

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

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Tarjetas de compra corporativa como herramientas para reducir el uso  
de efectivo en el sector público nacional

---

**AUTOR: REGINA LAGINESTRA**

**DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI**

**AGOSTO 2023**

---



## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo central examinar la eficacia de las tarjetas de compra corporativas como medio para reducir la manipulación de efectivo en entidades públicas. Para abordar este propósito, se empleó un enfoque metodológico mixto, fusionando elementos cualitativos y cuantitativos. En específico, se realizaron entrevistas con miembros del INCUCAI que utilizan tarjetas corporativas, empleando un cuestionario semi estructurado diseñado para explorar cuestiones relevantes. Los resultados extraídos de esta investigación revelaron una disminución efectiva en el manejo de efectivo y una optimización de los procesos de rendición dentro del INCUCAI, debido a la implementación de las tarjetas corporativas. Además, se identificaron tanto los beneficios como las limitaciones inherentes a este enfoque. En consonancia con los hallazgos, se propusieron enfoques innovadores para mejorar aún más la implementación y el rendimiento de las tarjetas corporativas en entidades públicas. Entre estas propuestas, destaca la idea de implementar una aplicación móvil intuitiva que facilite la consulta y el uso de las tarjetas, así como la implementación de alertas para recordar a los usuarios sobre los gastos no permitidos. Además, se propuso una integración con plataformas de rendición automatizada y un programa de recompensas sostenibles que fomente el uso responsable de las tarjetas. Con todo ello se pudo llegar a la conclusión que las tarjetas corporativas constituyen una herramienta eficiente para atenuar la manipulación de efectivo en contextos de entidades públicas, al mismo tiempo que mejoran la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos.

### **Palabras clave:**

Tarjetas corporativas; Entidades públicas; Manejo de efectivo; Eficiencia; Transparencia, Administración Financiera.



## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema .....	7
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	10
1.3 Aspectos metodológicos .....	10
Población y muestra.....	11
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos. ....	12
2. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 Caja Chica.....	13
2.2 Fondos rotatorios .....	14
2.3 Tarjetas corporativas de compra .....	15
2.3.1 Características, funcionamiento, usos .....	16
2.3.2 Pasos para la tramitación de tarjetas de compra corporativas.....	19
2.4 Ventajas del uso de tarjetas corporativas de compra .....	20
2.5 Gestión eficiente de tarjetas corporativas .....	22
2.6 Marco normativo .....	23
3. DIAGNÓSTICO.....	28



3.1	Caracterización de la muestra .....	28
3.1.1	Edades .....	28
3.1.2	Antigüedad laboral.....	29
3.2	Procedimiento de uso de tarjetas corporativas en INCUCAI .....	30
3.2.1	Capacitación y Conocimiento.....	30
3.2.2	Conocimiento del Límite Disponible.....	31
3.2.3	Frecuencia y Volumen de Consumo.....	31
3.2.4	Usos Permitidos y No Permitidos.....	32
3.2.5	Monitoreo y Alertas .....	32
3.2.6	Sistema de Rendición .....	32
3.3	Experiencias de uso de tarjetas corporativas por miembros de INCUCAI ...	33
3.3.1	Percepción General .....	33
3.3.2	Aceptación y Uso.....	33
3.3.3	Beneficios Percibidos .....	33
3.3.4	Limitaciones Percibidas.....	34
3.4	Conclusión del diagnóstico.....	35
4.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	37
4.1	App móvil Interactiva de Capacitación .....	37
4.1.1	Detalles de la Propuesta.....	37
4.1.2	Beneficios Esperados.....	38
4.2	Asistente Virtual para Consultas en tiempo real.....	38
4.2.1	Uso del Asistente Virtual.....	38
4.2.2	Beneficios de la Implementación.....	39
4.3	Alertas de Gastos No Permitidos .....	40
4.3.1	Uso del Sistema de Alertas .....	40



4.3.2 Beneficios de la Implementación.....	40
4.4 Integración con Plataformas de Rendición Automatizada.....	41
4.4.1 Uso de la Integración .....	41
4.4.2 Beneficios de la Integración .....	42
4.5 Programa de Recompensas Sostenibles .....	43
4.5.1 Uso del Programa .....	43
4.5.2 Beneficios del Programa de Recompensas Sostenibles.....	43
4.6 Análisis Predictivo de Gastos .....	44
4.6.1 Uso del Análisis Predictivo de Gastos.....	44
4.6.2 Beneficios del Análisis .....	45
5. CONCLUSIONES.....	46
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
7. ANEXOS .....	50
Anexo 1: Entrevista a miembros de INCUCAI usuarios de tarjetas corporativas – Guía de preguntas .....	50
Anexo 2. Resultados de entrevistas .....	54



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



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco normativo sobre la implementación de tarjetas corporativas. ....	24
Tabla 2. Caracterización de los entrevistados.....	28
Tabla 3. Fichaje de resultados de entrevistas.....	54



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de edades de los entrevistados.....	29
Figura 2. Años de antigüedad de entrevistados .....	30
Figura 3. Uso de las tarjetas.....	31
Figura 4. Rubros en los que se utilizan las tarjetas.....	32
Figura 5. Beneficios percibidos por el uso de tarjetas .....	34



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

En la operatoria habitual de los organismos e instituciones estatales existen gastos que escapan a los procesos de compras y contrataciones habituales. Son gastos de montos relativamente bajos que deben ser autorizados de forma rápida, por lo cual son afrontados con los denominados Fondos Rotatorios y Cajas Chicas.

La utilización de tarjetas de compra corporativas colabora a que el proceso de regulación y control de dichos gastos sea más efectivo y, a la vez, transparente. Es por esta razón que, desde junio de 2017, la Tesorería General de la Nación dependiente de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda, impulsó la instrumentación de tarjetas corporativas de compra en organismos públicos.

La contratación de la tarjeta de compra corporativa se encuadra en la figura de la contratación directa interadministrativa, generando un uso más eficiente de los recursos públicos y mayor eficacia en el logro de los objetivos de los organismos públicos. Se instrumenta a través de un convenio entre la entidad bancaria (Banco Nación) y los Organismos de la Administración Nacional.

La adopción de este instrumento se dirige a dotar a los Organismos de la Administración Nacional de un mecanismo de pago que promueva eficazmente la sustitución progresiva del uso de efectivo y emisión de cheques en el conjunto de las operaciones que habitualmente se canalizan por el circuito de Fondos Rotatorios, a la vez de posibilitar a los funcionarios afectados al cumplimiento de misiones oficiales dentro del país y en el exterior, contar con un medio de pago de amplia aceptación local e internacional, que les permita afrontar sus gastos con elevados niveles de seguridad, evitando el traslado de valores.

El INCUCAI (Instituto Nacional Central Único Coordinador de Ablación e Implante) es un organismo público que impulsa, normatiza, coordina y fiscaliza las actividades de donación y trasplante de órganos, tejidos y células en Argentina. En dicho ente, desde 2017 se implementa la utilización de tarjetas corporativas como medio para avanzar en la sustitución de los medios de pago no electrónicos por aquellos que posibiliten acrecentar los niveles de transparencia y eficiencia en el uso de los fondos públicos.



Resulta interesante detallar y relacionar dos cuestiones importantes; por un lado, dar a conocer y analizar en profundidad el contenido de la reglamentación vigente sobre el uso de estas tarjetas y, por otro lado, analizar los resultados estadísticos y de las experiencias de uso en un organismo en particular tomado como caso de estudio. De esta forma será posible determinar tanto beneficios como dificultades en la práctica y proponer mejoras.

El trabajo de investigación planteado no sólo será de utilidad para el organismo público tomado como caso de estudio, sino que revelará información valiosa para profesionales de carreras afines a la administración de empresas y a la administración financiera, particularmente a las relacionadas a la administración pública ya que se pretende analizar y proponer pautas para lograr la efectiva implementación del régimen de tarjetas de compra corporativas para mejorar la experiencia de uso y optimizar sus resultados.

La administración tradicional de los Fondos Rotatorios y Cajas Chicas por parte de los miembros de organismos públicos presenta ciertos inconvenientes tales como: demoras en las autorizaciones de compra, problemas en la rendición, expone al personal a riesgos por la utilización de dinero en efectivo, representa un trabajo burocrático excesivo que insume tiempo al personal involucrado y, por último, presenta dificultades en el control y organización de las compras lo que puede llevar a falta de transparencia.

Con el propósito de reducir significativamente el número de cuentas bancarias necesarias para la operatoria del régimen de Fondos Rotatorios y Cajas Chicas, incrementar los niveles de transparencia y eficiencia en el uso de los fondos públicos, a la vez que reducir los riesgos asociados al uso de efectivo, la Tesorería General de la Nación impulsó en junio de 2017 la instrumentación de tarjetas de compras corporativas.

Desde entonces, los organismos públicos han implementado su uso esperando obtener los beneficios que, desde el Gobierno Nacional, describen como esperables. Sin embargo, resulta interesante analizar en profundidad si dichos beneficios son alcanzables, si los resultados estadísticos de su uso son los esperables y si, en la práctica y teniendo en cuenta las experiencias por parte de los mismos usuarios, se observan dificultades a resolver. Es por esto que se plantean las siguientes preguntas de investigación:



Pregunta general:

- ¿El uso de tarjetas corporativas de compra en organismos públicos es una herramienta efectiva para minimizar el manejo de efectivo por parte de los miembros de dichas entidades?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la normativa vigente que rige el uso de tarjetas de compra corporativas en Argentina? ¿Cuáles son los beneficios que supone su implementación en organismos públicos?
- ¿Cuáles fueron los resultados del uso de tarjetas corporativas en INCUCAI?
- ¿Qué apreciación tienen sobre la experiencia de uso de este tipo de tarjetas los miembros de INCUCAI?
- ¿Qué beneficios y dificultades presenta el uso de este tipo de tarjetas en organismos públicos?
- ¿Es posible proponer una serie de pautas para optimizar resultados y experiencias de uso de este tipo de tarjetas en entidades públicas?

Además, se asocian a la investigación las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El uso de tarjetas de compra corporativas en entidades públicas es una herramienta efectiva para minimizar el manejo de efectivo por parte los miembros de dichos organismos.

Hipótesis 2: La aplicación de tarjetas corporativas en INCUCAI desde 2017 ha sido efectiva en relación a disminución del uso de efectivo y a la optimización en tiempos y formas de rendición.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo general*

Analizar resultados sobre el uso de tarjetas de compra corporativas como herramienta para minimizar el manejo de efectivo en entidades públicas.



### 1.2.2 Objetivos específicos

- Indagar sobre la legislación vigente en relación al uso de tarjeta de compras corporativas en Argentina, procedimientos para su manejo, ventajas y desventajas de su uso.
- Analizar estadísticas y resultados acerca del uso de tarjetas de compra corporativas aplicadas en el organismo público INCUCAI desde 2017 hasta la actualidad en relación a la disminución del uso de efectivo y optimización en tiempos y formas de rendición.
- Analizar las experiencias de uso de tarjetas corporativas de los miembros de INCUCAI.
- Identificar beneficios y limitaciones en el uso de tarjetas corporativas en INCUCAI.
- Proponer una serie de pautas que colaboren a optimizar el uso de tarjetas corporativas en entidades públicas.

### 1.3 Aspectos metodológicos

En este trabajo de investigación se buscó analizar resultados sobre el uso de tarjetas de compra corporativas como herramienta para minimizar el manejo de efectivo en entidades públicas para lo cual se adoptó un enfoque mixto, ya que se analizó de forma cualitativa los informes y las estadísticas del uso de tarjetas corporativas en una entidad tomada como caso de estudio y, por otro, se tuvo en cuenta las experiencias de uso de dichas tarjetas por parte de los miembros de la entidad desde un enfoque cualitativo.

