de terceros
- Conocer y aplicar los procedimientos contables. Proponer mejoras

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			X
En igual departamento	x		

Mínimo 3 años en trabajos administrativos contables.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También tolerancia al stress y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA-ALTA (grado medio alto de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Asistente contable e impositivo (Semi Sr)**

Cantidad de personal afectado: 1

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas Superior de reporte: Coordinador Contable

Posee personal a cargo: No.

Objetivos del puesto

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones impositivas de la Fundación en tiempo y forma y su registro contable.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Generar la información impositiva necesaria para la presentación ante los organismos que requieran la liquidación.
- Seguimiento y control del proceso del pago de impuestos
- Atender en caso de inspección a organismos de recaudación de impuestos
- Elaborar e informar el cronograma de pagos mensuales y el importe determinado de cada impuesto
- Responder en tiempo y forma los requerimientos e intimaciones recibidos por los organismos impositivos.
- Participar en el cierre contable mensual y anual en lo concerniente a la posición contable de los saldos impositivos.

Complementarias:

- Atender requerimientos de auditorías externas
- Atender y utilizar los servicios de asesores internos en materia impositiva

Responsabilidades/Autoridad

- Mantenerse actualizado en materia impositiva e informar a su superior y compañeros sobre los cambios de legislación.
- Cumplir en tiempo y forma el cronograma impositivo
- Controlar y asegurar la presentación a tiempo de las diversas DDJJ ante los organismos impositivo
- Conocer y aplicar los procedimientos contables. Proponer mejoras

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador
Posgrado	x	Impositivo
Idiomas		

Estudios: Profesional Contador Público Nacional. Preferentemente con estudios de posgrado en alguna de las siguientes áreas finanzas, contabilidad, auditoria, impuestos.

Conocimiento: Actualizado en normas contables e impositivas. Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

Entre 2 o 3 años en puestos similares y con referencias comprobables Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA (grado medio de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo de Compras, Facturación y Cobranzas. (Semi Sr)**

Cantidad de personal afectado: **2**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación Contable-Facturación y Cobranzas

Superior de reporte: Coordinación contable

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.

Objetivos del puesto

Gestionar la facturación, envío y cobro de la Fundación y por cuenta y orden de terceros. Realizar los procesos de compras y contrataciones que requieran concurso de precio o licitación.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Verificar la orden de facturación
- Emisión de la facturación y envío de las mismas
- Seguimiento y gestiones de cobranzas según organismo solicitante de la factura propia.
- Realización de procedimiento de compras y contrataciones según organismo financiador o propios
- Participar en el cierre contable mensual y anual en lo concerniente a los deudores y facturación.
- Análisis de antigüedad de saldos

Complementarias:

- Atención a delegaciones (otros puntos de facturación y gestión de cobranzas)
- Colaboración con otras áreas de la contabilidad
- Confección de reportes

Responsabilidades/Autoridad

- Estar actualizados sobre normas de facturación e impositivas
- Controlar la cartera de cobranzas
- Controlar la autorización de facturación
- Controlar el procedimiento de compra y contrataciones, de terceros y propios.
- Conocer y aplicar los procedimientos contables. Proponer mejoras.

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador /Lic. en Adm
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			
En igual departamento	x		

Entre 2 y 3 años en trabajos administrativos contables.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA (grado medio de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo de Pago a Proveedores (Semi Sr.)**

Cantidad de personal afectado: **3**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación Contable- Pago a Proveedores

Superior de reporte: Coordinación contable

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.

Objetivos del puesto

Administrar el maestro de proveedores, así como analizar las cuentas corrientes de proveedores y emitir las ordenes de pagos.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Emitir la orden de pago

- Efectuar alta/modificación/baja del maestro de proveedores en el sistema informático en función a los datos enviados por el sector de administración, tesorería, impuestos.
- Imputar contable por centro de costos y concepto
- Analizar las cuentas corrientes contables de proveedores
- Participar en el cierre contable mensual y anual en lo concerniente a los gastos, pagos y deudas.
- Análisis de antigüedad de saldos

Complementarias:

- Colaboración con otras áreas contables
- Atención de proveedores por mail y telefónicamente
- Confección de reportes

Responsabilidades/Autoridad

- Controlar la documentación a procesar y verificar su imputación
- Controlar los impuestos y retenciones
- Controlar las cuentas bancarias sea la misma que la indicada en la factura
- Conocer y aplicar los procedimientos contables. Proponer mejoras

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador /Lic. en Adm
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			
En igual departamento	x		

Entre 2 y 3 años en trabajos administrativos contables.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías

Nivel de competencias aquí descriptas: MEDIA (grado media de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo contable (Jr.)**

Cantidad de personal afectado: **2**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación

Contable Superior de reporte: Coordinación Contable

Posee personal a cargo: NO

Objetivos del puesto

Realizar tareas administrativas contables, bajo seguimiento.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Análisis y conciliación de cuentas corrientes y contables
- Análisis y elaboración de conciliaciones bancarias
- Análisis y conciliación de cuentas de proveedores
- Confección de Orden de Pago
- Análisis de Orden de facturación
- Facturación y seguimiento de cobranza
- Colaboración con procedimiento de compras.
- Colaboración con seguimiento de vencimientos de deudas
- Participación en el cierre contable mensual y anual
- Análisis de antigüedad de saldos

Complementarias:

- Colaboración en archivo
- Colaboración en armado de informes

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar el correcto tratamiento de la documentación procesada
- Seguir el cronograma de trabajo del área

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	En curso	Título
Secundario	x		

Terciario	x		
Universitario	x	x	Contador /Lic en Adm
Posgrado			
Idiomas			

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

Un (1) años de experiencia con trabajo administrativo contable.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, capacidad de trabajo en equipo, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación

Nivel de competencias aquí descritas: BAJA (grado bajo de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Tesorero/a**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas Superior de reporte: Jefe del Departamento

de Finanzas Posee personal a cargo: Sí. Área propia de Tesorería

Objetivos del puesto

Coordina los activos financieros y las inversiones de la Fundación.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Gestionar eficientemente el equipo de trabajo
- Realizar reportes al Consejo de administración garantizando la veracidad de la información
- Tomar decisiones que involucran la gestión eficiente y transparente del sector
- Colaborar e implementar mejoras en procesos y procedimientos del sector y la fundación
- Colaborar con el cronograma de Compliance de la Fundación
- Realizar el flujo de fondos proyectados, en colaboración con otras áreas
- Realizar inversiones eficientes con fondos ociosos de acuerdo a la regulación que les sea aplicable
- Gestionar los pagos
- Identificar los ingresos y emitir los recibos
- Administrar la caja chica de la Fundación
- Reducir los costos administrativos bancarios

Complementarias:

- Ser el vínculo con las entidades bancarias
- Asesor al consejo de Administración en materia inversiones
- Gestionar altas/bajas y modificaciones de poderes y firmantes.

- Coordinación de tesorerías de las delegaciones
- Administrar los accesos y perfiles de los usuarios a los canales de pagos (páginasWeb)
- Garantizar la información en tiempo y forma para los cierres contables mensuales y el ejercicio anual
- Mantener actualizado al Consejo de Administración sobre modificaciones o nuevas normas cambiarias e inversiones
- Proveer reportes e informes al Consejo de Administración sobre indicadores claves del área para la toma de decisiones

Responsabilidades/Autoridad

- Garantizar la identificación total de fondos de la Fundación
- Garantizar el orden y la transparencia en todas las actividades del área
- Utilizar los instrumentos de inversión financiera que maximicen el valor de los fondos propios en el marco de la normativa vigente
- Asegurar fondeo para afrontar las obligaciones de acuerdo a una planificación de flujo de fondos
- Asegurar la correcta distinción en cuentas bancarias de los fondos propios de la Fundación vs fondos de terceros

Formación Académica

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público
Posgrado	x	
Idiomas	x	Inglés

Estudios: Profesional Contador
Público.

Conocimiento de regulaciones bancarias locales y de comercio exterior. Posgrado: temas relacionados a contabilidad, finanzas, administración.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista de Tesorería (Sr)**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación de Tesorería Superior de reporte: Coordinación de Tesorería

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.y Semi Sr.

