

# **Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior**

## **TRABAJO FINAL**

**Proyecto de actualización en los medios de pagos y  
cobranzas en Tesorería**

**PROFESOR:  
TISOCCO, FABIAN**

**ALUMNA:  
GRECO, MARIA ELENA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL CONCORDIA  
2016**

# ÍNDICE

Introducción.....	4
-------------------	---

## **CAPÍTULO I**

Problemática y objetivos.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Objetivos.....	7

## **CAPÍTULO II**

Marco Institucional.....	8
Tesorería General de la Nación.....	8
Universidad Tecnológica Nacional.....	10
Secretaría Administrativa.....	10
Tesorería.....	11
Tesorería Facultad Regional Concordia.....	12

## **CAPÍTULO III**

Normativa y Marco Conceptual.....	14
Normas que reglamentan el trabajo de Tesorería.....	14
Marco Conceptual.....	15
Concepto de pagos.....	15
Concepto de cobranzas.....	15
Eficacia, Eficiencia y efectividad.....	15
Gestión de calidad.....	16
Visión integral de la calidad.....	16
Control Interno.....	17
Normas de control interno generales para el movimiento de fondos.....	17
Relaciones Humanas – Clima Organizacional.....	18

## **CAPÍTULO IV**

Medios utilizados en el área de Tesorería de la Facultad Regional Concordia.....	19
Situación Actual.....	19
Dificultades del Sistema Actual.....	19
Descripción del espacio físico .....	20

## **CAPITULO V**

Propuestas para el área de Tesorería de la Facultad Regional Concordia .....	24
Nación Empresa 24.....	25
POSNET.....	27
Rapipago.....	28
Mercado Pago.....	30
Mejoras esperadas con la implementación del proyecto.....	31
Seguimiento del proyecto a través de indicadores .....	32
Conclusión.....	34
Referencias Bibliográficas.....	36
Anexos.....	37
Índice de ilustraciones	
Ilustración 1: Dificultades del cobro en efectivo en ventanilla.....	21
Ilustración 2: Dificultades del cobro por transferencia.....	22
Ilustración 3: Dificultades en el sistema de pagos con cheques.....	23

## Introducción

En la actualidad es urgente un enfoque diferente en la Administración Pública, en donde se ponga énfasis en un trabajo orientado a la innovación continua, incorporando conceptos de mejora en la calidad de los servicios prestados, eficiencia en los procesos y que persiga de forma constante la satisfacción de la comunidad.

Es menester entonces contar con las herramientas necesarias para la modernización de los procesos, contar con una normativa precisa bajo la cual desarrollar las actividades y ofrecer diversas alternativas de formación continua del capital humano, siendo este último, clave en el proceso de cambio.

Este cambio sumamente necesario que intentamos proponer e implementar necesita enfocarse en metodologías y herramientas acordes a los tiempos actuales y a la vertiginosa modernización tecnológica. De aquí deviene el tema al que me propongo abordar con la realización de este trabajo: “Mejoras en los sistemas de cobranzas y pagos en la Tesorería”.

Hay que tener en cuenta todo lo que trae aparejado este cambio y hacer un fuerte hincapié en la capacitación del capital humano, acción que nos permitirá estar en consonancia con las modificaciones. Debemos procurar, además, contar con un presupuesto acorde que será vital para invertir en tecnología apropiada que nos habilite a plasmar los cambios que se requieren para la implementación de las mejoras.

El proyecto que propondremos, responde a una necesidad específica del sector y se encuadra en el Trabajo Final del diseño curricular de la Tecnicatura en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior.

El alcance del mismo es relativo al área de Tesorería de la Facultad Regional Concordia de la Universidad Tecnológica Nacional, y plantea una mejora sustancial en el sistema de cobranzas y pagos.

Esta propuesta responde a un requerimiento urgente del sector, dado que dicha Institución ha crecido exponencialmente, ya sea en la matrícula de las distintas carreras, como así también los cursos de perfeccionamiento que se ofrece a la comunidad, razón por la cual la tesorería se ha visto desbordada en lo referente a la concreción de tareas diarias, lo que hace necesario adaptarse a los cambios tecnológicos que obran en la actualidad y que permitan la eficiencia al momento de ofrecer los distintos tipos de servicios.

Este cambio operado en los últimos tiempos, nos lleva a reformular la manera en que se brindan las respuestas rápidas, implementar mejoras en la atención al público, disminuir los errores propios en los momentos de mucha concurrencia, gestionar herramientas que nos provean de mayor seguridad en lo que rodea a la actividad y delimitar el punto de partida en

lo que respecta a transitar el camino que conduce a la excelencia administrativa y gestión de calidad.

Para plantear los pasos que se necesitan para llevar a cabo este cambio es fundamental remitirnos a los mecanismos de trabajo que rodean a la Tesorería General de la Nación – como primera instancia, y a las funciones y características de trabajo propias de la Tesorería de la Universidad Tecnológica Nacional. Es mediante este recorrido que intentaremos evidenciar los objetivos a los que nos proponemos llegar con la elaboración de este informe; desde esta línea de análisis podremos visualizar cómo las diferentes normativas, leyes y sistemas están directamente relacionados unos a otros y marcan las directrices a seguir en el desempeño y modalidad de trabajo en el sector.