En relación al tipo de investigación, la misma se planteó como descriptiva bajo la modalidad de una investigación de campo en la que se analizó cuán efectivo está siendo el uso de dichas tarjetas en INCUCAI desde el año 2017 hasta la actualidad.

El trabajo fue planteado en las siguientes etapas:



- Una primera etapa bibliográfica y de interpretación sobre la legislación vigente en Argentina acerca del uso de las tarjetas corporativas y sobre los beneficios que acarrea su uso en entidades públicas.
- En la segunda etapa, se realizó un análisis de la información disponible en INCUCAI (como informes, estadísticas, entre otros) en relación la disminución del uso de efectivo y optimización en tiempos y formas de rendición.
- Luego, en una siguiente etapa se llevaron a cabo una serie de entrevistas a miembros de INCUCAI que usan tarjetas corporativas con el fin de indagar como es su experiencia de uso.
- Por último, en base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores, se propusieron una serie de pautas que llevan a la mejora continua del sistema y colaboran a que el manejo de fondos por parte de la entidad pública se haga de forma eficiente y transparente a través de las tarjetas corporativas.

En relación a las fuentes de información que serán utilizadas se destacan:

- Fuentes primarias: fueron los datos obtenidos de las entrevistas llevadas a cabo y de los informes de la entidad (a los cuales la investigadora tuvo acceso por formar parte del equipo de trabajo de INCUCAI).
- Fuentes secundarias: investigación bibliográfica sobre los temas que conciernen a la investigación, utilizando fuentes seguras de información. También se recurrió a la consulta de otros trabajos de grado y tesis de maestrías de temáticas similares a los fines de inspirar este trabajo y reparar los puntos a considerar para poder hacer un análisis integral.

#### *Población y muestra*

La población fueron los empleados de la entidad pública INCUCAI. En cuanto a la muestra y de acuerdo con el tipo de estudio cualitativo, la misma fue no probabilística y consistió en, como mínimo, 6 usuarios de tarjetas corporativas seleccionados a criterio de la investigadora y de acuerdo a sus posibilidades de acceso a la información.



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



*Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.*

Para llevar a cabo las entrevistas, se creó un formulario semi estructurado que sirvió de orientación e incluyó las preguntas de interés para la investigación. Dicha guía de preguntas fue enviada por mail o por WhatsApp y, en los casos que fue posible, se realizó la entrevista de forma presencial.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Caja Chica

Según la definición entregada en el Manual de Procedimientos específicos de la Dirección General de Administración de Argentina (2019):

La caja chica es un fondo financiero entregado a un funcionario o responsable de área o sector para afrontar posibles gastos de carácter urgentes que no permitan la tramitación normal de una orden de pago, por consiguiente, tanto la clase de gasto como el monto de las asignaciones, responderán a un criterio restrictivo y sólo podrán ser aplicados a transacciones de contado. Teniendo posteriormente el funcionario a cargo que rendir cuenta documentada sobre su inversión.

Además, en dicho procedimiento se entregan las pautas para el uso eficiente y transparente las Cajas Chicas en entes públicos y a continuación se destacan los puntos relevantes para esta investigación.

Las Cajas Chicas se formalizan con el dictado del Acto Administrativo (Resolución Ministerial) que las autoriza, para ello las unidades que requieran la constitución de una Caja Chica a su favor y esta no fue incluida en el acto administrativo de apertura de cajas chicas y fondo rotario al inicio del ejercicio económico; la deberán solicitar mediante Comunicación Oficial suscripta por el superior directo (Dirección General de Administración, 2019).

Las cajas chicas podrán operar y erogar gastos individuales de hasta el monto que indique la normativa vigente, artículo 81 inciso k), del Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N.º 24.156, aprobado por Decreto Ni 1344/07 y sus modificatorios.

En el Manual citado también se detallan los conceptos que NO podrán rendirse a través de Caja Chica:

- Viáticos que se ajusten al régimen del Decreto N.º 1343/74 y sus complementarios.
- Pasajes para terceros.
- Medicamentos que no correspondan a los básicos y elementales de un botiquín de primeros auxilios.
- Pasajes aéreos.



- Combustibles y lubricantes.
- Peajes.
- Gastos de almuerzos, cenas y/o refrigerios. Sólo se aceptarán los gastos por comida de trabajo, los cuales se justificarán detallando a los funcionarios presentes y el motivo de la reunión.
- Erogaciones realizadas en días sábados, domingos y feriados, excepto para las áreas que realizan guardias permanentes. Tal excepción será aplicable también en caso de emergencia, catástrofe o fuerza mayor, para salvaguardar la vida, los bienes y el medio ambiente. En estos casos, se explicitará detalladamente el motivo que generó la necesidad del gasto.
- Servicios básicos.

La rendición, con sus comprobantes respaldatorios, deberá ser girada mediante expediente electrónico a la Dirección General de Administración solicitando el reintegro de la suma erogada. Por último, dicha Dirección es la responsable de la aprobación o desaprobación de las rendiciones de cuentas. Podrá rechazar los comprobantes respaldatorios de las erogaciones mencionadas que acompañen el pedido y respuesta del mismo o bien que no cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento (Dirección General de Administración, 2019).

## **2.2 Fondos rotatorios**

Al igual que para el concepto de Cajas Chicas, la Dirección General de Administración de Argentina (2019) define el concepto de Fondos Rotatorios:

El uso del Fondo Rotatorio Jurisdiccional es de carácter excepcional y ha sido implementado a fin de afrontar gastos urgentes, de tal forma que los responsables del mismo puedan contar con disponibilidades inmediatas de fondos en situaciones de urgencia, en virtud de la cual no es posible esperar la formalización de su procedimiento en los términos del Régimen de Contrataciones vigente, por lo tanto, su uso debe ser considerado de carácter restrictivo.

En relación al uso del Fondo Rotatorio, dicha Administración define que podrán solicitar la adquisición de bienes y servicios a través del Fondo Rotatorio Jurisdiccional todas



las unidades organizativas de este Ministerio de nivel superior o igual a Dirección Nacional o General. En caso de aquellas unidades de jerarquía inferior, deberán elevar su pedido a la unidad de jerarquía directa superior de la cual dependa. Además, cuando se soliciten adquisiciones a través del Fondo Rotatorio Jurisdiccional, se deberá indicar y fundamentar en forma suficiente la urgencia de la contratación solicitada, derivada de una necesidad actual, concreta y objetiva, en virtud de la cual no es posible esperar la formalización de un procedimiento en los términos del Régimen de Contrataciones vigente.

Cuando se soliciten adquisiciones a través del Fondo Rotatorio Jurisdiccional, se deberá indicar y fundamentar en forma suficiente la urgencia de la contratación solicitada, derivada de una necesidad actual, concreta y objetiva, en virtud de la cual no es posible esperar la formalización de un procedimiento en los términos del Régimen de Contrataciones vigente. La nota de pedido deberá además de indicar las especificaciones técnicas, plazo, precio y lugar de entrega, forma de pago y toda otra cuestión que haga a la especificidad del bien o servicio. A su vez, deberá ser acompañada con un mínimo de tres presupuestos que debe proveer el requirente (Dirección General de Administración , 2019).

### **2.3 Tarjetas corporativas de compra**

La instrumentación de tarjetas de compra corporativas dentro del régimen de Fondos Rotatorios, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas, consiste en incorporar un nuevo medio de pago constituido por tarjetas prepagas, nominativas e internacionales, habilitadas para compras en un único pago y extracciones de efectivo desde cajeros automáticos de las redes Link y Banelco. La disponibilidad de fondos en cada tarjeta se materializa a través de la asignación de crédito en carácter de anticipo para realizar consumos y extracciones, el cual una vez agotado y como condición previa para ser restablecido, requiere de la presentación de la rendición de gastos por parte de su titular (Tesorería General de la Nación , 2018).

La manera para operar con las tarjetas corporativas es sumamente sencilla y favorece la transparencia con que se realizan los pagos. El circuito se inicia cuando un agente autorizado en cada organismo ingresa al sitio web del Banco de la Nación Argentina para



gestionar la transferencia de fondos desde la cuenta corriente bancaria del fondo rotatorio principal a favor de la cuenta virtual principal de tarjetas. Posteriormente, se distribuyen los fondos disponibles a favor de cada una de las tarjetas para que los funcionarios puedan realizar sus compras, pagos y extracciones de efectivo. Una vez consumido el total disponible asignado, el funcionario titular debe rendir los gastos realizados. Para ello se requiere la presentación del resumen de movimientos de su tarjeta y todos los comprobantes de las erogaciones efectuadas. Una vez cumplida la rendición el fondo rotatorio interno o la caja chica, pueden recuperar el saldo disponible para gastar nuevamente (Fundación Nuevas Generaciones, 2020).

### *2.3.1 Características, funcionamiento, usos*

Desde la Tesorería de la Nación Argentina (2018), las tarjetas corporativas habilitadas para la función pública son tarjetas nominativas prepagas, internacionales y con chip de seguridad, de desarrollo propio del Banco de la Nación Argentina y destaca sus principales características como sigue:

- Habilitadas para compras en 1 único pago sin admitir operaciones financiadas.
- Extracciones de efectivo desde cajeros automáticos de las redes Link y Banelco.
- Límite de compra de cada tarjeta condicionado a su saldo disponible y monto máximo de gasto individual correspondiente al del fondo o caja del que depende.
- Resumen de gastos que posibilita la individualización de los consumos asociados a cada plástico.
- Plataforma web de administración y gestión que permite definir para cada tarjeta los rubros de consumo habilitados, como así también la obtención de reportes y liquidaciones con el detalle de las transacciones efectuadas por cada una de las tarjetas; administración y monitoreo online en tiempo real de la operatoria las 24hs. los 365 días del año; generación y gestión de alertas bajo diversos criterios (por montos, rubros, tipo de operaciones, etc.), que disparan en forma automática un correo electrónico dirigido a un usuario



Administrador, advirtiéndole de la ocurrencia de un hecho irregular, favoreciendo en gran medida el control minucioso del uso de las tarjetas y la transparencia de los gastos realizados.

La **operatoria** involucra transferir fondos desde la cuenta corriente asociada al Fondo Rotatorio Principal de cada Organismo, a favor de una cuenta virtual principal de tarjetas habilitada en el Banco de la Nación Argentina, que concentra la totalidad de los fondos a distribuir a favor de cada una de las tarjetas emitidas, asociadas al Fondo Rotatorio Principal, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas, como así también las vinculadas a cada uno de los funcionarios autorizados al cumplimiento de misiones oficiales (Tesorería General de la Nación , 2018).

El circuito se inicia cuando un usuario designado y autorizado en cada organismo, ingresa al sitio web de Nación Empresa 24 perteneciente al Banco de la Nación Argentina, para gestionar la transferencia de fondos desde la cuenta corriente bancaria del Fondo Rotatorio Principal, a favor de la Cuenta Virtual Principal de Tarjetas. Posteriormente, ingresando a una Plataforma Web de Administración y Gestión de Tarjetas, desarrollada específicamente para esta operatoria, distribuirá los fondos disponibles a favor de cada una de ellas (Tesorería General de la Nación , 2018).