Objetivos del puesto

Controlar y validar las operaciones de ingreso y egresos, colaborar en la proyección y gestión de las inversiones y asistir al coordinador en la confección de reportes e informes para alta Dirección (Consejo de Administración).

Funciones /

Tareas

Principales:

- Carga y control de transferencias bancarias
- Identificación y control de Ingresos
- Procesamiento y control de egresos
- Seguimiento de flujo de Fondos (diario + proyectado)
- Seguimiento de Inversiones
- Seguimiento de pagos de comercio exterior
- Seguimiento de operaciones de controles cambios, impuestos, gastos bancarios
- Control de cuentas bancarias
- Control del gasto por comisiones bancarias
- Asistir al Coordinador de Tesorería en lo que solicite
- Confección de reportes e información solicitados por otros sectores para los cierres contables mensuales y el ejercicio anual

Complementarias:

- Colaborar con el nexo con las entidades bancarias
- Colaborar con la confección de informes para el Consejo de Administración
- Atención a delegaciones.

Responsabilidades/Autoridad

- Controlar el cronograma de vencimiento

- Conocer y aplicar los procedimientos de tesorería. Proponer mejoras
- Controlar ingresos y egresos

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador/Lic en Adm
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			X
En igual departamento	x		

Tres (3) años en trabajos administrativos contables.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También tolerancia al stress y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA- ALTA (grado medio alto de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Asistente de Tesorería (Semi Sr)**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación de Tesorería
Superior de reporte: Coordinación de Tesorería

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.

Objetivos del puesto

Registrar y validar las operaciones de ingreso y egresos. Así como colaborar en la gestión de las inversiones.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Carga y control de transferencias bancarias
- Identificación de Ingresos
- Procesamiento de egresos
- Seguimiento de flujo de Fondos
- Seguimiento de Inversiones
- Seguimiento de pagos de comercio exterior
- Seguimiento de operaciones de controles cambios, impuestos, gastos bancarios
- Control de cuentas bancarias
- Asistir al Analista Senior del área para la generación de reportes e informes diarios.
- Ejecución y control de transferencias internas entre cuentas de la Fundación

Complementarias:

- Colaborar con el nexos con las entidades bancarias
- Colaborar con la confección de informes para el Consejo de Administración
- Atención a delegaciones.

29- Responsabilidades/Autoridad

- Controlar el cronograma de vencimiento
- Conocer y aplicar los procedimientos de tesorería. Proponer mejoras
- Controlar ingresos y egresos

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador Público / Lic. en Administración
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			
En igual departamento	x		

Entre 2 y 3 años en trabajos administrativos contables.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías

Nivel de competencias aquí descriptas: MEDIA (grado medio de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo de Tesorería (Jr.)**

Cantidad de personal afectado: **2**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Finanzas- Coordinación de Tesorería Superior de reporte: Coordinación de Tesorería

Posee personal a cargo: NO

Objetivos del puesto

Realizar tareas administrativas de pagos, bajo seguimiento.

Funciones /

Tareas

Principales:

- Carga de transferencias bancarias
- Tramitación de notas para bancos
- Carga de recibos al sistema de gestión
- Colaboración con tramites en bancos
- Administración de la caja chica de la Fundación.

Complementarias:

- Colaboración en archivo
- Colaboración en armado de informes

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar el correcto tratamiento de la documentación procesada
- Seguir el cronograma de trabajo del área

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizado s	En curso	Título
Secundario	x		
Terciario	x		
Universitario		x	Contador /Lic en Adm
Posgrado			
Idiomas			

Conocimiento: Manejo de paquete office y tango/sw contable

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento			

Un (1) año de experiencia con trabajo administrativo contable.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, capacidad de trabajo en equipo, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación

Nivel de competencias aquí descriptas: BAJA (grado bajo de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Coordinación de Administración de proyectos**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D
Superior de reporte: Jefe del Departamento de Gestión de proyectos de I+D
Posee personal a cargo: Sí. Área propia de Administración de proyectos

Objetivos del puesto

Coordinar la gestión de proyectos de distintos organismos a los fines de cumplir eficientemente con la normativa administrativa de los mismos.

Funciones / Tareas

Principales:

- Gestionar eficientemente el equipo de trabajo
- Elaboración de reporte de indicadores claves del sector para medir resultado, performance y toma de decisiones por parte del Consejo de Administración.
- Realizar reportes al Consejo de administración garantizando la veracidad de la información
- Tomar decisiones que involucran la gestión eficiente y transparente del sector

- Colaborar e implementar mejoras en procesos y procedimientos del sector y la fundación
- Colaborar en la formulación de los flujos de fondo proyectados para tesorería
- Asegurar la correcta administración y rendición de los fondos recibidos como unidad administradora de los proyectos
- Asegurar la correcta comunicación con los titulares de los proyectos

Complementarias:

- Ser el vínculo con los organismos financiadores
- Recibir auditorias de organismos financiadores

Responsabilidades/Autoridad

- Garantizar la correcta administración de los fondos
- Garantizar el orden y la transparencia en todas las actividades del área
- Colaborar en cumplimiento de obligaciones administrativas, contables y fiscales de cierre mensual.

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	En curso	Título
Secundario			
Terciario			
Universitario	x		Carreras de Cs Econ.
Posgrado	x		
Idiomas	x		Inglés

Conocimiento en desarrollo y gestión de proyectos.

Preferentemente Posgrado: temas relacionados a contabilidad, finanzas, administración, negocios, CyT.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			x
En igual departamento	x		

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista de Control de proyectos (Sr) CONICET, MINDEF, Otros / MINCYT**

Cantidad de personal afectado: **2**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D-
Coordinación de Administración de proyectos

Superior de reporte: Coordinación de Administración de proyectos

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.y Semi Sr.

Objetivos del puesto

Gestionar los proyectos de los distintos organismos financiadores.

Funciones / Tareas

Principales:

- Control y habilitación OS generada
- Control económico y financiero del proyecto
- Control de las rendiciones antes de entregar a organismos financiadores
- Programación de ejecución de proyectos y controles de vencimiento
- Responsable de la comunicación con organismos financiadores
- Atención a clientes, titulares de proyectos.
- Control de pendientes en sistemas de gestión (OS), para cierres contables mensuales
- Controlar que se hayan procesado todas las cajas chicas del sector semanalmente

Complementarias:

- Colaborar con identificación desembolsos y asignaciones de ingresos
- Colaborar con la confección de informes para el Consejo de Administración
- Colaborar con auditorias
- Atención a delegaciones.
- Administrar becas de PICT

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar el cronograma de trabajo para proyectos (ingresos y egresos)
- Asegurar el correcto desembolso financiero de los proyectos
- Asegurar la correcta rendición de los proyectos a los organismos

- Asegurar la comunicación con los titulares de proyectos
- Asegurar no haya pendientes en sistema (control mensual) o físico (control semanal)

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador/Lic en Adm/Lic. en Economía
Posgrado	x	
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office. Manejo de volúmenes de datos. Gestión de proyectos

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			x
En igual departamento	x		

Mínimo 3 años en trabajos administrativos de gestión de proyectos

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También tolerancia al stress y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA-ALTA (grado medio alto de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo de Control de proyectos (Semi Sr)**

Cantidad de personal afectado: **2**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D-
Coordinación de Administración de proyectos

Superior de reporte: Coordinación de Administración de proyectos

Posee personal a cargo: No. Podría tener a cargo supervisar las tareas de un administrativo Jr.

Objetivos del puesto

Gestionar los proyectos de los distintos organismos financiadores.