Se dejará constancia, por otra parte, de los diferentes conceptos utilizados por autores, que nos servirá como anclaje teórico que brinde sustento al proyecto propuesto.

Se ofrecerá también un detalle de los medios investigados para llevar adelante este plan, sus ventajas y los posibles obstáculos que se presenten al momento de ponerlos en práctica.

También se especificará la forma de operar en la actualidad, junto con un detalle de sus ventajas y dificultades.

Se procurará delinear los pasos que sirvan de marco de referencia para plasmar las mejoras a futuro, como así también un abanico de propuestas varias aptas para desarrollar un camino de trabajo donde la Institución se gestione con agilidad, claridad y estándares que nos conduzcan indefectiblemente a una Gestión de Calidad.

# **CAPITULO I: Problemática y objetivos**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Es imperiosa la necesidad de implementar una serie de modificaciones y mejoras en el servicio de cobranzas y pagos que contemple una mayor seguridad, rapidez y efectividad en las tareas diarias.

Nos encontramos ante la necesidad de generar mejoras en los procesos que impacten sobre el ahorro de tiempos, la seguridad en el manejo de fondos, la obtención de información oportuna y el servicio brindado. Puntualmente, incluir dentro de la gestión de Tesorería en la Universidad un sistema electrónico de servicios bancarios actualizado, generando un verdadero cambio en la operatoria.

En la actualidad hay necesidades comunes, ya sea de la Facultad misma o de terceros, como alumnos, proveedores, comunidad y empresas. Todos están íntimamente vinculados con la institución por diversos motivos y es imprescindible adaptarnos a los cambios vertiginosos que vienen operando en la sociedad. No escapa a ello las herramientas tecnológicas que dan celeridad y un sinfín de ventajas al sistema operativo en las distintas tesorerías. Estos, a su vez, nos brindan seguridad en el manejo de valores, rapidez y fluidez al momento de la cobranza en aranceles que por diferentes razones se realizan en la Tesorería.

Los nuevos métodos de recaudación y las formas actuales en que la Institución efectúa los pagos y cancelación de obligaciones, así como la legislación nacional, decretos y resoluciones de AFIP, van adaptándose pronunciando nuevas normas que exigen la implementación de sistemas más actualizados y a la bancarización.

En la actualidad, los bancos implementaron una ampliación de sus servicios y al día de hoy contamos con modernas plataformas electrónicas que ofrecen los mismos, con sistemas ágiles y actualizados que brindan un sinfín de ventajas a las organizaciones y la comunidad en general.

Los beneficios que nos brindan los diferentes sistemas electrónicos giran en torno al ahorro tanto de tiempo como de dinero, manejando la información al instante y en simultáneo.

En la Tesorería, actualmente, la totalidad de los pagos se hacen efectivos únicamente mediante cheques o transferencias de Banco Nación, banco exclusivo con el que se opera al ser esta una Institución pública.

En tanto al referirnos a cobranzas, los ingresos son en su mayoría realizados en efectivo, algunas transferencias y, recientemente incorporados, a través de la Red link.

## 1.2. Objetivos

El objetivo general es proponer un proyecto para optimizar sustancialmente la calidad de los servicios prestados en lo referente a cobranzas y pagos en la Tesorería.

Los objetivos específicos del presente trabajo son los siguientes:

- Adecuar la tecnología: fomentar la bancarización y nuevos medios en el ámbito de la tesorería y específicamente en cobranzas realizadas en relación directa con las actividades de la Facultad.
- Simplificar: poner al alcance medios que ofrezcan practicidad en los sistemas utilizados para la realización de cobros al estudiantado y público en general, ambos vinculados con las actividades desarrolladas.
- Adaptar los sistemas y procedimientos en curso, a las nuevas tecnologías y acordes a las necesidades actuales.
- Agilizar los procesos de control de caja.
- Efectivizar los procesos de registro y controles diarios.
- Vencer la resistencia al cambio y mejorar procedimientos administrativos.

## **CAPITULO II: Marco institucional**

### **2.1. Introducción**

Es importante compartir ciertas observaciones a modo de plantear los pasos que se necesitan para llevar adelante este cambio. Consideramos pertinente dar cuenta del funcionamiento de la Tesorería General de la Nación, como puntapié inicial para comprender el accionar de otras tesorerías dependientes de instituciones públicas.

Es desde la Tesorería General de la Nación donde se establecen las normas que regulan los sistemas, las funciones y las características de trabajo propias de la misma, y por consiguiente, del área de Tesorería en general.

Para proseguir con este análisis, seguiremos con la Tesorería de la Universidad Tecnológica Nacional y arribar así a nuestro sector: Área Tesorería, de la Facultad Regional Concordia de la Universidad Tecnológica Nacional, poniendo énfasis en los objetivos a los que nos proponemos llegar con la elaboración de este informe.

Es desde esta línea de análisis donde podremos visualizar cómo las diferentes normativas, leyes y sistemas están directamente relacionados unos a otros y marcan las directrices a seguir en el desempeño y modalidad de trabajo en el sector.