Contando con saldo disponible para gastar en sus respectivas tarjetas, los funcionarios realizarán sus compras, pagos y extracciones de efectivo hasta agotar su disponibilidad de fondos otorgada. Una vez consumido el disponible asignado a la tarjeta, su funcionario titular deberá realizar su rendición de gastos acompañando al resumen de movimientos de su tarjeta, todos los comprobantes por las erogaciones efectuadas. Esta obligación es condición para que el Fondo Rotatorio Interno (FRI) y Cajas Chicas (CC) pueda recuperar saldo disponible para gastar (Tesorería General de la Nación , 2018).

Para la **instrumentación** de este producto, se requiere que el Organismo interesado suscriba un Convenio y sus Formularios anexos con el Banco de la Nación Argentina. Con relación a las adecuaciones de sistema necesarias, este desarrollo implica incorporar al Módulo de Fondos Rotatorios del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF), el nuevo medio de pago habilitado “Tarjeta de Débito” tanto para las operaciones



que se canalizan a través del Fondo Rotatorio Principal, como para las gestiones en Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas (Tesorería General de la Nación , 2018).

Las Jurisdicciones y Entidades que adhieran al uso de este tipo de tarjetas deben cumplir con los siguientes puntos según la Tesorería General de la Nación (2018):

- Incorporar a su propio procedimiento interno relativo a la gestión y administración de Fondo Rotatorio, un circuito que establezca la operatoria y el control de uso de las tarjetas vinculadas al Fondo Rotatorio, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas.
- Mantener un registro actualizado con la individualización del cargo y nombre de cada uno de los funcionarios autorizados
- Identificar el monto máximo de gasto individual de cada una de las tarjetas.
- Definir condiciones y plazos para la devolución inmediata de los plásticos emitidos en los casos de cese de funciones de los funcionarios autorizados.
- Definir plazos, condiciones y requisitos administrativos para la presentación de los comprobantes respaldatorios por los gastos erogados mediante la Tarjeta de Compra Corporativa.
- Comunicar al banco toda situación que afecte o pudiera afectar el uso de la tarjeta.
- Definir medidas conducentes al recupero de fondos en los casos de cargo erróneo de gastos o uso indebido de la tarjeta por parte de su titular.

Los funcionarios autorizados a utilizar Tarjetas de Compra Corporativas en cada Organismo, son el responsable y Subresponsable del Fondo Rotatorio principal, de los Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas, como así también los autorizados por estos en carácter de adicionales, cuando razones operativas del funcionamiento de las áreas a las que pertenecen requieran su asignación a otros agentes dependientes de las mismas, hasta un máximo de dos por funcionario titular. Adicionalmente, el titular del Fondo Rotatorio del Organismo podrá disponer la gestión y otorgamiento de tarjetas a funcionarios afectados al cumplimiento de misiones oficiales que se encuentren debidamente autorizadas dentro del país y en el exterior (Tesorería General de la Nación , 2018).



Los funcionarios que utilicen Tarjetas de Compra Corporativas observarán como monto máximo por cada gasto individual, los respectivos límites definidos por el propio Organismo para su Fondo Rotatorio, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas, a los que en cada caso se encuentren asociadas sus respectivas tarjetas (Tesorería General de la Nación , 2018).

A los efectos de la rendición por Fondo Rotatorio de las erogaciones realizadas mediante Tarjeta de Compra Corporativa, los funcionarios titulares de las mismas deberán acompañar a los resúmenes de movimientos de tarjeta, los comprobantes respaldatorios por cada uno de los gastos realizados, en los plazos y condiciones previstas en los procedimientos internos dictados por cada Organismo para el funcionamiento de su Fondo Rotatorio (Tesorería General de la Nación , 2018).

### *2.3.2 Pasos para la tramitación de tarjetas de compra corporativas*

Según lo establecido por la Tesorería General de la Nación (2018) los pasos iniciales para lograr la tramitación de tarjetas corporativas son:

1. El Titular del Fondo Rotatorio del Organismo deberá presentarse en el Sector de Plataforma Comercial de la sucursal del Banco de la Nación Argentina donde vaya a tramitar la solicitud del producto CORPORATIVA NACIÓN PREPAGA. En esta instancia el Banco le indicará la documentación que deberá suscribir.
2. Para el caso que un Organismo autorice a determinada persona a interactuar con la sucursal del banco por diversos temas vinculados a la operatoria de la Tarjeta, el Titular del Fondo Rotatorio del Organismo deberá autorizarla a través del formulario de uso general que a tal efecto le provea el banco.
3. Una vez firmado el Convenio y sus Anexos el Banco procesa internamente la solicitud para su aprobación por las áreas revisoras intervinientes. Una vez aprobada la contratación del producto, el Banco remite el Formulario de solicitud a la procesadora para que esta habilite a los usuarios allí informados como Administradores Generales de la plataforma web corporativa Nación. Realizada la



- vinculación, las personas designadas recibirán un correo electrónico para la generación de los respectivos usuarios y claves de acceso a la plataforma web.
4. Cuando el usuario Administrador General ingrese por primera vez a la plataforma, encontrará ya conformada la estructura de centros de costos y tarjetas que previamente ha indicado al Banco. Inicialmente, todas las tarjetas se encontrarán asociadas a la cuenta corporativa principal (cuenta raíz).
  5. En la plataforma, el Fondo Rotatorio Principal y cada uno de los Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas del Organismo, se representan como centros de costos, razón por la cual deben ser informados al banco a través del archivo CNP mediante correo electrónico dirigido al oficial de cuenta designado de la Plataforma Comercial de la sucursal. El Organismo indicará al banco la denominación de cada uno de los Centros de Costos y Tarjetas que necesite generar.
  6. Al inicio, todas las tarjetas emitidas estarán dependiendo de la cuenta raíz (cuenta corporativa principal) y deberán ser asignadas a cada uno de los centros de costos (FR, FRI y Cajas Chicas) a las que pertenecen. No obstante, de no contar el Organismo con Fondos Rotatorios Internos o Cajas Chicas, las tarjetas emitidas para el mismo dependerán del Centro de Costos que representa al Fondo Rotatorio Principal.

#### **2.4 Ventajas del uso de tarjetas corporativas de compra**

Desde la Tesorería (2018), además destacan las siguientes ventajas en relación al pago mediante tarjetas de compra corporativas

a) Incrementar la eficiencia en el uso de los fondos públicos y fundamentalmente la transparencia en los gastos que se canalizan a través del circuito de Fondos Rotatorios, sustituyendo el uso de efectivo y cheque por un medio electrónico de pago, que posibilitará la identificación, seguimiento y monitoreo online en tiempo real, de la totalidad de las erogaciones vinculadas al uso de las tarjetas.

b) Permitir a los funcionarios que participen en misiones oficiales dentro del país o en el exterior, contar con un medio de pago seguro, de amplia aceptación en comercios



adheridos de todo el mundo, evitando los riesgos inherentes al manejo y traslado de sumas en efectivo.

c) Ampliar los medios de pago disponibles para las gestiones en Fondos Rotatorios.

Además, cabe destacar y ampliar las ventajas definidas por la Tesorería teniendo en cuenta lo publicado en un artículo sobre las tarjetas corporativas aplicadas en empresas privadas ya que dichas ventajas son compartidas por ambos tipos de organizaciones, públicas o privadas. SAP Concur (2021), recalca las siguientes ventajas:

- Autonomía para el empleado y un mejor control de gastos: las tarjetas corporativas brindan la posibilidad de establecer el uso que se le debe dar a cada dispositivo, mediante la personalización de límites, y políticas y condiciones de gastos, de acuerdo con el perfil de cada titular y las políticas de cada empresa.
- Separación de los gastos personales y comerciales: Los estados de cuentas detallados permiten detectar y gestionar si algún gasto personal se llegara a producir. La idea es poder eliminarlos de las cuentas corporativas, lo cual permitirá tener claridad en todos los desembolsos.
- Simplificación de reembolsos: Las tarjetas corporativas permiten que los empleados ya no tengan que recurrir a sus tarjetas de crédito, o a sus propios recursos para cubrir todos los gastos profesionales. Los responsables del área de administración tampoco tienen que invertir tiempo en el rastreo, conciliación de recibos y organización, a fin de reorganizar los reembolsos a los trabajadores.
- Gestión centralizada y una conciliación automatizada.
- Gastos en detalle.
- Mejores condiciones financieras: Las tarjetas corporativas, a diferencia de las personales, siempre tienen mejores condiciones de crédito, entre ellas las tasas de interés más bajas y plazos más amplios de pago.
- Cobertura mundial: Las tarjetas corporativas brindan la posibilidad de que se pague lo que necesite en el momento que se requiere, no importa el país en el que se encuentre el usuario.



## 2.5 Gestión eficiente de tarjetas corporativas

Con las tarjetas de crédito corporativas las organizaciones evitan dar anticipos de efectivo a los ejecutivos para gastos de viaje y, además, los empleados pueden pagar con éstas sus elementos asociados al trabajo. De esta forma las compañías tienen un mejor control de los gastos corporativos y pueden proteger sus finanzas. Por otra parte, también brinda una visibilidad completa de qué se gastó, quién lo hizo, dónde y por qué, generando información y oportunidades para optimizar el gasto (SAP , 2022).

SAP (2022) en su artículo, recalca que no solo se requiere un control de los medios de pago sino también un acompañamiento con políticas de gasto que permita a las organizaciones educar, establecer límites y que, de esta forma, exista un doble control de los consumos de los colaboradores.

Así, SAP (2022) establece siete consejos para que organizaciones y compañías puedan mantener bajo control esta herramienta. Si bien son pautas aplicadas a empresas privadas, bien pueden ser tenidas en cuenta para la gestión pública:

1. **Establecer políticas de gasto.** Para que el uso de la tarjeta sea exitoso, la empresa debe incluir un acuerdo para que el empleado haga un uso correcto de la tarjeta, en el que sea claro en qué situaciones debe ser utilizada, en cuáles tipos de gasto puede incurrir y la obligatoriedad del comprobante de compra que debe proporcionar por cada uso.
2. **Definir cómo se deben usar.** La empresa debe establecer limitaciones en cuanto a cada gasto que se relacione a los viáticos u otros gastos generales. Por ejemplo, establecer horas y días de la semana aprobados para su utilización. También es importante revisar dichos límites periódicamente.
3. **Monitorear el gasto.** Es una buena práctica controlar todos los gastos, incluso cuando exista mucha confianza en los empleados. De esta manera será viable encontrar posibles comportamientos sospechosos y tomar las correctivas necesarias.



4. **Exigir siempre los recibos.** Para llevar un mejor control de los gastos de cada tarjeta es una buena práctica insistir en la entrega de los recibos por todas las compras.
5. **Establecer alertas.** El proveedor de su tarjeta de crédito puede notificarle sobre actividades sospechosas o intentos de usar la tarjeta para fines distintos a los previstos.
6. **Aprobar y controlar los movimientos.** Solicite a los supervisores o gerentes que den su visto bueno a todos los gastos incluidos en los extractos de tarjetas de crédito de su equipo. Así mismo, es recomendable asignar a alguien dentro de la compañía para que sea responsable de garantizar que todos sigan las pautas establecidas.
7. **Considerar la posibilidad de digitalizar los gastos.** Al automatizar sus gastos, todas las transacciones fluyen directamente a una sola plataforma, lo que brinda una visión clara y actualizada de los gastos de todos los titulares de tarjetas.

## 2.6 Marco normativo

En la siguiente tabla se resume el marco normativo de la implementación de las tarjetas de compra corporativa en Argentina:



Tabla 1. Marco normativo sobre la implementación de tarjetas corporativas.