Funciones / Tareas

Principales:

- Control y habilitación OS generada
- Control económico y financiero del proyecto
- Control de las rendiciones antes de entregar a organismos financiadores
- Programación de ejecución de proyectos y controles de vencimiento
- Responsable de la comunicación con organismos financiadores para solicitud e intercambio de documentación para la gestión de los proyectos
- Atención a clientes, titulares de proyectos.
- Control de pendientes en sistemas de gestión (OS), para cierres contables mensuales

- Controlar que se hayan procesado todas las cajas chicas del sector semanalmente

Complementarias:

- Colaborar con identificación desembolsos y asignaciones de ingresos
- Colaborar con la confección de informes para el Consejo de Administración
- Colaborar con auditorias
- Atención a delegaciones.
- Administrar becas de PICT

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar el cronograma de trabajo para proyectos (ingresos y egresos)
- Asegurar el correcto desembolso financiero de los proyectos
- Asegurar la correcta rendición de los proyectos a los organismos
- Asegurar la comunicación con los titulares de proyectos
- Asegurar no haya pendientes en sistema (control mensual) o físico (control semanal)

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Contador/Lic en Adm/Lic. en Economía
Posgrado		
Idiomas		

Conocimiento: Manejo de paquete office. Manejo de volúmenes de datos. Gestión de proyectos.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general	x		
En igual posición			
En igual departamento			

Entre 2 y 3 años en trabajos administrativos de gestión de proyectos

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo, manejo de circuitos, conocimiento de metodologías

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIA (grado medio de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Administrativo de Rendición de proyectos (Jr.)**

Cantidad de personal afectado: **4**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de Proyectos de I+D - Coordinación Administración de proyectos

Superior de reporte: Coordinación Administración de

proyectos Posee personal a cargo: NO

Objetivos del puesto

Realizar tareas administrativas de rendición de proyectos (subsidios), bajo seguimiento de un funcionario de mayor perfil. Gestionar el archivo.

Funciones / Tareas

Principales:

- Armado de rendiciones según manuales operativos
- Carga en sistemas según organismo financiador
- Gestionar el archivo físico por organismo financiador, línea y proyecto.

Complementarias:

- Colaboración con el área en otras funciones
- Colaboración en armado de informes
- Colaboración con preparación de auditorias

Responsabilidades/Autoridad

- Asegurar el correcto orden y guarda del archivo institucional
- Conocer la normativa para el armado de rendiciones según organismo financiador
- Respetar el cronograma de trabajo del área

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizado	En curso	Título
Secundario	x		
Terciario			
Universitario	x	x	Cdor. Público / Lic. en Administración.
Posgrado			

Idiomas			
---------	--	--	--

Conocimiento: Manejo de paquete office. Se aprecia conocimiento de data entry y archivista, manejo de legajos en grandes volúmenes.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general	X		
En igual posición			
En igual departamento			

Un (1) años de experiencia con trabajo administrativo

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, capacidad de trabajo en equipo, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto ser metódico.

Nivel de competencias aquí descritas: BAJA (grado bajo de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Coordinación de Vinculación Tecnológica**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D Superior de reporte: Jefe del Departamento de Gestión de

proyectos de I+D Posee personal a cargo: Sí. Área propia de Vinculación Tecnológica

Objetivos del puesto

Coordinar la promoción y gestión de proyectos en materia de vinculación y transferenciatecnología a nivel central y delegaciones

Funciones / Tareas

Principales:

- Gestionar eficientemente el equipo de trabajo
- Realizar reportes al Consejo de administración garantizando la veracidad de la información
- Tomar decisiones que involucran la promoción y gestión eficiente y transparente del sector
- Colaborar e implementar mejoras en procesos y procedimientos del sector y la fundación
- Colaborar en la formulación de los flujos de fondo proyectados para tesorería
- Asegurar la correcta administración y rendición de los fondos recibidos como unidad de vinculación tecnológica de los proyectos
- Asegurar la correcta comunicación con los titulares de los proyectos
- Promover y gestionar acciones y actividades que generen desarrollos de proyectos, así como nuevos negocios para la Fundación.
- Generar y gestionar una agenda de actividades mensuales de actividades de vinculación tecnológica.

Complementarias:

- Ser el vínculo con los organismos financiadores
- Recibir auditorias de organismos financiadores
- Asesorar al Consejo de Administración en materia Vinculación Tecnológica

Responsabilidades/Autoridad

- Garantizar la correcta administración de los fondos
- Garantizar el orden y la transparencia en todas las actividades del área
- Colaborar en cumplimiento de obligaciones administrativas, contables y fiscales de cierre mensual.

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	X	Carreras de Cs. Econ./Ingenierías/Derecho
Posgrado	X	
Idiomas	X	

Conocimiento en desarrollo y gestión de proyectos. Propiedad Intelectual, Transferencia de Tecnología, negocios, ciencia y tecnología.

Preferentemente Posgrado: temas relacionados a administración, negocios, Ciencia y Tecnología, propiedad intelectual.

Idioma: Inglés avanzado, escrito y oral.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			X
En igual departamento	X		

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad.

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista de Vinculación Tecnológica (Sr) – Proyectos VT Sede Central**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D Superior de reporte: Coordinador de Vinculación Tecnológica.

Posee personal a cargo: No

Objetivos del puesto

Gestionar la promoción en materia de vinculación y transferencia de tecnología a nivel central de la Fundación

Funciones / Tareas

Principales:

- Gestionar eficientemente las operaciones diarias
- Realizar reportes al Coordinador del área

- Colaborar con las decisiones que involucran la promoción y gestión eficiente y transparente de su sector
- Colaborar con la implementación de mejoras en los procesos y procedimientos del sector y la Fundación
- Colaborar en la formulación de los flujos de fondo proyectados para tesorería
- Gestionar la administración y rendición de los fondos recibidos como unidad de vinculación tecnológica de los proyectos
- Asegurar una correcta comunicación con los titulares de los proyectos
- Colaborar con la gestión de actividades que generen desarrollos de proyectos, así como nuevos negocios para la Fundación.
- Colaborar con la agenda de actividades mensuales de actividades de vinculación tecnológica.

Responsabilidades/Autoridad

- Gestionar la correcta administración de los fondos
- Gestionar el orden y la transparencia en todas las actividades del área
- Colaborar en el cumplimiento de obligaciones administrativas, contables y fiscales de los cierres mensuales

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Carreras de Cs. Económicas / Ingenierías / Derecho
Posgrado	x	
Idiomas	x	

Conocimiento en desarrollo y gestión de proyectos. Propiedad Intelectual, Transferencia de Tecnología, negocios, ciencia y tecnología.

Preferentemente Posgrado: temas relacionados a administración, negocios, Ciencia y Tecnología, propiedad intelectual.

Idioma: inglés avanzado, escrito y oral.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			X
En igual departamento	X		

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias.

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista de Vinculación Tecnológica (Sr) – Delegaciones Interior**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Departamento de Gestión de proyectos de I+D Superior de reporte: Coordinador de Vinculación Tecnológica.

Posee personal a cargo: No

Objetivos del puesto

Gestionar la promoción en materia de vinculación y transferencia de tecnología conjuntamente con las delegaciones de la Fundación en el interior del país

Funciones/Tareas principales:

- Gestionar eficientemente las relaciones con las Delegaciones en el interior del país
- Gestionar eficientemente las operaciones diarias
- Realizar reportes al Coordinador del área
- Colaborar con las decisiones que involucran la promoción y gestión eficiente y transparente de las delegaciones de la Fundación
- Colaborar con la implementación de mejoras en los procesos y procedimientos del sector y la Fundación
- Colaborar en la formulación de los flujos de fondo proyectados para las tesorerías de la Delegaciones de la Fundación
- Colaborar con la gestión de actividades que generen desarrollos de proyectos, asícomo nuevos negocios para la Fundación.
- Colaborar con la agenda de actividades mensuales de actividades de vinculación tecnológica.

Responsabilidades/Autoridad

- Gestionar la correcta administración de los fondos
- Gestionar el orden y la transparencia en todas las actividades del área
- Colaborar en el cumplimiento de obligaciones administrativas, contables y fiscales de los cierres mensuales

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	Título
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	Carreras de Cs Econ./Ingenierías/ Derecho
Posgrado	x	
Idiomas	x	

Conocimiento en desarrollo y gestión de proyectos. Propiedad Intelectual, Transferencia de Tecnología, negocios, ciencia y tecnología.

Preferentemente Posgrado: temas relacionados a administración, negocios, Ciencia y Tecnología, propiedad intelectual.

Idioma: inglés avanzado, escrito y oral.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			x
En igual departamento	x		

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha,

capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También sensibilidad interpersonal, poder delegar, tolerancia al stress, resiliencia y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descritas: ALTA (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación perfecta de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Coordinador de control interno**

Cantidad de personal afectado: 1

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Unidad de control interno Superior de reporte: Consejo de Administración/Comité Ejecutivo Posee personal a cargo: Si.