### **2.2. Tesorería General de la Nación**

La Tesorería General de la Nación en su carácter de Órgano Rector del Sistema de Tesorería, desempeña un rol protagónico en el gerenciamiento financiero del Sector Público, asumiendo la responsabilidad de programar y administrar los grandes flujos financieros del Estado.

Los objetivos que guían el accionar del Sistema de Tesorería son:

- La administración inteligente de los recursos puestos a su disposición atendiendo los principios de eficacia, eficiencia, economicidad y transparencia en su gestión.
- El adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos derivados de la gestión financiera de la administración con el objeto de proveer información confiable para la toma de decisiones vinculadas a su evolución.

La centralización normativa y la descentralización operativa en el marco de la Teoría General de Sistemas, constituyen los criterios metodológicos fundamentales en los cuales se sustenta el proceso de Reforma de la Administración Financiera del Sector Público Nacional Argentino.

En esa dirección, el Sistema de Tesorería se estructura a partir de un Órgano Rector

(OR), la Tesorería General de la Nación (TGN), quien asume la responsabilidad de diseñar las normas, procedimientos e instructivos que regulan el funcionamiento del mismo, y de supervisar y coordinar su aplicación en todo el Sector Público Nacional.

Mediante la aplicación de estas directrices se ha logrado:

- Fortalecer las capacidades de las Tesorerías en materia de programación financiera y administración de fondos, incrementando la articulación entre la gestión de caja y la ejecución del presupuesto del Sector Público Nacional No Financiero.
- Centralizar el manejo de los fondos públicos y reducir la utilización de mecanismos onerosos de financiación por parte de la Tesorería, pasando del antiguo rol de pagador a desempeñar funciones propias de una gerencia financiera moderna.
- Facilitar la percepción e identificación de los titulares y el registro de los recursos ingresados puestos a disposición de las Instituciones del sector.
- Consolidar la administración de la totalidad de los recursos de las instituciones manteniendo la propiedad y disponibilidad de los mismos, garantizando adecuados niveles de descentralización operativa y autonomía, mediante la instrumentación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT).
- Promover el reemplazo de las cuentas bancarias que usan las instituciones para el giro de sus operaciones por cuentas de registro con el objeto de lograr una notable disminución de los costos que implica su mantenimiento.
- Implementar mecanismos modernos de gestión de caja que permitan la aplicación del principio de "Unidad de caja" o "Caja Única" mediante la sistematización de las operaciones de ingresos y pagos lo cual reduce ostensiblemente los tiempos y el esfuerzo de recursos humanos dedicados a la tarea de emisión, control, distribución y conciliación de cheques u otros medios de percepción o pago.
- Tornar productivos los excedentes financieros a través de un manejo racional de la liquidez. De este modo, la Tesorería puede acceder a financiamiento transitorio no oneroso y administrar un programa de inversiones que permitan establecer una meta de efectivo, acorde con las necesidades operativas y obtener adecuados rendimientos para sus excedentes transitorios de liquidez.
- Mejorar la atención al público, que sumado a una mayor previsibilidad de las fechas de pagos de las obligaciones del Estado, permiten optimizar las

condiciones de oferta de bienes y servicios que recibe por compras y contrataciones y brindar una mayor transparencia en su gestión financiera.

- Lograr una vinculación más ordenada del sector público con el sistema bancario a través de un organismo único: la Tesorería, la cual trabaja con los participantes del sistema en estandarizar plazos y modalidades uniformes de acreditación de fondos a los beneficiarios alentando la bancarización de la economía desde el sector público.

Este documento detalla el alcance y los objetivos del Sistema de Tesorería así como las principales herramientas que se han ido desarrollando e implementado para el logro de los objetivos.

Todo lo referente a definición, alcance y competencias del Sistema de Tesorería se encuentran detalladas en el Título IV de la Ley de Administración Financiera Nro. 24.156, reglamentadas por el Decreto Nro. 1344/07 (título IV) y sus modificatorias.

## **2.3. Universidad Tecnológica Nacional.**

### **2.3.1. Secretaría Administrativa**

#### **Misión de la Secretaria Administrativa**

Entender en la fijación de objetivos y políticas económico-financiera de la Universidad y en la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relacionados con el planeamiento físico, obras y servicios de la infraestructura, la ejecución y fiscalización de los recursos humanos de la Universidad, a fin de lograr la compatibilización técnica y operativa con las actividades sustantivas.

#### **Funciones de la Secretaria Administrativa**

- Entender en la fijación de objetivos y políticas económico-financieras de la universidad.
- Entender en la programación y ejecución, control y evaluación del presupuesto anual de la Universidad.
- Entender en el registro y control del patrimonio.
- Entender en la programación, organización y control de los actos y procedimientos administrativo-contables, vinculados con la gestión económico-financiera de la Universidad.
- Entender en la administración de recursos humanos.

- Entender en la tramitación del despacho General y de la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo.
- Coordinar la racionalización administrativa permanente del personal de la Universidad.
- Entender en la administración de los servicios generales, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad.
- Entender en el estudio de las necesidades edilicias, de ordenamiento especial y paisajístico de la Universidad.
- Entender en la programación, ejecución y control de los sistemas administrativos que posibiliten en administrativas.
- Entender en la elaboración del proyecto de presupuesto anual de la Secretaría.
- Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la Universidad.