Tipo y Ni Norma	Descripción
Ley 24.156	Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. Disposiciones generales. Sistemas presupuestarios, de crédito público, de tesorería, de contabilidad gubernamental y de control interno. Disposiciones varias.
Ley 25.827	Presupuesto general de la administración nacional.
Decreto 1344/2007 art. 81.	Régimen de Fondos Rotatorios, Fondos Rotatorios y Cajas Chicas.
Resolución 101/2017 S.H.	Aprueba la implementación progresiva de Tarjetas de Compra Corporativas en Fondos Rotatorios.
Resolución 48/2018 S.H.	Determina los niveles de reducción del uso de efectivo y cheques a alcanzar.
Resolución 174/2018 S.H.	Suspende la aplicación del nivel de reducción del uso de efectivo y cheques.
Resolución 276/2018 S.H.	Se fijan niveles máximos de uso de efectivo y cheques a alcanzar. Deja sin efecto las resoluciones 48/2018 y 174/2018.
Circular 4/2018 T.G.N.	Implementación de Tarjetas de Compra Corporativas. Bonificación de comisiones aplicables al uso en cajeros automáticos.

Fuente: Elaboración propia.

La ley 24.156 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 1992) regula la administración financiera y los mecanismos para el control del sector público nacional y establece el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible el funcionamiento del Estado. De acuerdo al artículo 8º, la ley es de aplicación para:



- La administración nacional central (poderes ejecutivo, legislativo y judicial y el Ministerio Público) y los organismos descentralizados (universidades nacionales, ANSES, institutos nacionales, etc.)
- Las empresas y sociedades del Estado que abarca a las Empresas del Estado y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias.
- Las organizaciones estatales no empresariales, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones.
- Los fondos fiduciarios integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado nacional.

El *artículo 81* de la ley 24.156 prevé, por su lado, que los órganos del Estado enumerados precedentemente pueden autorizar, dentro sus órbitas respectivas, el funcionamiento de fondos permanentes y cajas chicas, cuyo régimen y límites deben reglamentar. A tales efectos, las tesorerías correspondientes podrán entregar a los funcionarios que demuestren requerir dichos fondos los anticipos necesarios, formulando el cargo correspondiente a sus receptores.

El decreto 1344/07 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 2007), reglamentario de la ley 24.156, establece el régimen de “fondos rotatorios, los fondos rotatorios internos y cajas chicas” e indica la obligatoriedad de que sean formalizados mediante los correspondientes actos dispositivos y ser materializados con la entrega de una determinada cantidad de dinero para el pago de aquellos gastos expresamente autorizados.

El artículo 81 de dicho decreto establece la reglamentación a la que los sistemas de FR, FRI y CC se deben ajustar (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 2007).

Por su parte, la resolución 101-2017 (Ministerio de Hacienda, 2017), reglamenta la sustitución progresiva del dinero efectivo y los cheques por los medios de pago electrónico para afrontar los gastos a cargo de los Fondos Rotatorios, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas. La idoneidad de los nuevos medios está definida por sus cualidades de seguridad y transparencia. Para llevar a cabo la sustitución mencionada se instrumentó el uso de las tarjetas de compra corporativas del Banco de la Nación Argentina por parte de los



funcionarios estatales y los demás sujetos alcanzados por el artículo 8° de la ley 24.156. Las tarjetas mencionadas son nominativas e internacionales, y están habilitadas para realizar compras en un solo pago y para extraer dinero en efectivo desde cajeros automáticos.

Asimismo, evitan a los funcionarios que participen en misiones oficiales, la necesidad de transportar dinero en efectivo para hacer frente a los gastos que demande el cumplimiento de sus tareas. Se pueden emitir hasta dos adicionales para los funcionarios subalternos que el titular determine. A cada tarjeta se le asigna por anticipado una determinada cantidad de dinero que, una vez agotado, requiere de la presentación de una rendición de gastos por parte de su titular como condición previa y excluyente para que se restablezcan los nuevos fondos.

Por último, cabe destacar que la resolución 276/2018 S.H. (Ministerio de Hacienda, 2018) establece entre otros puntos importantes:

- Los organismos habilitados para el uso de Tarjetas de Compra Corporativas en el Módulo de Fondos Rotatorios del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF), conforme la habilitación otorgada por la Tesorería General de la Nación dependiente de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda, mediante una Comunicación Oficial cursada a través del Sistema de Gestión Documental Electrónico (GDE), deberán sustituir el uso de los medios de pago efectivo y cheque por Tarjetas de Compra Corporativas y otros medios de pago electrónicos disponibles, considerando todas las operaciones que se canalizan a través del Régimen de Fondos Rotatorios, Fondos Rotatorios Internos y Cajas Chicas.
- Los organismos habilitados para el uso de Tarjetas de Compra Corporativas deberán alcanzar, en tanto se verifiquen ciento ochenta (180) días corridos posteriores a la fecha de habilitación para el uso de esas tarjetas, una relación de uso de los medios de pago efectivo y cheque, respecto del total de los pagos por Fondo Rotatorio, no mayor al treinta por ciento (30%). Transcurridos ciento ochenta (180) días corridos desde la fecha de la primera medición, la relación de uso no podrá superar el veinte por ciento (20%) y posteriormente



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



mantenerse en igual o inferior nivel. A partir del ejercicio 2020, el análisis de los niveles de uso de los medios de pago efectivo y cheque se realizará en forma trimestral.



### 3. DIAGNÓSTICO

#### 3.1 Caracterización de la muestra

La muestra consiste en cinco entrevistados que ocupan diversos roles en INCUCAI, con edades y años de antigüedad en la organización variables, como puede verse en la tabla 2. Estos entrevistados incluyen tesorero, vicepresidente, directora de administración, jefe de departamento de mantenimiento y servicios generales, y coordinador de flota vehicular. Esta diversidad de roles y antigüedad proporciona una representación variada de usuarios con diferentes perspectivas y necesidades.

Tabla 2. Caracterización de los entrevistados

ENTREVISTADO	EDAD	SEXO	PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES PRINCIPALES	AÑOS DE ANTIGÜEDAD
1	43	M	Tesorero	Gestión financiera	19
2	52	M	Vicepresidente	Políticas presupuestarias	3
3	33	F	Dir. de Administración	Compras, Recaudación	3.5
4	56	M	Jefe de Depto. Mantenimiento	Mantenimiento y servicios	35
5	46	M	Coordinador Flota Vehicular	Logística, Mantenimiento	11

Fuente: elaboración propia

Esta tabla proporciona información sobre la edad, el género, el puesto en la organización, las actividades principales y la antigüedad en la organización de cada entrevistado.

##### 3.1.1 Edades

Por su parte, el gráfico de cajas que se muestra en la figura 1, representa las edades de los cinco entrevistados en la muestra. La mediana se encuentra en el valor 46, lo que significa que la mitad de los entrevistados tienen edades menores a 46 y la otra mitad tiene

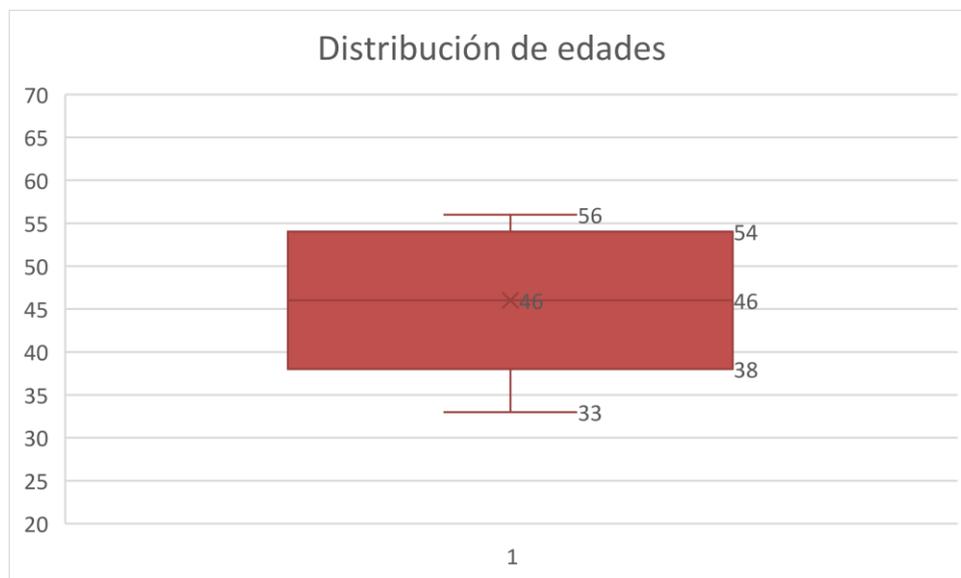


edades mayores. La caja abarca desde aproximadamente 43 (Q1) hasta 52 (Q3), lo que significa que el 50% central de las edades se encuentra dentro de este rango.

Los bigotes se extienden desde la caja hasta el valor mínimo (33) y el valor máximo (56) de las edades. No se observan valores atípicos fuera de estos bigotes, lo que indica que todas las edades están dentro de este rango.

En resumen, el gráfico de cajas muestra una distribución de edades que se concentra principalmente entre los 43 y los 52 años, con una mediana de 46 años. No hay valores atípicos en los datos de edades de los entrevistados.

Figura 1. Distribución de edades de los entrevistados



Fuente: elaboración propia

### 3.1.2 Antigüedad laboral

Por otro lado, el gráfico de cajas que muestra la figura 2, representa los años de antigüedad de los entrevistados en la muestra. La mediana se encuentra en el valor de 11 años, lo que significa que la mitad de los entrevistados tiene una antigüedad menor a 11 años y la otra mitad tiene una antigüedad mayor.

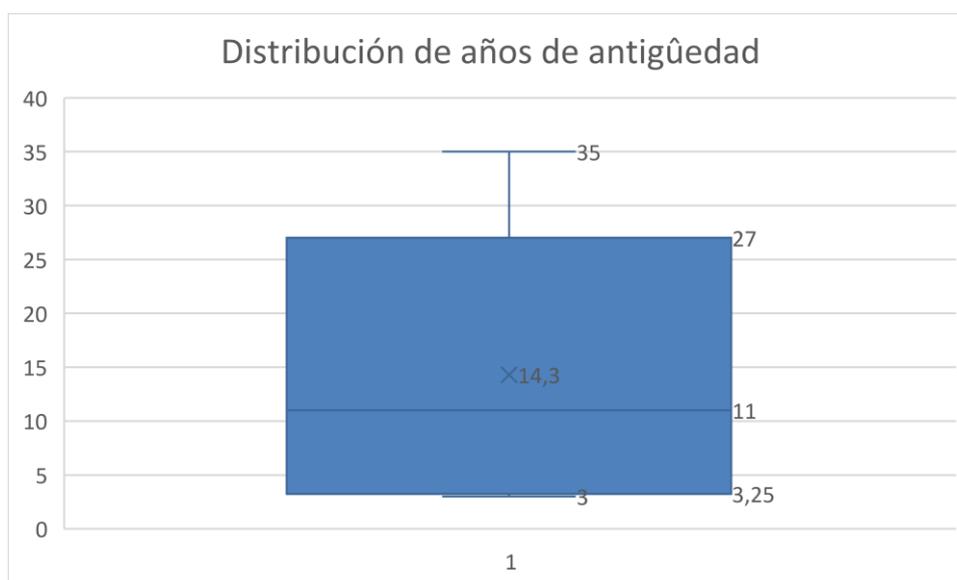
La caja abarca desde aproximadamente 3 años (Q1) hasta 19 años (Q3), lo que indica que el 50% central de los años de antigüedad se encuentra dentro de este rango. Los bigotes se extienden desde la caja hasta el valor mínimo (3) y el valor máximo (35) de los años de antigüedad.