Objetivos del puesto

Evitar y/o mitigar los riesgos de error, de fraude y de incorrección material en los estados financieros. Para esto y en adopción del modelo de control según ley 24.156 (art.103), el control deberá “abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”.

Metodología para el cumplimiento de los objetivos

La Fundación adopta la metodología COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, que es de aceptación a nivel mundial, representando lo que sería el sistema de control interno diseñado y aplicado por la empresa para el logro de sus objetivos.

Debido a la complejidad de las regulaciones a la que está sujeta la Fundación deberá además valerse de la metodología del “Compliance Corporativo” como responsable de la supervisión del cumplimiento de toda normativa a la que se ve sujeta la Fundación.

Funciones / Tareas:

Principales:

- Diseño y aplicación de normas y manuales de control interno para la organización
- Proveer reportes e informes al Consejo de Administración sobre indicadores claves del área para la toma de decisiones
- Supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando el cumplimiento de auditorías externas
- Diseñar planes de control interno anuales de trabajo, que deberán ser aprobados por el CA
- Formular recomendaciones para mejorar la gestión con criterios de economía, eficiencia y eficacia
- Control de aplicación de manuales de procesos y procedimiento administrativo.
- Seguimiento en implementación de mejoras de los desvíos hallados, bajo criterios de calidad
- Vigilar el cumplimiento de las normas contables, asegurando a través del control interno la trazabilidad en los datos de la Fundación
- Poner en conocimiento al Consejo de Administración los posibles riesgos y perjuicios patrimoniales

Complementarias:

- Resguardo de la información sensible con procesos claros de seguridad en la información
- Coordinar y atender las auditorías externas.

Responsabilidades/Autoridad

- Colaborar en la reglamentación de aspectos estructurales, funcionales

y deadministración de personal y financieras.

- Elaborar y presentar de forma anual al Consejo de Administración de un plan decontrol interno
- Informar de los riesgos patrimoniales al Consejo de Administración
- Elaborar y presentar programa anual de Compliance: destacando el cumplimiento de las principales regulaciones a las que se encuentra sujeta las actividades de la Fundación

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	En curso	Título
Secundario			
Terciario			
Universitario	x		Lic. en Administración / Cdor. Público
Posgrado	x		
Idiomas	x		Inglés

Preferentemente posgrados en finanzas, negocios, administración.

Conocimiento: Se valoriza los conocimientos en metodología COSO, transparencia, complaince, manejo de fondos de terceros, leyes anticorrupción y fraude, manejo de riesgos.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición	x		
En igual departamento	x		

No menor a 5 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Capacidad de controlar, analizar y comunicar. También es necesario tener como habilidades la responsabilidad, el compromiso y la pro-actividad. Se requiere una personalidad enfocada con amplia resistencia a la presión. Buen trato y confidencialidad.

Nivel de competencias aquí descriptas: ALTO (grado extremo de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Nombre del Puesto: **Analista (Sr.) de control interno**

Cantidad de personal afectado: **1**

Puesto en la estructura

Posición dentro del Organigrama: Unidad de control interno
Superior de reporte: Coordinador de control interno

Posee personal a cargo: No

Objetivos del puesto

Colaborar a evitar y/o mitigar los riesgos de error, de fraude y de incorrección material en los estados financieros. Para esto y en adopción del modelo de control según ley 24.156 (art.103), el control deberá “abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”.

Metodología para el cumplimiento de los objetivos

La Fundación adopta la metodología COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, que es de aceptación a nivel mundial, representando lo que sería el

sistema de control interno diseñado y aplicado por la empresa para el logro de sus objetivos.

Funciones / Tareas:

Principales:

- Colaborar en el diseño y aplicación de normas y manuales de control interno para la organización
- Colaborar en la supervisión del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando el cumplimiento de auditorías externas
- Colabora en el diseño de planes de control interno anuales de trabajo, que deberán ser aprobados por el CA
- Colabora en la formulación de recomendaciones para mejorar la gestión con criterios de economía, eficiencia y eficacia
- Colabora en el seguimiento e implementación de mejoras de los desvíos hallados, bajo criterios de calidad
- Colabora en vigilar el cumplimiento de las normas contables, asegurando a través del control interno la trazabilidad en los datos de la Fundación

Complementarias:

- Resguardo de la información sensible con procesos claros de seguridad en la información
- Colabora en la atención de las auditorías externas.

Responsabilidades/Autoridad

- Colaborar en la reglamentación de aspectos estructurales, funcionales y de administración de personal y financieras.
- Colabora en la elaboración y presentación de forma anual al Consejo de Administración de un plan de control interno
- Colabora en informar de los riesgos patrimoniales al Consejo de Administración
- Colabora en la elaboración y presentar programa anual de Compliance: destacando el cumplimiento de las principales regulaciones a las que se encuentra sujeta las actividades de la Fundación

Formación Académica requerida

Estudios	Finalizados	En curso	Título
Secundario			
Terciario			
Universitario	X		Lic. en Administración o Contador Público
Posgrado	X		
Idiomas			

Preferentemente posgrados en finanzas, negocios, administración.

Conocimiento: Se valoriza los conocimientos en metodología COSO, transparencia, compliance, manejo de fondos de terceros, leyes anticorrupción y fraude, manejo de riesgos.

Experiencia laboral requerida

Tipo de experiencia laboral	SI	NO	CONVENIENTE
En general			
En igual posición			
En igual departamento	X		

No menor a 3 años en puestos similares y con referencias comprobables

Competencias requeridas

Responsabilidad, compromiso, pro-actividad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo, capacidad de análisis, organización, prolijidad. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como planificación de trabajo,

manejo de circuitos, conocimiento de metodologías. Se requieren especialmente para este puesto tener competencias como capacidad de escucha, capacidades de negociación, planificación y liderazgo. También tolerancia al stress y flexibilidad

Nivel de competencias aquí descritas: MEDIO ALTO (grado medio alto de destreza de competencia conductual con una articulación precisa de conductas y técnicas en su ejecución).

Como se desprende del análisis realizado, este cambio de estructura representa para el Organismo un eventual mayor costo operativo y económico. Ahora bien, contemplando que la Fundación podría desarrollar su actividad habitual con doce personas menos que las visualizadas en el período relevado, el impacto económico de la salida de personal se compensaría con un menor costo de estructura mensual, tanto de sueldos como de cargas sociales. Asimismo, hay que considerar que cuatro personas del staff están en edad jubilatoria e iniciando el trámite correspondiente al momento del relevamiento, lo cual es un beneficio a la propuesta de cambio. No obstante, es conveniente que la Fundación realice una previsión contable por despidos de personal en sus balances que se ajuste a los cambios propuestos para poder solventar el eventual costo económico, de ser necesario.

5.3.2 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 un consultor independiente, el responsable de la UAI y los Jefes de Departamento. El Consejo de Administración 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.

En la siguiente imagen, se puede observar el mapa de procesos de la Fundación donde pueden identificarse los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de evaluación. A su vez se pueden identificar claramente en el mismo los diferentes niveles de la estructura.

Figura N°: 6 Mapa de procesos de la Fundación INNOVA-T



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó oportunamente este trabajo pretende analizar únicamente los retrasos generados en el proceso de compras y pago a proveedores y en el proceso de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVAT con lo cual omite la identificación del resto de procesos estratégicos 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 provisto 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