Es menester aclarar que para llevar a cabo sus actividades económico- financieras, la Tesorería cumple un rol fundamental dentro de la Secretaria Administrativa.

#### **2.3.1.1. Tesorería**

##### **Misión de la Tesorería:**

Entender en la custodia, manejo y control de los fondos, valores y documentos que lo representan, provenientes de ingresos permanentes o eventuales, de acuerdo a las autorizaciones legales pertinentes, a fin de atender el pago de los compromisos contraídos por la Universidad.

##### **Funciones de la Tesorería:**

- Entender en el manejo y custodia de los fondos, valores y documentación que los representen, efectuando los controles correspondientes.
- Entender en la ejecución del pago de sueldos del personal docente y no docente, los gastos ordenados y los que surjan de la ejecución del presupuesto y la devolución de los fondos sobrantes o no utilizados, cuando así corresponda.
- Entender en la organización y mantenimiento del registro de contratos, poderes, cesión de créditos, firmas y embargos.

## **2.4. Tesorería U.T.N. - Facultad Regional Concordia**

### **2.4.1. Rol de la Tesorería**

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución; coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a cargo, a fin de garantizar la imputación adecuada en cobranzas y pagos.

Los objetivos que guían el accionar del Sistema de Tesorería son procurar la custodia y manejo de los recursos financieros y la administración eficiente de los servicios indispensables para el desarrollo de las actividades de la Institución a fin de optimizar la calidad de los servicios.

### **2.4.2. Valores y Principios en Tesorería**

Los principios y valores son cimientos de la cultura organizacional, con los cuales se fomenta la cultura del servicio y deben formar parte de los integrantes de la Tesorería. Esto redundará en la calidad de los servicios brindados.

#### **2.4.2.1. Valores**

Los valores que deben estar presentes en el personal de tesorería son, honradez, compromiso, cordialidad, proactividad y trabajo en equipo, todos ellos combinados en el grupo laboral devendrán en la realización del trabajo con estándares de calidad.

#### **2.4.2.2. Principios**

En tanto que los principios pilares del sector son, ética, equidad, respeto, solidaridad, eficiencia, eficacia, conocimiento de las normativas vigentes, lucha contra la corrupción y preservación del patrimonio.

Al estar presente los valores y principios citados, conseguiremos un trabajo en equipo con calidad de servicios prestados dentro de un clima laboral cordial y con resultados que van de la mano con los objetivos propuestos.

## **CAPITULO III: Normativa y Marco Conceptual**

### **3.1. Introducción**

Los conceptos, definiciones y análisis desarrollado en este capítulo son los que sustentan el proyecto formulado en procura de una mejora sustancial en todos los aspectos planteados en esta propuesta.

A tal fin, nos enfocaremos en:

- Normas Generales
- Concepto de pagos
- Concepto de cobranzas
- Eficacia, eficiencia y efectividad
- Gestión de calidad
- Control Interno
- Relaciones Humanas
- Clima Organizacional
- Indicadores

A continuación, expondremos algunos de los conceptos en los que basaremos la mejora propuestas y mediante los cuales nos encaminaremos a una gestión de calidad.

### **3.2. Normas que reglamentan el trabajo del sector Tesorería**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como la “regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.”.

#### **3.3.1. Normas Generales**

- Ley 19.549 (1972 Ley Nacional de Procedimientos Administrativos).
- Ley Nº 24.156, en su título IV, artículo 72, define al Sistema de Tesorería como aquel "compuesto por el conjunto de órganos, normas y procedimientos que intervienen en la recaudación de los ingresos y en los pagos que configuran el flujo de fondos del sector público nacional, así como la custodia de disponibilidades que se generen".

- Tesorería General de la Nación (T.G.N.) tiene un rol participativo en la definición de la política financiera del sector público, debiendo desarrollar técnicas de programación que permitan conocer la restricción financiera que enfrenta el mismo en cada momento.
- Reglamentación de AFIP.

### **3.3.2. Normas propias**

- Resoluciones del Consejo Directivo.
- Resoluciones del Decano.

## **3.3. Marco Conceptual**

### **3.3.1. Concepto de pagos**

Es un conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída. Esto implica una disminución de disponibilidades y por consiguiente también se producirá una disminución de deudas.

Un pago se origina mediante la existencia de una obligación hacia un tercero. Esta obligación puede estar representada tanto en una cuenta a pagar como en un documento, y produce el egreso de activos, ya sea dinero o de un cheque.

El pago abarca todas las operaciones que surgen desde que se necesita abonar la obligación, hasta que los valores que cancelan la deuda son entregados al acreedor y se obtiene el comprobante del pago efectuado.

### **3.3.2. Concepto de cobranzas**

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.

También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré.

Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, también podría aceptarse como operación básica de Cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de Cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

### 3.3.3. Eficacia, Eficiencia y Efectividad

Desde una perspectiva general y conceptual, puede decirse que las organizaciones se diseñan para que sean eficaces, eficientes y efectivas, por lo tanto es menester, dejar en claro el significado de los términos, dados que por su sinonimia no suelen ser cabalmente comprendidos.