No se observan valores atípicos fuera de estos bigotes, lo que sugiere que todas las antigüedades están dentro de este rango y no hay casos extremos en los datos.

En resumen, el gráfico de cajas muestra que los años de antigüedad en la muestra están concentrados principalmente entre 3 y 19 años, con una mediana de 11 años. No se detectan valores atípicos en los datos de años de antigüedad de los entrevistados.

Figura 2. Años de antigüedad de entrevistados



Fuente: elaboración propia

### 3.2 Procedimiento de uso de tarjetas corporativas en INCUCAI

El análisis de los datos de las entrevistas revela información valiosa sobre cómo se lleva a cabo el uso de las tarjetas corporativas en INCUCAI y cómo los empleados perciben y experimentan este proceso. A continuación, se detallan los aspectos clave relacionados con el procedimiento de uso:

#### 3.2.1 Capacitación y Conocimiento

A pesar de que algunos entrevistados no recibieron capacitación ni manuales de uso, la mayoría de ellos considera que el procedimiento de uso de las tarjetas es relativamente sencillo. Sin embargo, hubo menciones de situaciones en las que se requería un PIN que no



se tenía o la falta de conocimiento sobre ciertos aspectos, lo que sugiere que podría haber margen para mejorar la capacitación y el acceso a información detallada.

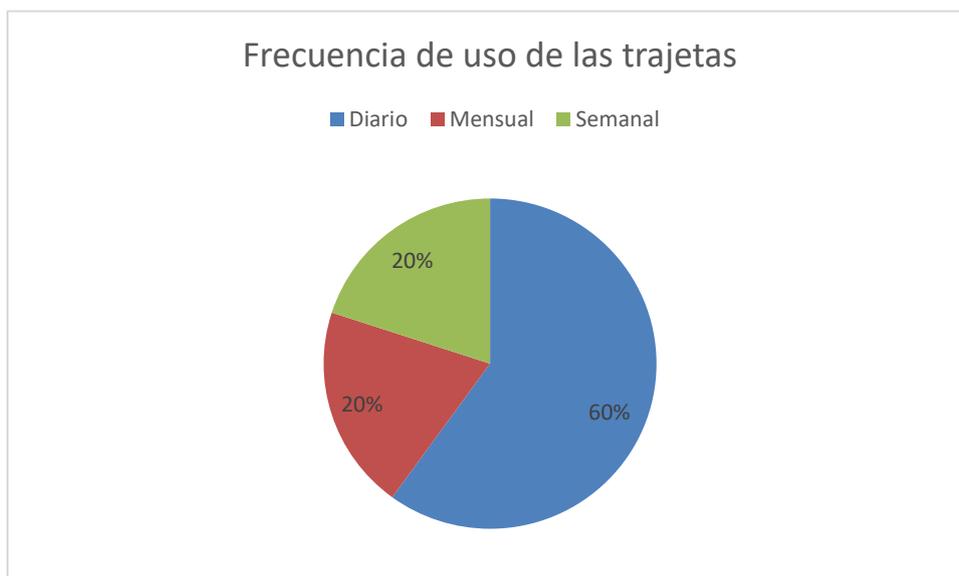
### 3.2.2 Conocimiento del Límite Disponible

Algunos entrevistados conocen el límite disponible en sus tarjetas corporativas, mientras que otros no están seguros. Este conocimiento es fundamental para tomar decisiones informadas y evitar situaciones en las que el gasto excede el límite asignado.

### 3.2.3 Frecuencia y Volumen de Consumo

El gráfico de torta que se muestra en la figura 3, refleja cómo se distribuye la frecuencia de uso de las tarjetas corporativas entre los entrevistados. Se destaca que la mayoría de los entrevistados utiliza la tarjeta de manera diaria (60%), mientras que un porcentaje menor la utiliza semanal o mensualmente. Esta distribución puede ser útil para comprender cómo diferentes usuarios incorporan las tarjetas corporativas en sus rutinas y actividades laborales.

Figura 3. Uso de las tarjetas



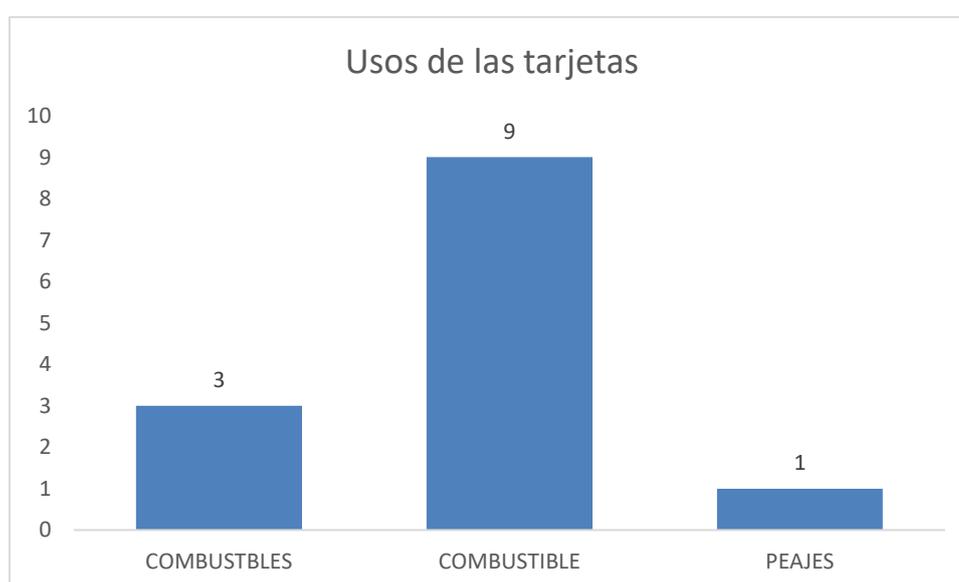
Fuente: elaboración propia



### 3.2.4 Usos Permitidos y No Permitidos

Los entrevistados en su totalidad utilizan las tarjetas para fines relacionados con sus funciones laborales en INCUCAI, como gastos de combustible, comidas y compras en línea. En la figura 4, se pueden observar las respuestas. Además, se menciona que los usos personales están prohibidos, lo que respalda la intención de las tarjetas corporativas de ser utilizadas exclusivamente para actividades laborales.

Figura 4. Rubros en los que se utilizan las tarjetas



Fuente: elaboración propia

### 3.2.5 Monitoreo y Alertas

Aunque algunos entrevistados reciben alertas por ciertos criterios como montos o tipos de operaciones, en general, las tarjetas no parecen ser monitoreadas de manera cercana. La implementación de alertas más detalladas podría ayudar a prevenir gastos no autorizados o inusuales.

### 3.2.6 Sistema de Rendición

Los procesos de rendición varían entre los entrevistados, pero en su mayoría, implican la presentación de comprobantes fiscales o facturas. La digitalización de estos procesos contribuye a la agilidad y eficiencia de la rendición.



### **3.3 Experiencias de uso de tarjetas corporativas por miembros de INCUCAI**

#### *3.3.1 Percepción General*

Los entrevistados en general tienen una percepción positiva sobre las tarjetas corporativas que poseen. Creen que la forma de operar de sus tarjetas es sencilla y que el uso de estas tarjetas favorece a la transparencia en el manejo de los gastos. Además, consideran que las tarjetas corporativas permiten un mayor y mejor control sobre los consumos efectuados por parte de la organización. Esto brinda seguridad y confianza en el uso de estas tarjetas, y se alinea con el objetivo de disminuir el movimiento de efectivo en la entidad.

#### *3.3.2 Aceptación y Uso*

En cuanto a la aceptación en comercios adheridos, algunas respuestas varían. Mientras que algunos entrevistados afirman que sus tarjetas tienen una amplia aceptación, otros han experimentado ciertas limitaciones, como la necesidad de un PIN en ciertos lugares.

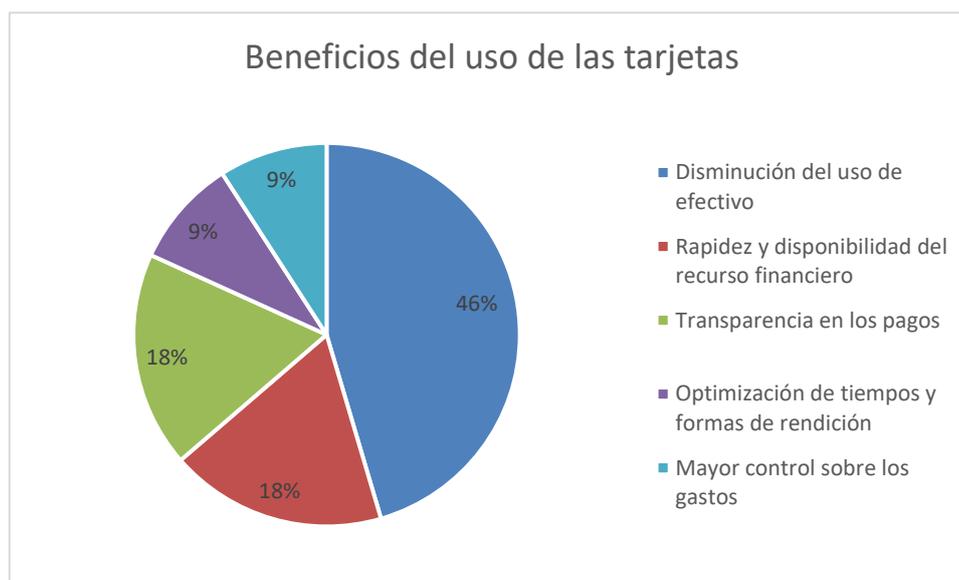
#### *3.3.3 Beneficios Percibidos*

Los entrevistados resaltan varios beneficios en el uso de las tarjetas corporativas. Estos incluyen la disminución del uso de efectivo, la rapidez y disponibilidad del recurso financiero, la transparencia en los pagos, la optimización de tiempos y formas de rendición, y un mayor control sobre los gastos. Estos beneficios están relacionados con la agilidad y eficiencia en las transacciones, así como con la mejora en la gestión financiera.

Como puede observarse en la figura 5, el gráfico de torta muestra claramente que la disminución del uso de efectivo es el beneficio más destacado y compartido por todos los entrevistados. También se pueden observar que otros beneficios, como la rapidez, la transparencia y el control, son mencionados por algunos entrevistados, pero en menor

medida. Esto refuerza la idea de que las tarjetas corporativas ofrecen ventajas significativas en la gestión financiera de la organización, especialmente en la reducción del uso de efectivo.

Figura 5. Beneficios percibidos por el uso de tarjetas



Fuente: elaboración propia

### 3.3.4 Limitaciones Percibidas

Por otro lado, los entrevistados también identifican algunas limitaciones en el uso de las tarjetas corporativas. Estas incluyen la necesidad de un PIN en ciertos lugares para su uso, el desconocimiento del crédito disponible en la tarjeta y las posibles dificultades en el proceso de rendición posterior al gasto. Estas limitaciones pueden influir en la experiencia general de uso y en la eficacia del sistema.

En resumen, los entrevistados valoran positivamente las tarjetas corporativas como una herramienta que ofrece simplicidad, transparencia, control y seguridad en el manejo de los gastos de la organización. Sin embargo, también reconocen algunas limitaciones que pueden afectar la experiencia y la eficacia de uso. Estos hallazgos reflejan la importancia de seguir mejorando y optimizando el sistema de tarjetas corporativas para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.