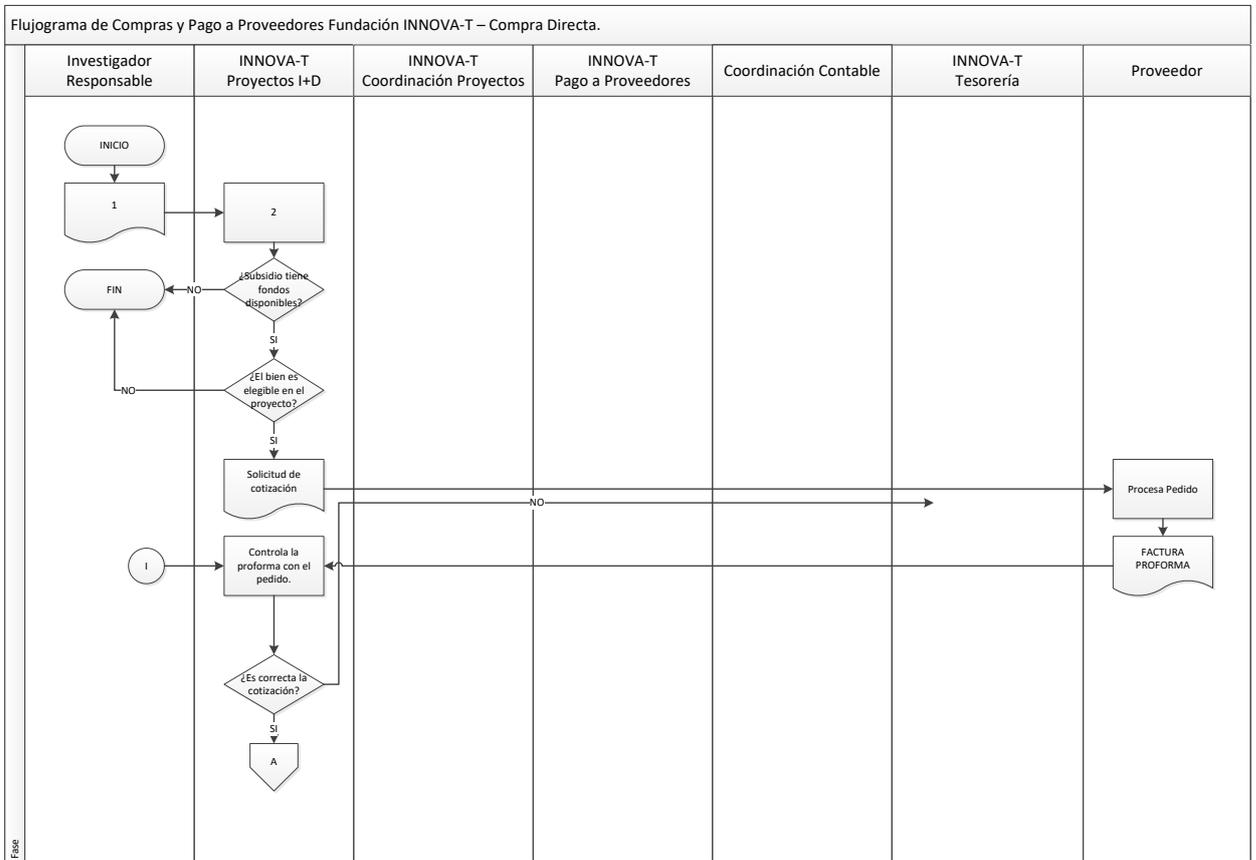
sistema informático utilizado calcula las retenciones impositivas y el importe a cancelar al proveedor de manera automática de acuerdo a la legislación vigente. Por último, remite el expediente a la Coordinación Contable para su control y cambio de estado de la Orden de pago de Provisoria a Definitiva.

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.

En las Figuras número 6 y 7 se puede ver el flujograma de compras y pago a proveedores correspondiente a una contratación directa de la Fundación.

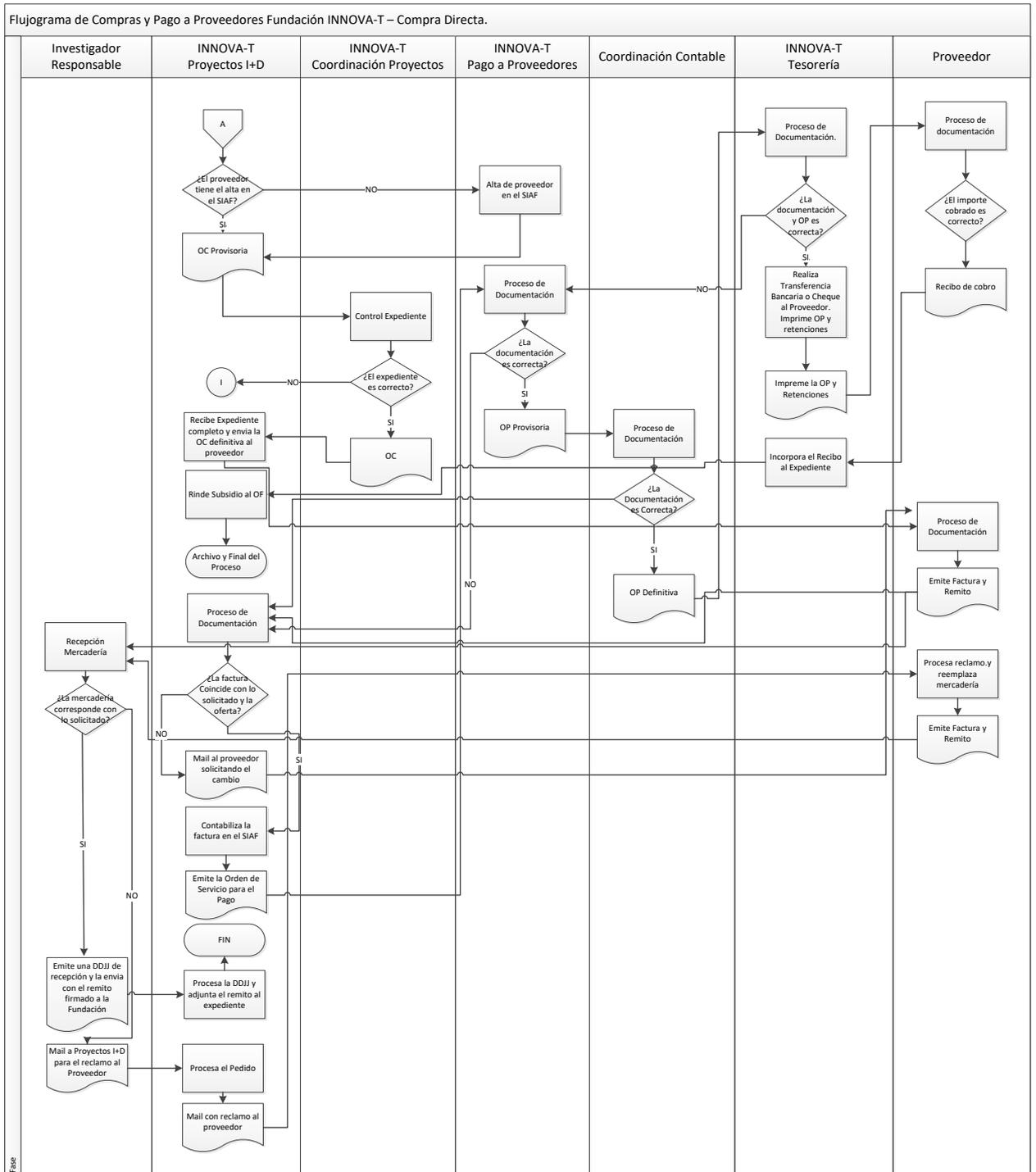
Considerando las recomendaciones del modelo COSO para crear un ambiente de control adecuado, el investigador ha puesto su foco en aspectos fundamentales de control interno como lo son: una adecuada distribución de funciones y responsabilidades, el análisis en cada procedimiento de compras de los requisitos 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 Compras y Pago a Proveedores Fundación INNOVA-T hoja 2.



Fuente: Producción propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

5.3.3 Rediseño del Proceso de Cuentas por Cobrar

Respecto del Proceso de Cuentas por Cobrar se propone a la Fundación el siguiente procedimiento administrativo. Es importante aclarar que para el presente trabajo se utilizó como modelo de análisis la facturación y cobro de un STAN del CONICET que ya fue gestionado y aprobado en el SVT.