- **Eficacia:** es el grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos propuestos. Si se logró el objetivo se es eficaz
- **Eficiencia:** es la forma en que se combinan los insumos o recursos para lograr el objetivo determinado. Brinda una pauta acerca del resultado esperado y resultado alcanzado. Proporciona una idea de la relación entre el objetivo obtenido (resultado) y el esfuerzo utilizado para lograrlo.
- **Efectividad:** representa un nivel superior de eficacia y eficiencia a lograr, luego de haber alcanzado precisamente eficacia y eficiencia en una gestión. Comprende las actividades que una organización debe realizar para perdurar y seguir triunfando en el futuro.

*“La efectividad es el fundamento del éxito: la eficiencia es una condición mínima de supervivencia después de alcanzado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La efectividad de hacer las cosas que corresponden” (Drucker, 1978)*

Solo cuando se han logrado los objetivos puede hablarse de eficiencia.

Solo cuando se está haciendo lo correcto puede hablarse de efectividad.

### **3.3.4. Gestión de calidad**

Si bien el término de la gestión de la Calidad está asociado al sector privado y en la Administración Pública se la vincula más con una misión que por un beneficio; no podemos dejar de observar que en un mundo tan exigente y con los cambios vertiginosos operados en los últimos años, la Administración se ha tenido que ir amoldando a la demanda requerida por la sociedad.

La calidad en la prestación de un servicio es un proceso dinámico que abarca desde el diseño de la producción del servicio hasta el momento mismo de su prestación, el momento más importante de todo el diseño. Por este motivo, la gestión de la calidad en una Administración Pública no atañe únicamente a la unidad que presta directamente el servicio sino al conjunto de la organización pública. La calidad es responsabilidad de toda la corporación, de tal manera que no puede abordarse de forma parcial sino como una propuesta integral, de ahí la idoneidad del planteamiento de la calidad como proceso que compromete a toda la organización.

### **3.3.5. Visión integral de la calidad**

La visión integral de la calidad se basa en el desarrollo y puesta en práctica de los siguientes principios:

**Satisfacción:** la calidad la determina el ciudadano.

**Excelencia:** la actividad de las corporaciones públicas se encamina a satisfacer las necesidades de los usuarios a la primera.

**Participación:** en la gestión de calidad deben participar todos los directivos y los empleados públicos de forma responsable.

**Prevención:** la calidad no aparece únicamente en el momento de la prestación final de servicio. La calidad también afecta al diseño del servicio.

**Eficiencia:** la calidad cuesta, pero es más costosa la no-calidad.

**Transparencia:** la calidad comporta claridad en el uso de los recursos públicos.

El Aseguramiento de la Calidad es un elemento clave del Sistema global de gestión de la calidad y está en consonancia con la idea tantas veces repetida por Crosby de que la calidad es hacer las cosas en "conformidad no las especificaciones".

El aseguramiento, tal como los definen los modelos ISO en un "conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio".

### **3.3.6. Control Interno**

El Control Interno tiene como finalidad prevenir y evitar condiciones propicias para los errores, anomalías y fraudes.

En consecuencia el control interno está estrechamente ligado con los sistemas administrativos y atiende simultáneamente a los siguientes objetivos:

- Eficacia de los procedimientos y controles
- Eficiencia operativa
- Seguridad de los bienes y valores involucrados
- Confiabilidad en la información

Como vemos, el control interno dependerá de la calidad de los sistemas administrativos y del procesamiento de la información.

#### **3.3.6.1. Normas de control interno generales para el movimiento de fondos**

Los requerimientos de un sistema administrativo en materia de control interno tendrán en cuenta aspectos tales como:

- Separación de funciones
- Asignación de responsabilidades
- Niveles de autorización
- Documentación de traslado de bienes y valores
- Recaudos de seguridad sobre bienes y valores
- Normas de seguridad informática
- Normas que alcanzan al personal interviniente
- Puntos específicos de control y controles cruzados
- Control de recibos
- Rendición diaria de la cobranza
- Registración

### **3.3.7. Relaciones Humanas – Clima Organizacional**

El clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan las personas que se desempeñan en el seno de una organización, cómo se sienten y el vínculo que se generan

entre ellas. La relación, la vida agradable, la motivación y el grado de compromiso dentro de la institución facilitarían el logro de la misión. El clima organizacional es el factor determinante en la eficacia, y en el cumplimiento de los objetivos.

En nuestro mundo moderno, la demanda por productividad y eficiencia es cada vez mayor, lo que crea un clima organizacional exigente y estresante. La vorágine del mundo actual y los cambios tecnológicos han originado alguna resistencia en los trabajadores más antiguos, por lo que se hace necesario realizar periódicamente un análisis del clima organizacional, esto nos revelará, formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., y así trabajar en procura de una mejora, tomando las medidas acordes para llevar a cabo dichas mejoras.

Creemos que es fundamental que en una organización exista un clima organizacional de calidad y así transmitir un servicio de calidad.

En virtud de lo expuesto, destacamos la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia de la Tesorería.

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”

Partiendo de esta cita, debemos destacar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contacto fuerte que les permita actuar en forma conjunta y armónica: normas, valores, comunicación, liderazgo, comportamientos y creencias dentro de la organización.