### 3.4 Conclusión del diagnóstico

El diagnóstico obtenido a través de las encuestas realizadas ofrece una visión detallada sobre el uso y la percepción de las tarjetas corporativas en INCUCAI. En primer lugar, la caracterización de la muestra revela una diversidad de roles y antigüedad en la organización, lo que asegura una representación variada de perspectivas y necesidades en relación al uso de las tarjetas corporativas.

En cuanto a la utilización de las tarjetas corporativas, se destaca que la mayoría de los entrevistados ha utilizado este medio de pago durante al menos un año, principalmente en su modalidad de tarjeta de crédito. Aunque algunos entrevistados no recibieron capacitación ni manuales de uso, la mayoría conoce el límite disponible en sus tarjetas y realiza diversos movimientos mensuales, principalmente para gastos de comida, combustible y mantenimiento. Sin embargo, se perciben algunas limitaciones en cuanto a conocimiento sobre los usos permitidos y procedimientos de rendición.

En lo referente a la capacitación y conocimiento sobre el uso de las tarjetas corporativas, se evidencia una carencia en la mayoría de los entrevistados. Esto sugiere una oportunidad de mejora en términos de proporcionar información y orientación adecuada para un uso eficiente y transparente de las tarjetas corporativas.

En relación a la opinión sobre las tarjetas corporativas, se puede concluir que los entrevistados valoran positivamente su sencillez de operación, y consideran que su uso favorece la transparencia y el control en los consumos realizados por parte del organismo. Además, se destaca que el uso de las tarjetas corporativas brinda seguridad y confianza a los entrevistados, lo que refuerza su percepción como una herramienta eficaz.

Finalmente, en términos de beneficios percibidos en el uso de las tarjetas corporativas, la disminución del uso de efectivo es el beneficio más destacado y compartido por todos los entrevistados. También se resalta la rapidez, la disponibilidad de recursos y la transparencia como beneficios significativos, aunque en menor medida. Esto refuerza la idea de que las tarjetas corporativas han logrado cumplir con su objetivo de reducir el movimiento de efectivo y mejorar la eficiencia en los procesos de rendición y control de gastos en INCUCAI.

En resumen, el diagnóstico brinda una imagen completa sobre la implementación y percepción de las tarjetas corporativas en INCUCAI, identificando áreas de fortaleza y



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



oportunidades de mejora. Los resultados sugieren que las tarjetas corporativas han sido bien recibidas en la organización y han logrado cumplir con varios de sus objetivos, aunque también se presentan áreas en las que se podría trabajar para optimizar su uso y maximizar sus beneficios.



## 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Basado en el diagnóstico obtenido a través de las encuestas y análisis de los diferentes ejes, se derivan algunas recomendaciones clave para mejorar la implementación y el aprovechamiento de las tarjetas corporativas en INCUCAI.

### 4.1 App móvil Interactiva de Capacitación

Esta propuesta busca transformar la capacitación de los usuarios de tarjetas corporativas a través de una aplicación móvil intuitiva y altamente interactiva. La aplicación, diseñada para dispositivos móviles, se convertirá en un recurso fundamental para que los usuarios comprendan de manera completa y eficiente cómo utilizar las tarjetas corporativas y maximizar su utilidad en INCUCAI.

#### 4.1.1 Detalles de la Propuesta

1. **Aplicación Móvil Personalizada:** Se desarrollará una aplicación móvil que los usuarios podrán descargar en sus dispositivos. La aplicación estará disponible tanto para plataformas iOS como Android, asegurando su accesibilidad para todos los usuarios.
2. **Módulos de Capacitación Interactivos:** La aplicación contará con módulos de capacitación interactivos presentados en formato de video, infografías y ejercicios prácticos. Estos módulos abarcarán una variedad de temas, desde cómo realizar compras correctas hasta cómo generar reportes de gastos.
3. **Simulaciones Realistas:** Se incluirán simulaciones de situaciones reales en las que los usuarios puedan tomar decisiones sobre el uso de la tarjeta corporativa. Estas simulaciones permitirán a los usuarios practicar y comprender cómo aplicar los conocimientos en escenarios del mundo real.
4. **Cuestionarios de Evaluación:** Después de cada módulo, se presentarán cuestionarios de evaluación para verificar la comprensión del contenido. Los usuarios podrán evaluar su propio progreso y recibirán retroalimentación inmediata para reforzar su aprendizaje.



5. **Seguimiento del Progreso:** Los usuarios podrán realizar un seguimiento de su progreso a lo largo de la capacitación. La aplicación registrará los módulos completados, cuestionarios aprobados y tiempo dedicado a cada sección.

#### *4.1.2 Beneficios Esperados*

- **Autonomía en la Capacitación:** Los usuarios podrán capacitarse de manera autónoma, eligiendo cuándo y dónde estudiar a su propio ritmo.
- **Interacción Activa:** La interacción con los módulos y las simulaciones mantendrá a los usuarios comprometidos y motivados.
- **Rápida Solución de Dudas:** El chat en vivo permitirá a los usuarios resolver dudas de manera rápida y efectiva.
- **Medición del Progreso:** Los usuarios podrán medir su propio progreso y comprensión, lo que aumentará su confianza en el uso de las tarjetas corporativas.
- **Acceso a Recursos en Tiempo Real:** Los usuarios tendrán acceso instantáneo a información actualizada y relevante sobre las tarjetas corporativas y sus usos.

Esta propuesta transformará la capacitación en una experiencia altamente interactiva y adaptable, empoderando a los usuarios para utilizar las tarjetas corporativas de manera efectiva y maximizar su beneficio en el entorno de INCUCAI.

## **4.2 Asistente Virtual para Consultas en tiempo real**

Esta propuesta tiene como objetivo implementar un asistente virtual basado en inteligencia artificial (IA) que brinde asistencia en tiempo real a los usuarios de las tarjetas corporativas. Este asistente estaría disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de aplicaciones móviles y plataformas web.

### *4.2.1 Uso del Asistente Virtual*

1. **Resolución de Consultas:** Los usuarios podrán realizar preguntas sobre el uso de las tarjetas corporativas, límites de gastos, tipos de transacciones permitidas y otros procedimientos relacionados. El asistente responderá instantáneamente con información precisa y actualizada.



2. **Guía Paso a Paso:** El asistente proporcionará guías paso a paso sobre cómo realizar diferentes tipos de transacciones, como compras en línea, pagos en establecimientos y conciliaciones de gastos.
3. **Consulta de Saldos y Límites:** Los usuarios podrán consultar su saldo disponible, límites de gasto y movimientos recientes a través del asistente virtual, lo que les permitirá tomar decisiones informadas en tiempo real.
4. **Ayuda en Caso de Problemas:** En caso de que los usuarios encuentren problemas al realizar transacciones, el asistente virtual podría brindar instrucciones para resolver problemas comunes y ofrecer alternativas.

#### 4.2.2 Beneficios de la Implementación

- **Acceso 24/7:** Los usuarios podrán obtener respuestas a sus consultas en cualquier momento, incluso fuera del horario laboral, lo que aumentará la conveniencia y eficiencia en la gestión de las tarjetas corporativas.
- **Rápida Resolución de Consultas:** El asistente virtual proporcionará respuestas inmediatas y precisas, reduciendo la necesidad de esperar a que los asesores humanos estén disponibles.
- **Ahorro de Tiempo:** Los usuarios podrán resolver sus consultas sin la necesidad de llamar o enviar correos electrónicos, lo que ahorrará tiempo y recursos.
- **Mayor Autonomía:** La disponibilidad de un asistente virtual permitirá a los usuarios tomar decisiones informadas y realizar transacciones de manera autónoma.
- **Reducción de Errores:** Al proporcionar instrucciones claras y precisas, el asistente virtual ayudará a evitar errores en el uso de las tarjetas corporativas.
- **Personalización:** Con el tiempo, el asistente virtual podría aprender las preferencias y necesidades individuales de los usuarios, ofreciendo respuestas más personalizadas.

La implementación de un asistente virtual basado en inteligencia artificial transformaría la experiencia de los usuarios al brindarles una herramienta instantánea y efectiva para obtener respuestas a sus preguntas y resolver problemas en relación con las tarjetas corporativas.



### 4.3 Alertas de Gastos No Permitidos

La propuesta consiste en desarrollar un sistema de alertas en tiempo real que informe a los usuarios sobre gastos no permitidos en sus tarjetas corporativas. Estas alertas estarían basadas en la ubicación y el tipo de gasto, lo que permitiría a los usuarios tomar decisiones más conscientes y cumplir con las restricciones establecidas.

#### 4.3.1 Uso del Sistema de Alertas

1. **Notificaciones en Tiempo Real:** Cuando un usuario realice una transacción que no cumple con las categorías permitidas o en un lugar no autorizado, recibirá una notificación instantánea en su dispositivo móvil o por correo electrónico.
2. **Recordatorios de Políticas de Uso:** Las alertas contextuales recordarán a los usuarios las políticas y restricciones de uso de las tarjetas corporativas, brindándoles la información necesaria para ajustar sus decisiones de gasto.
3. **Oportunidades de Corrección:** En caso de que un usuario haya cometido un error al realizar una transacción no permitida, la alerta le proporcionará la oportunidad de corregirlo rápidamente antes de que se complete la transacción.

#### 4.3.2 Beneficios de la Implementación

- **Decisiones Informadas:** Los usuarios recibirán información instantánea y relevante sobre sus transacciones, lo que les permitirá tomar decisiones informadas en el momento.
- **Cumplimiento de Políticas:** Las alertas asegurarán que los usuarios cumplan con las políticas y restricciones establecidas, reduciendo el riesgo de transacciones no autorizadas.
- **Evitar Errores:** Los usuarios tendrán la posibilidad de corregir errores en tiempo real, evitando la necesidad de retroceder en el proceso de conciliación.
- **Mayor Conciencia:** Las notificaciones constantes sobre las políticas de uso fomentarán una mayor conciencia entre los usuarios, lo que contribuirá a un uso más responsable de las tarjetas corporativas.



- **Ahorro de Tiempo:** La detección temprana de gastos no permitidos evitará la necesidad de realizar correcciones y ajustes en las etapas posteriores del proceso de rendición.
- **Prevención de Fraudes:** El sistema de alertas actuará como una medida de seguridad adicional al detectar transacciones sospechosas o no autorizadas.
- **Agilidad en la Rendición:** Al reducir la incidencia de gastos no permitidos, la rendición de cuentas será más rápida y precisa.

La implementación de un sistema de alertas de gastos no permitidos en tiempo real proporcionará a los usuarios una herramienta valiosa para tomar decisiones informadas, cumplir con las políticas de uso y evitar transacciones no autorizadas. Esto contribuirá a una gestión más eficiente y responsable de las tarjetas corporativas.

#### 4.4 Integración con Plataformas de Rendición Automatizada

La propuesta consiste en establecer una colaboración estratégica con empresas de tecnología financiera para desarrollar una integración entre las tarjetas corporativas y las plataformas de rendición de gastos automatizadas. Esta integración permitiría a los usuarios cargar de manera eficiente y automática los comprobantes de gastos, mejorando la precisión y agilidad del proceso de rendición.

##### 4.4.1 Uso de la Integración

1. **Escaneo Automático de Comprobantes:** Los usuarios podrían utilizar la cámara de sus dispositivos móviles para escanear los comprobantes de gastos directamente desde la aplicación de la tarjeta corporativa.
2. **Carga Instantánea de Datos:** La integración permitiría la extracción automática de información relevante de los comprobantes, como fecha, monto y descripción, lo que reduciría la necesidad de ingresar manualmente los datos.
3. **Sincronización de Datos:** Los comprobantes escaneados se sincronizarían automáticamente con la plataforma de rendición de gastos, lo que eliminaría la necesidad de cargar los documentos por separado.