1. Un investigador que realiza un STAN a una empresa determinada ingresa una orden de servicio (OS) en el SVT y elige a la Fundación INNOVAT (Sede Central) como Unidad de Vinculación Tecnológica. Debe ingresar los datos del cliente (pre carga que solicita únicamente su CUIT y nombre), el número de STAN, la cantidad de servicios a facturar y observaciones si correspondiere. En este punto se da la mayor innovación al sistema de facturación y cobros propuesta a la Fundación, ya que se sugiere la centralización de la facturación y cobros en Buenos Aires como así también la eliminación de los cobros en efectivo. La Fundación solo debe cobrar a través de transferencias bancarias o cheques remitidos a su sede central e incluso incorporar la tecnología de cheques electrónicos ofrecida recientemente por las entidades bancarias. La idea de este cambio es evitar la gran cantidad de cobros sin identificar que ingresaban al Organismo como depósitos en efectivo y por los cuales los bancos no pueden identificar en sus extractos los datos de los clientes. Este cambio posibilitaría reducir de manera inmediata los tiempos de gestión en la identificación de las cobranzas y por otro lado la eliminación del rubro ingresos no identificados del Balance (aspecto observado por la IGJ en el 2018). Asimismo, posibilita el seguimiento centralizado de las cobranzas, disponiendo de personal específico y entrenado para esta tarea.
2. El área de cuentas por cobrar recibe la OS y chequea si el cliente está dado de alta en el SIGEF. Si el cliente ya forma parte de la base se continúa con la emisión de la factura electrónica a través del web service de la AFIP. De lo contrario, se le solicita al cliente sus datos fiscales, se corroboran en la página de la AFIP y se procede al alta como cliente en el SIGEF. Una vez realizada el alta en el sistema se procede a emitir el documento comercial de acuerdo a lo descripto en líneas precedentes. Es necesario aclarar que los datos de la OS migran de manera automática al SIGEF y a su vez este sistema se vincula también automáticamente con el web service de la AFIP, de modo tal, que al revisar el alta del cliente en el

sistema y sus condiciones impositivas se puede facturar con un solo click en el mismo. El SIGEF envía al cliente la factura y comprobantes de percepción impositiva, de corresponder, a través de un correo electrónico automático. En el mismo se solicita a los clientes que se remita copia del pago realizado a una casilla de correo electrónico determinada por la Institución.

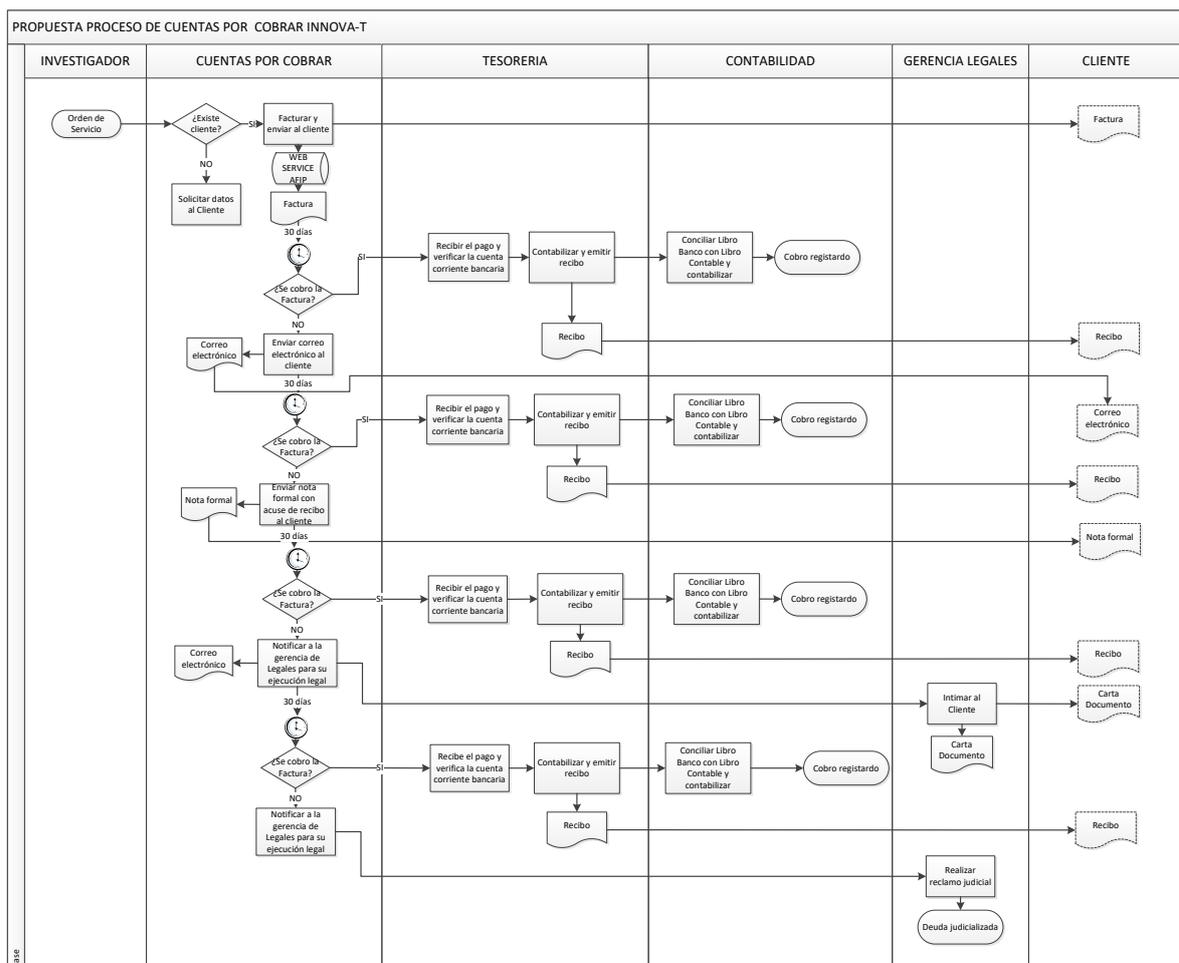
3. El sector contable de la Fundación es el encargado del seguimiento de las cobranzas. La pauta de cobro establecida como estándar por el Consejo de Administración es de 30 días corridos. Se aconseja el desarrollo de una actividad de seguimiento de cobros automática en el SIGEF, que dispare de manera automática dos correos electrónicos de aviso de deuda a los clientes, a los 15 días de la facturación y al vencimiento de la misma. Asimismo, el sistema debe disparar una alerta por correo electrónico, al responsable de facturación de la Fundación, anunciando el vencimiento del documento. Para generar un ambiente de control oportuno el sistema debe generar un reporte de anticuación de deuda o aging, donde se pueda determinar con facilidad los montos pendientes de cobro y su antigüedad. A los 30 días de la emisión de las facturas el sector contable debe realizar llamados telefónicos reclamando los pagos. Si pasados los 60 días no se pudo concretar la cobranza se procede a un reclamo con nota formal y más allá de los 90 días el reclamo debe pasar al área legal de Fundación para su ejecución.
4. Pasados los 90 días de vencidas las facturas el área de legales de la Fundación intimará con carta documento el cobro de la factura. Si pasados los 120 días desde su vencimiento no se registra el ingreso efectivo del cobro reclamado, se procederá al reclamo judicial de la misma.
5. El sector de Tesorería, revisa la casilla de correo electrónico establecida para conciliar diariamente los cobros contra los extractos bancarios. Es el responsable de aplicar en el SIGEF los cobros con las facturas y de emitir los correspondientes recibos oficiales, los cuales son enviados por correo electrónico a los clientes. Si se registran ingresos que no pueden ser identificados por correo electrónico el banco detalla cada uno de los CUIT pagadores a través de su página web. Con este dato y

a través del importe en Tesorería se pueden identificar el 100% de los cobros en tiempo y forma.

- El área de registraciones contables controla que la totalidad de la facturación y cobros realizados hayan impactado en la contabilidad y concilia los bancos de manera mensual. Es importante aclarar que el SIGEF migra la totalidad de las operaciones realizadas a la contabilidad que la Fundación lleva a través del Sistema Tango.

A continuación, se muestra la figura número 8 con el flujograma propuesto del proceso de cuentas por cobrar de la Fundación INNOVA-T.

Figura Nro. 8: Flujograma Cuentas por Cobrar Fundación INNOVA-T.



Fuente: Producción propia con datos extraídos del relevamiento realizado.

5.3.4 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 y percepciones impositivas, ya que la Fundación es agente de retención y de percepción 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 9 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 10. 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. 9: SIAF – Módulo de rendiciones de cuentas.