Todo lo mencionado conforma la Cultura Organizacional. Y mientras el personal este identificado con su cultura organizacional y exista un personal motivado se estará creando un óptimo clima organizacional.

Es menester trabajar en pos de una mejora del clima laboral apropiado para los trabajadores de la tesorería, los cuales constituyen un patrimonio valioso y cuya principal función es recaudar y velar por el patrimonio de la institución.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la organización.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Analizando los diferentes conceptos expuestos, podemos aseverar, que todo esto se ve altamente afectado, en los momentos de colapso de afluencia gente en el sector, generando confusión y nerviosismo, lo que conlleva a cometer errores humanos y que generan un clima hostil.

## **CAPITULO IV: Medios utilizados en el área de Tesorería de la Facultad Regional Concordia**

### **4.1. Situación actual**

En lo referente a pagos debemos informar que el único medio es a través de cheques no a la orden a proveedores, y depósitos bancarios a docentes o personas con relación directa con esta Facultad. En tanto que en lo que se refiere a cobranzas, la gran mayoría de los ingresos se realizan en efectivo por ventanilla de la tesorería, algunos pagos link y transferencias bancarias en la cuenta corriente de Banco Nación.

### **4.2. Dificultades del sistema actual**

- Dificultad a la hora de identificar los débitos en transferencia en el listado de movimientos de las cuentas.
- No permite identificar detalle o concepto.
- Las operaciones son restringidas, complejas y cargadas de burocracia.
- Los movimientos pueden consultarse recién a las 24hs.
- Las operaciones realizadas por intermedio de Banco Nación, transferencias entre cuentas de esta Tesorería, pagos a docentes, si son del este mismo banco, se efectúan sin costo; al ser de otra entidad bancaria, generan gastos con costos extras.
- Los trámites realizados en Banco Nación están cargados de burocracia, y demoras excesivas de espera en dicha entidad.
- Aglomeración de público en determinados días y horas.
- Acumulación de efectivo en caja.
- Aumentos de errores en las registraciones debido a la presión de la gran presencia de gente.
- Lentitud en la atención.
- Inseguridad y riesgos.
- Espacio físico reducido.

### **4.3. Descripción del Espacio Físico**

Consideramos que este punto merece un tratamiento particular y es por ello que lo analizaremos especialmente.

El área tesorería se desarrolla en el mismo espacio físico de la Dirección de Administración. En este espacio se desempeñan el Director de Administración, una persona a cargo de Contrataciones y Compras; dos personas en la ventanilla de cobranzas distribuidas en horario sucesivo para tener una atención al público de 12 horas continuas y la persona a cargo de la tesorería.

Se trabaja en un ambiente con mucho ruido y con afluencia de gente permanentemente, lo que hace difícil la concentración, y en ocasiones genera inconvenientes en la realización de las tareas.

En este punto, consideramos oportuno exponer los obstáculos que se generan al no tener un ambiente específico para el funcionamiento del área.

Es una necesidad indiscutible que el Director de Administración cuente con una oficina propia, dado que su actividad así lo requiere, como también es indispensable para Tesorería disponer de un espacio propio y de acceso restringido.

Como expresamos anteriormente, este departamento debe responsabilizarse de importantes sumas de dinero, accionar que requiere de un ambiente seguro y a resguardo. De la misma manera, las tareas que competen al área dependen de la precisión y concentración de cada uno de los integrantes del sector, pero la afluencia de gente, la facilidad de ingreso y egreso a la oficina por parte de personas que no se desempeñan en el mismo, los bullicios que se generan al confluir actividades diferentes dentro del mismo espacio físico, son todos factores que sin lugar a dudas obstaculizan el trabajo y demoran la concreción de los objetivos.

**Ilustración 1:** Dificultades del cobro en efectivo en ventanilla



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 2:** Dificultades del cobro por transferencia



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 3:** Dificultades en el sistema de pagos con cheques



Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO V: Propuesta para el área de Tesorería de la Facultad Regional Concordia.**

### **5.1. Medios propuestos para implementar las mejoras**

Entre los medios propuestos para implementar las mejoras en el área Tesorería, optamos por los siguientes mecanismos modernos de gestión que aún no han sido aplicados en nuestra Institución.

- **Nación Empresa 24:** Este sistema de pago sirve para administrar todas sus cuentas radicadas en El Banco Nación, El mono banco es toda una solución que permite realizar todas las transacciones que realiza habitualmente a través de Internet.
- **Posnet:** Este sistema consiste en una terminal de uso sencillo, que se utiliza con cualquier tarjeta, la autorización es automática y el trámite dura aproximadamente 30 segundos.
- **Rapipago:** Es un canal de cobranza extra bancario, con una red de cobertura que abarca todo el territorio de la República Argentina. Se dedica a la cobranza de facturas de servicios públicos y privados e impuestos, a través de Centros de Servicios y Agentes calificados, tales como supermercados, centros de comercio, etc.
- **Mercado Pago:** Es la plataforma de pagos online más importante de América Latina. Se puede utilizar para todos los pagos a través de tarjetas de crédito y en efectivo en puntos de pago, de manera inmediata, fácil y segura.