4. **Generación de Informes Detallados:** La plataforma podría generar informes detallados de gastos, lo que facilitaría la presentación de los informes de rendición y la toma de decisiones basadas en datos.

#### 4.4.2 Beneficios de la Integración

- **Ahorro de Tiempo:** Los usuarios ahorrarán tiempo al escanear y cargar automáticamente los comprobantes, lo que agilizará el proceso de rendición.
- **Precisión en los Datos:** La extracción automática de información reducirá los errores y la necesidad de correcciones posteriores.
- **Minimización de Pérdida de Documentos:** Al cargar los comprobantes de manera digital, se minimizará el riesgo de pérdida de documentos físicos.
- **Mayor Control:** Los usuarios tendrán un control más preciso sobre sus gastos, ya que podrán acceder a los datos de manera rápida y ordenada.
- **Visibilidad de Gastos en Tiempo Real:** La integración proporcionará una visibilidad en tiempo real de los gastos, lo que facilitará la gestión financiera y la toma de decisiones.
- **Reducción de Carga Administrativa:** Al automatizar la carga de comprobantes, se reducirá la carga administrativa tanto para los usuarios como para el equipo de finanzas.
- **Facilitación de Auditorías:** La disponibilidad de datos precisos y detallados facilitará la realización de auditorías internas y externas.
- **Mejora de la Experiencia del Usuario:** La experiencia de usuario mejorará al simplificar el proceso de rendición y proporcionar una herramienta eficiente y moderna.

La integración con plataformas de rendición automatizada brindará a los usuarios una solución avanzada y eficiente para el proceso de rendición de gastos. Esta colaboración con tecnología financiera mejorará la gestión financiera, reducirá la carga administrativa y permitirá una toma de decisiones más informada.



## 4.5 Programa de Recompensas Sostenibles

La propuesta consiste en establecer un novedoso "Programa de Recompensas Sostenibles" que incentive y premie el uso responsable de las tarjetas corporativas. A través de este programa, los usuarios serán incentivados a realizar gastos que se alineen con criterios de transparencia y eficiencia, ganando puntos que pueden canjearse por diversas recompensas.

### 4.5.1 Uso del Programa

1. **Cumplimiento de Criterios Responsables:** Los usuarios serán incentivados a utilizar la tarjeta corporativa de manera responsable, enfocándose en gastos que estén en línea con la política de la organización y que promuevan la transparencia y eficiencia.
2. **Acumulación de Puntos:** Por cada gasto que cumpla con los criterios establecidos, los usuarios acumularán puntos en su cuenta personal del programa de recompensas.
3. **Opciones de Canje:** Los puntos acumulados podrán canjearse por una variedad de recompensas, como capacitaciones adicionales, reconocimientos formales o incluso la posibilidad de realizar donaciones a organizaciones benéficas.
4. **Promoción de la Responsabilidad:** El programa promoverá una cultura de gasto responsable dentro de la organización, ya que los usuarios tendrán un incentivo adicional para elegir opciones que beneficien a la empresa y la sociedad.

### 4.5.2 Beneficios del Programa de Recompensas Sostenibles

- **Promoción de Valores:** El programa refuerza los valores de responsabilidad, transparencia y sostenibilidad en el uso de los recursos financieros de la organización.
- **Incentivo a la Eficiencia:** Los usuarios serán incentivados a buscar formas más eficientes de realizar gastos, lo que podría resultar en ahorros para la organización.
- **Desarrollo Profesional:** Las capacitaciones adicionales ofrecidas como recompensa contribuirán al desarrollo profesional y crecimiento de los usuarios.
- **Reconocimiento y Motivación:** El reconocimiento formal y las recompensas tangibles actúan como motivadores para los empleados, mejorando la satisfacción laboral.



- **Responsabilidad Social:** La opción de donar puntos a causas benéficas muestra el compromiso de la organización con la responsabilidad social corporativa.
- **Cambio Cultural:** El programa puede impulsar un cambio cultural hacia una mentalidad más consciente y responsable en el uso de recursos financieros.
- **Fidelización de Empleados:** La participación en un programa de recompensas único puede contribuir a la retención de empleados al aumentar su satisfacción laboral.

El "Programa de Recompensas Sostenibles" no solo motiva a los usuarios a utilizar sus tarjetas corporativas de manera responsable, sino que también promueve una cultura organizacional alineada con los valores de transparencia y eficiencia. La combinación de incentivos tangibles y el enfoque en el desarrollo personal y social hacen de esta propuesta una manera innovadora de fomentar un comportamiento financiero responsable.

#### 4.6 Análisis Predictivo de Gastos

La propuesta busca aprovechar las capacidades de análisis de datos avanzado para implementar un sistema predictivo de gastos. A través de esta solución, se utilizarán técnicas de inteligencia artificial y análisis de datos para prever patrones y tendencias futuras en los gastos realizados con las tarjetas corporativas.

##### 4.6.1 Uso del Análisis Predictivo de Gastos

1. **Predicción de Patrones:** El sistema analizará el historial de gastos de los usuarios y detectará patrones de gasto, como las categorías más frecuentes de compras, los períodos de mayor gasto y las tendencias estacionales.
2. **Anticipación de Necesidades:** Los usuarios y administradores podrán anticipar las necesidades de presupuesto en función de las tendencias identificadas, lo que permitirá una mejor planificación financiera.
3. **Optimización de Recursos:** Con una comprensión más profunda de los patrones de gasto, la organización podrá optimizar la asignación de recursos y presupuesto en áreas específicas.



4. **Alertas y Recomendaciones:** El sistema puede enviar alertas y recomendaciones a los usuarios y administradores sobre posibles desviaciones en el gasto o áreas donde se podrían realizar ajustes.

#### 4.6.2 Beneficios del Análisis

- **Planificación Estratégica:** La capacidad de prever tendencias futuras permite a la organización planificar estratégicamente y tomar decisiones informadas.
- **Mejora en la Eficiencia:** Al anticipar las necesidades de presupuesto, se evitan gastos excesivos o falta de fondos en momentos críticos.
- **Optimización de Recursos:** Los recursos financieros se asignan de manera más precisa y eficiente en función de las necesidades reales.
- **Reducción de Desperdicio:** La identificación temprana de áreas de gasto innecesario o ineficiente puede ayudar a reducir el desperdicio de recursos.
- **Toma de Decisiones Informada:** Los usuarios y administradores tienen acceso a información valiosa para tomar decisiones más fundamentadas.
- **Adaptabilidad:** El sistema se adapta y aprende a medida que se recopilan más datos, lo que mejora continuamente su precisión en la predicción.
- **Mayor Control:** Tanto los usuarios como los administradores ganan un mayor control sobre el proceso de gasto y presupuesto.

La implementación de un sistema de "Análisis Predictivo de Gastos" transforma la gestión financiera de la organización al utilizar datos para prever el futuro. Esto no solo ayuda a optimizar los recursos financieros, sino que también empodera a los usuarios y administradores con información valiosa para tomar decisiones estratégicas y eficientes.

Estas recomendaciones buscan revolucionar la forma en que se utilizan las tarjetas corporativas en INCUCAI, impulsando la eficiencia, la transparencia y la comodidad en el manejo de los gastos organizacionales.



## 5. CONCLUSIONES

En conclusión, esta investigación ha abordado de manera exhaustiva el uso de tarjetas corporativas de compra como una herramienta efectiva para minimizar el manejo de efectivo en entidades públicas, centrándose en el caso particular del INCUCAI.

A través del análisis de la legislación vigente, los resultados estadísticos y las experiencias de uso, se han logrado identificar beneficios y desafíos asociados a la implementación de este tipo de tarjetas.

Se ha constatado que las tarjetas corporativas ofrecen una serie de ventajas, como la reducción de demoras en autorizaciones de compra, mayor transparencia en la gestión de fondos públicos, eficiencia en los procesos de rendición y seguridad en las transacciones. Asimismo, se ha evidenciado que su aplicación en el INCUCAI ha generado efectos positivos en términos de disminución del uso de efectivo y optimización de tiempos y procedimientos.

No obstante, se han identificado desafíos como la necesidad de una buena capacitación de los usuarios, la concientización sobre el uso responsable de la tarjeta, y la necesidad de un sistema de alertas para gastos no permitidos. Además, se ha constatado la importancia de establecer un sistema de seguimiento y monitoreo constante para garantizar su efectividad y resolución de problemas.

En este contexto, se han propuesto recomendaciones innovadoras para optimizar el uso de las tarjetas corporativas en entidades públicas, como la implementación de un asistente virtual para consultas, alertas de gastos no permitidos basados en la ubicación y tipo de gasto, integración con plataformas de rendición automatizada, programas de recompensas sostenibles y análisis predictivo de gastos. Estas propuestas buscan mejorar la experiencia de los usuarios, promover la transparencia y eficiencia en la gestión financiera, y fortalecer la adopción de tecnologías modernas en el ámbito público.

En última instancia, esta investigación ha revelado la importancia crucial de adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno público y las tecnologías emergentes. La implementación de tarjetas corporativas de compra en entidades como el INCUCAI ha demostrado ser un paso hacia la modernización y la mejora continua de los procesos administrativos. Sin embargo, es esencial reconocer que la adopción de estas herramientas



debe ir acompañada de una cultura organizacional que promueva la educación financiera, la responsabilidad y la ética en el uso de los recursos públicos.

El camino hacia una gestión más eficiente y transparente no se limita a la implementación de nuevas tecnologías, sino que también implica una transformación en la mentalidad y las prácticas de los actores involucrados. La capacitación constante, la sensibilización sobre la importancia de un uso responsable y la creación de sistemas de control efectivos son elementos fundamentales para garantizar el éxito de estas iniciativas.

En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados, las entidades públicas tienen la oportunidad de aprovechar las ventajas que ofrecen las soluciones innovadoras. La implementación de tarjetas corporativas de compra es solo un ejemplo de cómo la sinergia entre la tecnología y la gestión puede conducir a mejoras sustanciales en la administración de recursos públicos. A medida que se avanza en esta dirección, es esencial mantener una mentalidad abierta al cambio, la adaptación y la mejora continua.

Así, esta investigación no solo ha aportado una comprensión profunda del uso de tarjetas corporativas en el entorno público, sino que también ha generado recomendaciones concretas y novedosas para optimizar su implementación y maximizar los beneficios para las entidades y sus usuarios. El camino hacia una gestión financiera más eficiente, transparente e innovadora se vislumbra a través de la adopción inteligente y estratégica de estas herramientas.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dirección General de Administración . (2019). *Manual de procedimientos específicos de la Dirección General de Administración* . Buenos Aires: Ministerio de Seguridad .
- Fundación Nuevas Generaciones. (2020). *Uso obligatorio de las tarjetas corporativas para los gastos de las cajas chicas* . Buenos Aires : Fundación Nuevas Generaciones.
- Ministerio de Hacienda. (2017). *Info LEG*. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de Resolución 101-E/2017: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/275822/texact.htm>
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Resolución 276/2018*. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-276-2018-318107/actualizacion>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (1992). *InfoLEG*. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de LEY 24.156 - Disposiciones generales. Sistemas presupuestario, de crédito público, de tesorería, de contabilidad gubernamental y de control interno. Disposiciones varias.: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (2007). *InfoLEG*. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de Decreto 1344/2007: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/133006/texact.htm>
- SAP . (19 de Julio de 2022). *SAP News Center Latinoamérica*. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de Aumenta el uso de tarjetas de crédito, siete consejos para controlar el uso de las tarjetas corporativas: <https://news.sap.com/latinamerica/2022/07/siete-consejos-para-controlar-el-uso-de-las-tarjetas-corporativas/>
- SAP Concur. (27 de Julio de 2021). *SAP Concur*. Recuperado el 27 de Octubre de 2022, de Tarjetas corporativas: Todo lo que debe saber para una gestión eficiente: <https://www.concur.com.ar/news-center/tarjetas-corporativas-todo-lo-que-debe-saber-para-una-gestion-eficiente>



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



Tesorería General de la Nación . (2018). *TGN*. Recuperado el 26 de Octubre de 2022, de Implementación de Tarjetas de Compra Corporativas en Fondos Rotatorios: <http://forotgn.mecon.gov.ar/vinculos/tec/tarjeta-compra-corporativa/tarjeta-compra-corporativa.html>



## 7. ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevista a miembros de INCUCAI usuarios de tarjetas corporativas – Guía de preguntas**

La siguiente es una entrevista a realizar a miembros del ente público INCUCAI cuyo fin es analizar las experiencias de uso de tarjetas corporativas e identificar beneficios y limitaciones en su uso. Forma parte de un trabajo de investigación perteneciente a Regina Laginestra, dirigido a obtener el título de la carrera de especialización en Administración Financiera.