Listado De Rendiciones

Destinatario: Seleccionar Titular: Estado: Seleccionar

Rubro: RB-Proyectos y Otros - Gtos Ctas Resolución Nro/Año: Código:

Buscar Limpiar Ingresar Nueva Salir

#	Código	Número DAS	Descripción	Resolución	Rubro	Destinatario	Titular	Periodo	Saldo Inicial	Ingresos	Egresos	Saldo Final	Saldo Ejecutado	Estado	PIP
1	R16738	1503/2014	PIP 0076 ALVAREZ	RP231 (30-03-2010) RP1078 (22-12-2010)	R8	CONICET	ALVAREZ, SILVIA	5-2010 al 1-2015	0.00	4000.00	4000.00	0.00	0.00	C	11420090100076
2	R16739	1912/2014	PIP 0358 EVELSON	RP231 (30-03-2010) RP1078 (22-12-2010)	R8	CONICET	EVELSON, PABLO ANDRES	5-2010 al 1-2015	0.00	6000.00	6000.00	0.00	0.00	C	11420090100358
3	R19277	---	PIP 0076 ALVAREZ	---	R8	CONICET	ALVAREZ, SILVIA	1-2011 al 1-2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
4	R19278	---	PIP 0358 EVELSON	---	R8	CONICET	EVELSON, PABLO ANDRES	1-2011 al 1-2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
5	R21237	1918/2014	PIP 0422 CARRERAS	RP230 (30-03-2011) RP229 (30-03-2011)	R8	CONICET	CARRERAS, MARIA CECILIA	4-2011 al 4-2015	0.00	5088.00	5088.00	0.00	0.00	C	11220100100422
6	R21774	---	PIP 0422 CARRERAS	---	R8	CONICET	CARRERAS, MARIA CECILIA	4-2011 al 4-2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CO	
Total:									0.00	15088.00	15088.00	0.00	0.00		

Exportar a: Excel PDF

Fuente: SIAF – Unidad Ejecutora PRALIB - CONICET

Figura Nro. 10: SIAF – Módulo de Cuentas Corrientes Bancarias

Listado De Cuentas Estado

Tipo Destino: Seleccionar Tipo Cuenta: Seleccionar Estado: Abierta

Titular: Seleccionar Código:

Buscar Limpiar

#	Código	Cuenta	Ultimo Mes Cerrado	Ingr\$	Egr\$	Trans\$	Saldos	Titular	LTR Titular	Administrador
1	CB5315	CC 3034707 (332) - CUT	06-2014	0.00	0.00	0.00	0.00	PRALIB		PRALIB
Total:				0.00	0.00	0.00	0.00			

Exportar a: Excel PDF

Salir

LTR: Lugar de Trabajo

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, y de manera simultánea se le irán incorporando nuevos desarrollos a medida y a solicitud de la Fundación. Se deberá designar un responsable de este proyecto que lidere su implementación y ejecución.

5.3.5 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 OF. Estos retrasos lógicamente producen demoras en los ingresos de 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.

Respecto del proceso de cuentas por cobrar se sugiere trabajar en la elaboración de un presupuesto mensual de cobranzas, en base a los ingresos y política de plazos del organismo, verificando su cumplimiento y analizando los desvíos. Es muy importante diseñar un sistema de reportes que permita la toma de decisiones al momento de atender las cuentas con retrasos considerables y aquellas deudas que requieran un tratamiento legal específico. Es de destacar, que una buena planificación de las cobranzas permitirá a la Fundación contar con la liquidez financiera necesaria para ordenar la programación de los pagos.

5.3.6 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 de los Procesos. 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 definidos. 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, 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. Del mismo modo se puede realizar un control y seguimiento de las cobranzas, desde el momento de la facturación hasta el efectivo cobro de los importes. Reportes aportados por los sistemas informáticos, como la anticuación de deuda, permiten a los directivos medios hacerse de una información valiosa para la toma de decisiones y análisis de las políticas de cobro de la Fundación.

- Evaluar la calidad o resultado final de los procesos. Se debe medir el producto final, es decir los pagos a proveedores y las cobranzas realizadas. 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. La misma política debería ser aplicada con los clientes, verificando la satisfacción del servicio brindado, no solo por el trabajo realizado por los investigadores, sino también por el servicio administrativo y la atención brindada por el personal de la Fundación.

A continuación, se detallan los indicadores propuestos para la evaluación y control de ambos procesos:

Tabla 3
Indicadores de control y gestión

Indicadores propuestos para Cuentas por Pagar	Descripción
Eficiencia	Número de facturas procesadas / Empleado (mensual)
Días de Pago	Fecha de ingreso de la Factura / Fecha efectiva de pago de la Factura
Errores	Cantidad de errores detectados / Empleado (mensual)

Satisfacción de proveedores	Cantidad de facturas impagas ó Cantidad de reclamos de pago
Plazo promedio de cuentas a pagar	Valor medio entre las cuentas pendientes de pago al comenzar el año y las cuentas pendientes de pago al finalizar el año
Antigüedad Promedio de las cuentas por pagar	Promedio de días desde la fecha de emisión de las Facturas

Indicadores propuestos para Cuentas por Cobrar	Descripción
Eficiencia	Número de cobros procesados / Empleado (mensual)
Días de Cobro	Fecha de facturación / Fecha efectiva de cobro de la Factura
Errores	Cantidad de errores detectados / Empleado (mensual)
Plazo promedio de cobranzas	Valor medio entre las cuentas a cobrar al comenzar el año y las cuentas a cobrar al finalizar el año
Antigüedad Promedio de las cuentas por cobrar	Promedio de días desde la fecha de emisión de las Facturas

Fuente: elaboración propia.

5.3.7 Propuesta de procedimientos y controles para la prevención de lavado de activos. Identificación de clientes.

- Se recomienda la inscripción de la Fundación INNOVA-T a la UIF como sujeto obligado por la Ley de Prevención y Control de Lavado de Activos.
- Se recomienda que un miembro del Consejo de Administración sea designado como Oficial de Cumplimiento ante la UIF
- Se recomienda a la Fundación la creación de un registro mensual que identifique todos los ingresos superiores a ciento noventa y seis mil pesos (\$ 196.000), ya sean estos provenientes de subsidios, donaciones o propios, producto de la actividad de vinculación tecnológica. El registro deberá identificar si alguna de las operaciones detectadas es sospechosa de acuerdo a la Ley de LA/FT.
- El Oficial de Cumplimiento deberá informar de manera mensual a la UIF a través de su portal web el detalle de estas operaciones relevadas.

- Por política, la Fundación, no debería aceptar donaciones realizadas en efectivo. Todas las operaciones financieras tanto de cobro como de pagos deben ser electrónicas y bancarizadas.
- Tampoco deberán aceptar donaciones por otro medio sin la previa identificación del donante/aportante.

A continuación, se detalla la documentación mínima necesaria para la correcta identificación y conocimiento de los donantes/aportantes:

Personas humanas

Deberán ser identificados a través de la presentación de un documento oficial que acredite su identidad y nacionalidad, vigente y con fotografía. Igual tratamiento se dará, en caso de existir, al apoderado, tutor, curador, representante o garante, que deberá aportar, asimismo, el documento que acredite tal relación o vínculo jurídico. Se aceptarán como documentos válidos para acreditar la identidad el Documento Nacional de Identidad, Cédula de Identidad otorgada por autoridad competente de los respectivos países limítrofes o Pasaporte.

Deberán aportar:

- Inscripción en los impuestos correspondientes en los tres niveles de gobierno: Nacional, Provincial y Municipal.
- Declaración de domicilio real y comercial (calle, número, localidad, provincia y código postal) y estado civil.
- Número de teléfono y dirección de correo electrónico.
- Descripción de la actividad desarrollada demostrando la motivación de la donación/aporte a realizar.

Personas jurídicas

Denominación o Razón Social completa.

Fecha y número de inscripción registral.

Deberán aportar:

- Inscripción en los impuestos correspondientes en los tres niveles de gobierno: Nacional, Provincial y Municipal.
- Copia del contrato o escritura de constitución.
- Copia del estatuto social actualizado, sin perjuicio de la exhibición de su original.

- Declaración de domicilio legal y comercial (calle, número, localidad, provincia y código postal)
- Número de teléfono de la sede social y dirección de correo electrónico,
- Código de actividad declarado en la Administración Federal de Ingresos Públicos demostrando la motivación de la donación/aporte a realizar.
- Identificación de los apoderados, en los términos establecidos en el primer punto para la identificación de las personas humanas.
- Nómina de los integrantes del órgano de administración u órgano equivalente.
- Titularidad del capital social. En los casos en los cuales la titularidad del capital social presente un alto nivel de atomización por las características propias del ente, se tendrá por cumplido este requisito mediante la identificación de los integrantes del consejo de administración o equivalente y/o aquellos que ejerzan el control efectivo del mismo.