Para desarrollar este proyecto, hemos creído que es fundamental y crucial ampliar los medios de cobro y pago ocupados hasta el momento. Es poco probable que mejoremos en los puntos que consignamos sino actualizamos nuestra Institución a los nuevos tiempos y, por consiguiente, a las nuevas tecnologías.

### 5.1.1. Nación Empresa 24

#### 5.1.1.1. Características del servicio

- Consulta de saldos y movimientos.
- Transferencias inmediatas (en línea) en pesos o dólares y ordenes de transferencias (diferidas).
- Pedidos de chequeras y visualización de extractos.
- Consulta histórica de saldos y movimientos de los últimos 3 meses.
- Transferencias Múltiples: Pago de haberes y proveedores.
- Pago de impuestos y servicios.

#### 5.1.1.2. Beneficios

- Acceso unificado a todas sus cuentas.
- Libertad de horarios. Puede operar en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- Seguridad y confidencialidad. Las operaciones se realizan bajo una conexión con altos estándares de seguridad.
- Reducción de costos operativos. Al resolver sus operaciones y consultas a distancia, su empresa ahorra tiempo y recursos.
- La plataforma cuenta con una ayuda contextual y permite enviar mensajes al Banco.
- Cuenta con herramientas como agenda, centro de mensajes, buzón de archivos y tareas pendientes.
- Guardar consultas de movimientos conformados y pendientes en su PC.
- Permite realizar el pago de "Impuestos y Servicios" las 24 horas.
- Posibilidad de realizar transferencias inmediatas de fondos entre cuentas propias y a cuentas de terceros, radicadas en BNA o en otros bancos. Hasta \$50.000.- por cuenta y por día (Módulo Básico) y hasta \$500.000.- por cuenta y por día (Módulo Full).

- Posibilidad de realizar ordenes de transferencias de fondos entre cuentas propias y a cuentas de terceros, radicadas en el Banco de la Nación Argentina o en otros bancos, con acreditación en 24/48 horas hábiles.
- Publicación de deuda, pago de deuda, visualización de extractos y transferencias múltiples (Pago de Haberes y Proveedores) a través del Módulo Full.

Para comenzar a operar con este servicio, se deberá suscribir los formularios de adhesión correspondientes.

Una vez presentada correctamente la documentación en la sucursal, cada firmante/operador autorizado recibirá una Clave de Identificación Única (CIU).

Una vez que el operador autorizado obtenga su CIU ya estará en condiciones de operar en el sistema.

#### **5.1.1.3. Ventajas de utilizar Nación Empresa 24**

Consideramos que esta herramienta sería de gran utilidad, ya que desde nuestras oficinas podríamos realizar las gestiones de pagos que en concepto de viáticos, pago a proveedores, pago de impuestos, servicios y otros tipos de pagos se realizan con frecuencia. También la posibilidad de solicitar chequeras y los extractos por este medio.

Otro aporte más que interesante que brindaría la aplicación de Nación Empresa 24 serían las transferencias o depósitos de haberes. Esto constituiría una gran contribución ya que, por ejemplo, muchos de los profesores a cargo de seminarios, cursos, carreras o especializaciones provienen de otras ciudades e incluso de otras provincias.

Todos estos trámites se realizan actualmente en la sucursal de la ciudad, hecho que conlleva demoras debido a diversas variables que surgen en el día a día, mayores gastos operativos propios de la actividad, además de contemplar, por supuesto, los retrasos inherentes a todo tipo de trámites que deban realizarse en todo tipo de entidad bancaria, cuya metodología de trabajo está bajo las órdenes de la innegable burocracia.

La aplicación de esta nueva herramienta para el manejo de cobros y pagos y todas las acciones vinculadas a estas gestiones brindaría a nuestra Institución indiscutibles mejoras en la calidad del servicio, además de un gran ahorro de tiempos y recursos.



## **5.1.2. POSNET**

### **5.1.2.1. Uso y características**

Este sistema de venta electrónica se realiza a través de una terminal llamada Posnet y este es el nexo entre la empresa que realiza la venta o el servicio y la tarjeta utilizada a tal fin.

Para realizar esta transacción la tarjeta se introduce en la terminal Posnet, esta se conecta automáticamente, vía telefónica con el servidor de la tarjeta utilizada, realiza la verificación y emite la autorización o no de la operación, emitiendo el comprobante correspondiente a la operación realizada.

### **5.1.2.2. Beneficios**

El uso del Posnet, es de gran utilidad para el cliente como para la Institución, dado que el trámite es rápido, sencillo y seguro. No se moviliza efectivo, lo que es de gran utilidad para ambas partes.

Es de acceso para todas las tarjetas y todos los bancos.

### **5.1.2.3. Ventajas de utilizar Posnet**

Consideramos que en la Institución sería una ventaja fundamental la implementación de este servicio, ya que en que en la actualidad trasladarse con efectivo resulta innecesario, inseguro y riesgoso.

La implementación de las nuevas tecnologías ha sido de gran aceptación en todos los sectores de la sociedad. La posibilidad de cancelar deudas, acceder a servicios, comprar mercadería o materiales sin tener que trasladar el efectivo de un sitio a otro es una opción no solo segura sino que también eficiente y práctica.

Estamos en conocimiento que en los últimos meses la UTN Regional Paraná ha incorporado el Posnet para facilitar el pago en el dictado de una especialización y cursos de gran demanda en la zona.