#### **Eje 1: Caracterización de la muestra**

1. Edad:
2. Sexo:
3. Puesto que ocupa en la organización:
4. Actividades principales que realiza:
5. Antigüedad en la organización:

#### **Eje 2: En relación a la tarjeta corporativa que posee y su uso**

6. ¿Cuánto tiempo lleva usando la tarjeta corporativa que posee?
7. Su tarjeta es del tipo:

	Crédito
	Débito
	Ambas



8. ¿Conoce o recibió un manual de uso de su tarjeta corporativa?
9. ¿Recibió capacitación sobre cómo utilizarla antes de recibirla?
10. ¿Conoce el límite disponible que tiene?
11. ¿Qué volumen consume mensualmente con su tarjeta corporativa?
12. ¿Cree que es suficiente el crédito disponible en relación a sus necesidades de uso?
13. En la actualidad, ¿Utiliza otros medios de pago además de la tarjeta corporativa?
14. ¿Con qué frecuencia la utiliza?

	Diariamente
	Semanalmente
	Mensualmente
	Semestralmente
	Otro:

15. ¿Conoce los usos permitidos que tiene su tarjeta corporativa?
16. Marque por favor los usos que le da a su tarjeta corporativa:

	Pasajes para viajes
	Combustibles
	Alojamiento
	Comidas
	Farmacia



	Capacitaciones, cursos, formaciones
	Otros:

17. Por favor, señale 3 usos NO permitidos de su tarjeta
18. ¿Utiliza la tarjeta corporativa que posee fuera del país?
19. ¿Utiliza la tarjeta que posee para realizar extracciones de efectivo?
20. ¿Su tarjeta es monitoreada por un administrador o por un superior para el control de uso? ¿De qué manera?
21. ¿Recibe alertas por diversos criterios como montos, rubros, tipos de operaciones?
22. ¿En qué consiste el sistema de rendición?
23. ¿Dicho sistema está digitalizado?
24. ¿Puede llevar a cabo la presentación del resumen y los comprobantes de las erogaciones efectuadas de manera rápida y ágil?
25. ¿Conoce el procedimiento para dar de baja o realizar la entrega de su tarjeta en caso de renuncia a su puesto?

### **Eje 3: Opinión sobre la tarjeta corporativa que posee**

26. ¿Cree que la forma de operar de su tarjeta es sencilla?
27. ¿Cree que el uso de este tipo de tarjetas favorece a la transparencia?
28. ¿Cree que las tarjetas corporativas permiten tener un mejor y mayor control sobre los consumos efectuados por parte del organismo al que pertenece?
29. ¿El uso de la tarjeta corporativa le brinda seguridad y confianza?
30. ¿El uso de la tarjeta corporativa logra el objetivo de disminuir el movimiento de efectivo en el ente al que pertenece?



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



31. ¿Su tarjeta presenta una amplia aceptación en comercios adheridos de todo el mundo?
32. Por favor, nombre al menos tres beneficios que encuentra en el uso de su tarjeta corporativa de compra.
33. Por favor, nombre al menos tres limitaciones que encuentra en el uso de la tarjeta corporativa que posee.



## Anexo 2. Resultados de entrevistas

Tabla 3. Fichaje de resultados de entrevistas

Eje 1: Caracterización de la muestra	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
Edad	43	52	33	56	46
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
Puesto que ocupa en la organización	TESORERO	VICEPRESIDENTE	Directora de Administración	Jefe Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales	Coordinador de Flota Vehicular
Actividades principales que realiza	<p>Programar los flujos financieros de la gestión (ingresos y desembolsos). Administrar los recursos financieros para garantizar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos.</p> <p>Coordinar con eficiencia la relación con el agente financiero, proveedores y otros usuarios vinculados al sistema de ingresos y pagos públicos</p> <p>Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para</p>	VICEPRESIDENCIA	<p>Gestionar la política presupuestaria del Instituto y evaluar su cumplimiento, elaborando el anteproyecto del Presupuesto Anual y Plurianual, controlando su ejecución financiera y efectuando las modificaciones y/o ampliaciones que resulten necesarias, desarrollar los procedimientos administrativos de compras y contrataciones de suministros, bienes y servicios; elaborando el Plan Anual de Compras y Contrataciones, gestionar la recaudación de los diferentes ingresos y los pagos que configuran el flujo de fondos, y efectuar las correspondientes conciliaciones bancarias, gestionar el mantenimiento y cuidado edilicio y de los bienes patrimoniales del Instituto, organizar y supervisar la prestación de los servicios de intendencia, mantenimiento de las instalaciones, limpieza, vigilancia, guarda y mantenimiento de los vehículos de la</p>	Mantenimiento edilicio, Logística y mantenimiento flota vehicular	CHOFER



	<p>salvaguardar los recursos financieros del organismo. Coordinar y fiscalizar las funciones asignadas a cada uno de los agentes que integran el Área de Tesorería Realizar gestiones ante Banco de la Nación Argentina como AUTORIZADO y/o FIRMANTE de todas las cuentas de titularidad del organismo</p>		<p>flota, desarrollar los procesos vinculados a la gestión del capital humano de acuerdo a los convenios aplicables a la jurisdicción en materia de selección, evaluación, desempeño, capacitación, carrera, relaciones laborales y comisiones paritarias, como así también a la administración de los recursos humanos, higiene y seguridad laboral, gestionar y controlar la administración de los recursos provenientes del Fondo Solidario de Trasplantes, proveyendo las herramientas administrativo-financieras necesarias para el desarrollo de los programas emergentes del mismo, evaluar periódicamente los valores de los módulos de costos variables de procuración de órganos y tejidos a efectos de gestionar su actualización, , implementar estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción, realizando el seguimiento de aquellos asuntos que le sean remitidos por la OFICINA ANTICORRUPCIÓN y promover el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción y reportar a la OFICINA ANTICORRUPCIÓN sobre su nivel de avance.</p>		
Años de Antigüedad en la organización	19	3	3,5	35	11
<b>Eje 2: En relación a la tarjeta corporativa que posee y su uso</b>					



Tiempo de uso de la tarjeta	1 año	1 MES	3 AÑOS	3 AÑOS	1 AÑO
Tipo de tarjeta	Crédito	CREDITO	CREDITO	CREDITO	CREDITO
¿Conoce o recibió un manual de uso de su tarjeta corporativa?	Si	NO	SI	NO	NO
¿Recibió capacitación sobre cómo utilizarla antes de recibirla?	No	NO	NO	NO	NO
¿Conoce el límite disponible que tiene?	Si	NO	SI	SI	SI
¿Qué volumen consume mensualmente con su tarjeta corporativa?	10 movimientos	10000	1 movimiento	Depende los eventos solicitados	Según evento, costo reparación vehicular
¿Cree que es suficiente el crédito disponible en relación a sus necesidades de uso?	Si	El uso va a ser variable dependiente de las actividades (viajes en representación del incucaí al interior del país, reuniones de trabajo etc.)	SI	No debido al incremento continuo de precios	SI
En la actualidad, ¿Utiliza otros medios de pago además de la tarjeta corporativa?	No	SI, LOS PROPIOS	NO	SI	NO
Frecuencia de uso	Semanal	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	DIARIO
¿Conoce los usos permitidos que tiene su tarjeta corporativa?	Si	NO	SI	SI	SI
Usos que le da a su tarjeta corporativa	Peajes, compras online	Comidas	Combustibles, comidas	Combustible, farmacia, comida	Combustible, farmacia, comida
Señale 3 usos NO permitidos de su tarjeta	Personales	Personales	Personales	Personales	Personales
¿Utiliza la tarjeta corporativa que posee fuera del país?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Utiliza la tarjeta que posee para realizar extracciones de efectivo?	NO	NO	NO	NO	NO



¿Su tarjeta es monitoreada por un administrador o por un superior para el control de uso? ¿De qué manera?	No	NO LO SE	NO	ADMINISTRADOR	SI, RENDICION
¿Recibe alertas por diversos criterios como montos, rubros, tipos de operaciones?	Si, por compras no presenciales	Solo un reporte por mail de cada compra o pago	NO	NO	SI
¿En qué consiste el sistema de rendición?	Se remite comprobante fiscal a tesorería previa autorización de la dirección de administración	Se presentan las facturas de cada compra	Se remite comprobante fiscal al área de tesorería.	Obtener saldo	Declarando el consumo
¿Dicho sistema está digitalizado?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Puede llevar a cabo la presentación del resumen y los comprobantes de las erogaciones efectuadas de manera rápida y ágil?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Conoce el procedimiento para dar de baja o realizar la entrega de su tarjeta en caso de renuncia a su puesto?	SI	NO	NO	NO	SI
<b>Eje 3: Opinión sobre la tarjeta corporativa que posee</b>					
¿Cree que la forma de operar de su tarjeta es sencilla?	SI	En algunos casos me pide un pin que no poseo	SI	SI	SI
¿Cree que el uso de este tipo de tarjetas favorece a la transparencia?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Cree que las tarjetas corporativas permiten tener un mejor y mayor control sobre los	SI	SI	SI	SI	SI



consumos efectuados por parte del organismo al que pertenece?					
¿El uso de la tarjeta corporativa le brinda seguridad y confianza?	SI	SI	SI	SI	SI
¿El uso de la tarjeta corporativa logra el objetivo de disminuir el movimiento de efectivo en el ente al que pertenece?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Su tarjeta presenta una amplia aceptación en comercios adheridos de todo el mundo?	SI	En muchos lugares los posnet solicitan un pin que no dispongo	Si	No	No
Beneficios que encuentra en el uso de su tarjeta corporativa de compra.	Disminución de usos de efectivo, vinculación directa del gasto, pagos on line	Rapidez, disponibilidad del recurso transparencia	Disminuir el uso de efectivo, optimizar tiempos y formas de rendición, mayor transparencia en los pagos.	Rapidez, seguridad, comodidad	No uso de efectivo, rapidez y eficacia
Limitaciones que encuentra en el uso de la tarjeta corporativa que posee.	Ninguna	Limitaciones en algunos comercios (necesidad de pin) desconozco como retirar dinero en caso de necesitar. Desconozco el crédito disponible	Rendición posterior al gasto podría implicar pérdida del comprobante fiscal	Monto, saldo insuficiente, rechazado	Uso de pin, saldo insuficiente, problemas diversos posnet.

Fuente: elaboración propia