Datos a Requerir a Organismos Públicos.

Los Sujetos Obligados deberán requerir, como mínimo, en el caso de Organismos Públicos:

- Copia certificada del acto administrativo de designación del funcionario interviniente.
- Número y tipo de documento de identidad del funcionario que deberá exhibir en original. Se aceptarán como documentos válidos para acreditar la identidad, el Documento Nacional de Identidad, Libreta de Enrolamiento, Libreta Cívica o Pasaporte.
- Domicilio real (calle, número, localidad, provincia y código postal) del funcionario.
- C.U.I.T. (clave única de identificación tributaria), domicilio legal (calle, número, localidad, provincia y código postal) y teléfono de la dependencia en la que el funcionario ejerce funciones.
- Resolución o acto administrativo equivalente que justifique la dación de los fondos.

5.3.8 Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora

Con la idea de orientar a la Dirección de la Fundación respecto de la planificación de los trabajos a realizar, se propone el siguiente Diagrama de Gantt donde se observa la descripción de tareas con los tiempos establecidos para las mismas.

Figura 10: Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta de intervención.

Actividades a desarrollar	Meses													
	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
Revisión datos generales INNOVA-T	■	■												
Visita al organismo		■	■											
Entrevista a Directores y agentes			■	■										
Análisis de los datos obtenidos				■	■									
Entrevistas complementarias				■										
Análisis de los datos obtenidos				■	■									
Descripción y análisis de los procesos actuales				■	■	■								
Estructura y Cursogramas actuales				■	■	■								
Detección y análisis de desvíos					■									
Propuesta de mejora y diseño de los procesos y estructura					■	■	■							
Aprobación Dirección INNOVA-T						■								
Redacción confección de los nuevos procesos, cursogramas y estructura						■	■	■						
Comunicación de los nuevos procesos a los agentes							■							
Implantación de los nuevos procesos								■	■	■	■			
Prueba de los nuevos procesos									■	■	■	■	■	■
Monitoreo y Evaluación de los resultados obtenidos									■	■	■	■	■	■
Detección y análisis de desvíos									■	■	■	■	■	■
Monitoreo y evaluación continua de los procesos									■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

(*) Es importante aclarar que durante todo el proceso de reingeniería tendrán que convivir los procesos y sistemas informativos anteriores con los nuevos, en paralelo. Si bien esta situación representa una carga de trabajo adicional para todo el personal, permitirá asegurar que los nuevos procesos y sistemas informáticos diseñados funcionan de manera correcta y que la información provista por los mismos es precisa, oportuna y carente de errores. Cuando estos procesos y sistemas se hayan probado satisfactoriamente durante algunos meses, recién en ese momento se podrán abandonar los viejos y trabajar a pleno con los nuevos diseños.

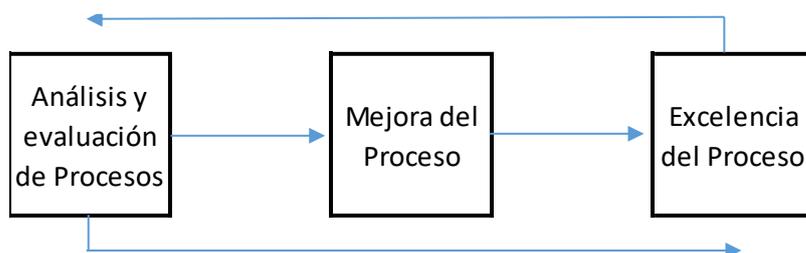
CAPÍTULO VI: Conclusiones/reflexiones finales

El presente trabajo tuvo como objetivo el estudio de las demoras en el proceso de pago a proveedores y cuentas por cobrar 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, tales 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. Además, 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 de los procesos de pago a proveedores y de cuentas por cobrar permitió determinar los factores críticos de los mismos, es decir aquellas tareas que deben ser realizadas indefectiblemente de manera correcta ya que de lo contrario todo el proceso fallaría. Asimismo, se pudieron identificar los puntos clave de los procesos determinando los momentos y lugares dónde se toman las decisiones, identificando dónde se procesa la información más valiosa y dónde se definen las cantidades de recursos a aplicar al mismo. El estudio y análisis de la representación gráfica permitió también identificar duplicidad de tareas y controles que se desarrollaban en las diferentes áreas de la Fundación.

En cuanto a la mejora continua de los procesos de gestión de pago a proveedores y cuentas por cobrar, el trabajo permitió ver cómo su análisis y evaluación permitieron proponer la mejora de los mismos apuntando a lograr un estándar elevado de calidad en sus resultados. A su vez, su evaluación constante puede producir una retroalimentación de los circuitos que asegure la mejora continua de los procesos. 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 como se lo describe en la figura número 10.

Figura 11: 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 podría realizar 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, dónde está ubicado su puesto de trabajo dentro del mapa de procesos, cuál es la finalidad del mismo, cuáles son las actividades que debe realizar y cómo y quiénes 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.

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 qué 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 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 sostiene que la implementación de la reingeniería de procesos, y no implementada solamente para reducir las demoras en el proceso de compras y pagos y cuentas por cobrar, 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.

Referencias bibliográficas

Ardoino JJ. (2014). *El diseño de procesos en organizaciones efectivas. Metodología INTÉGRA*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Disponible en: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> (última consulta noviembre - 2021)

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*.

Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

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 Bussines Review, Disponible:

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

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

Ley 25.246/2000 Encubrimiento y Lavado de Activos de origen delictivo. Unidad de Información Financiera.

Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/62977/texact.htm> (última consulta, Noviembre 2021)

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-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/>

Perea, T.J. (2012) “Implementación de manuales de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas”, Disponible en:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/943/3/Implementaci%C3%B3n%20de%20manuales%20de%20pol%C3%ADticas%20y%20procedimientos%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20cobranzas%2C%20para%20la%20minimizaci%C3%B3n%20de%20riesgos%20al%20momento%20de%20adquirir%20carteras%20de%20cr%C3%A9ditos%20por%20parte%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%A1Da%20Solu.pdf>

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

Ramió C. (1999) Elementos básicos de las estructuras administrativas. *En Teoría de la Organización para la Administración Pública*. Madrid: Tecnos.

Resolución 30-E/3017 Unidad de Información Financiera

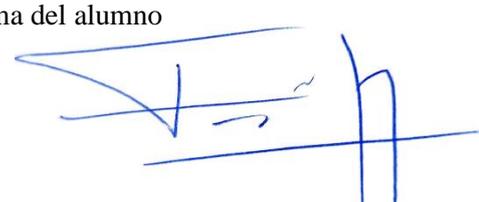
Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/275996/norma.htm> (última consulta: Noviembre 2021).

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

Unidad de Información Financiera (UIF). Disponible en:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/275996/norma.htm> (última consulta: noviembre 2021)

ANEXO PRESENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación comprende dos etapas. La primera es la presentación de la solicitud para la constitución del Jurado para la defensa. Para ello, contando con el aval del Director del TFM, el maestrando presenta el formulario aquí debajo en la recepción de la ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO.

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M12o
Nombre y apellido del alumno Diego Eduardo Ferrara		Tipo y N° de documento de identidad: DNI.: 24.628.960
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 26 de Julio de 2019	
Título del Trabajo Final Plan de mejora de procesos. Pago a proveedores y cuentas cobrar. Caso: Fundación INNOVA-T 2018.		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final		
		
Aclaración: Silvina Laura Díaz Lugar y fecha: 22 de Julio de 2020		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico silvinalauradiaz@yahoo.com.ar	Teléfonos +33 6 29 61 80 54	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Certificado analítico Se envía a graduación@posgrado.economicas.uba.ar : <ul style="list-style-type: none"> • Archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • 		
Fecha 22 de julio de 2020	Firma del alumno 	

Form. TFM v1

La segunda etapa comprende la conformación del jurado que entenderá en la Defensa del Trabajo Final y la defensa oral y pública. Una vez constituido el Jurado, cada evaluador

deberá presentar, en forma individual un informe preliminar a la Dirección de la Maestría en el que dictamine si el mismo está en condiciones de ser defendido o si se deberá presentar una nueva versión tomando en cuenta las recomendaciones que surjan de la evaluación.