### **5.1.3. Rapipago**

Es un canal de cobranza extra bancario, con una red de cobertura que abarca todo el territorio de la República Argentina. Se dedica a la cobranza de facturas de servicios públicos y privados e impuestos, a través de Centros de Servicios y Agentes calificados, tales como supermercados, centros de comercio, estaciones de servicio, subtes, etc.

#### **5.1.3.1. Características**

Se caracteriza por ser una red de cobranza de servicios e impuestos de 1200 empresas y diversas entidades de la República Argentina

Posee más de 2.700 sucursales o agentes y además 15 centros de Servicios Propios en todo el país.

Permite el cobro sin factura y la venta de consumos prepagos.

#### **5.1.3.2. Servicios brindados actualmente**

- Administración y consorcios.
- Automotrices y planes de ahorro.
- Clubes colegios, universidades.
- Cooperativas.
- Cosméticos.
- Financieras y bancos.
- Medicinas prepagas.
- Impuestos nacionales y provinciales.
- Municipalidades.
- Seguridad y monitoreo.
- Seguros.
- Servicios de gas.

- Servicios de Internet.
- Servicios de agua.
- Servicios de luz.
- Servicios de videocable y TV sat.
- Tarjetas de crédito.
- Telefonía celular.
- Telefonía fija.
- Turismo estudiantil.

En la forma de operar de operar de Rapipago intervienen 5 actores:

- La Organización, ya sea Empresa u Organismo que emite las facturas.
- El cliente que debe abonar la factura.
- La red de cobranza Rapipago que realizara el correspondiente pago.
- El banco concentrador. Donde la Organización determine que se le deposito lo recaudado.
- GIRE, quien administra y controla toda la operatoria.

### **5.1.3.3. Ventajas de utilizar Rapipago**

La implementación de este sistema de cobranzas, beneficiaría a todos los usuarios de la Institución, poniendo a su alcance una boca de pago en cualquier lugar en que se encuentren, dado que muchos de nuestros alumnos pertenecen a otras localidades. Además, es fundamental reconocer que hoy por hoy, trasladarse con dinero en efectivo resulta innecesario y poco seguro frente a los tiempos que corren.

Es justamente este punto en el que se ha hecho tanta referencia con el advenimiento de las nuevas tecnologías. Acortar las distancias, acercar a personas de distintos puntos cardinales, facilitar el acceso a la educación a quienes se les veía imposibilitado por falta de capacidad monetaria o por distancias geográficas. Estos aspectos que creemos ya asimilados y logrados aún son metas a lograr en algunos sectores de nuestra sociedad.



#### **5.1.4. Mercado Pago**

Mercado Pago es la plataforma de pagos online más importante de América Latina.

Se puede utilizar para todos los pagos a través de tarjetas de crédito y en efectivo en puntos de pago, de manera inmediata, fácil y segura.

A su vez, dispone de financiación para los clientes a través de los distintos acuerdos que Mercado Pago tiene con los bancos y los diferentes medios de pago.

##### **5.1.4.1. Características**

Al realizar una operación a través de Mercado Pago recibiremos un correo automáticamente con los datos de la transacción realizada y algunos consejos útiles para saber cómo operar con la plataforma. Todos los pagos se podrán visualizar dentro de “Cobros” en <http://www.mercadopago.com/> .

Para realizar la verificación de los pagos; el 95% de los pagos online se realizan a través de tarjetas de crédito. El proceso comienza con un análisis de Mercado Pago donde evalúa al comprador y la forma con la que pago, luego se realiza el procesamiento de la tarjeta de crédito y se realiza un scoring del pagador. Si lo aprueba, el pago se acredita, caso contrario se hace una validación online o vía call center donde se puede validar y acreditar el pago, o donde se puede rechazar la transacción por algún motivo.

Para retirar el dinero que se tiene en la cuenta de Mercado Pago es necesario que el mismo se encuentre en el estado ‘Disponible’. Es decir que la venta fue aprobada y que pasaron los días necesarios para disponibilizar del monto en la cuenta. Los días hasta tener el dinero disponible varían dependiendo del país en que tengas tu cuenta, por favor valida esto desde tu cuenta de Mercado Pago, los usuarios profesionales lo tendrán disponible a los pocos días de realizado el pago mientras que el resto deberá esperar el plazo establecido en cada país.

Para ser usuario profesional se debe mantener una buena trayectoria dentro de Mercado Pago teniendo una frecuencia de uso determinada y a su vez, el dinero de las operaciones con reclamos no puede ser mayor al 10% de lo que cobres por mes. Todo esto junto a un análisis crediticio que realizará Mercado Pago para mantener los estándares de seguridad de la plataforma de pagos.

Para retirar el dinero deberás ingresar en tu cuenta de Mercado Pago e ir a la pestaña de ‘Cobros’ donde encontrarás la opción de ‘Retirar dinero de Mercado Pago’, completando el

paso a paso que se presentará en el sitio podrás acceder los datos de la cuenta a la que quieras transferir tu dinero disponible.

#### **5.1.4.2. Ventajas de utilizar Mercado Pago**

Al tener este sistema de cobranzas gran alcance y abarcar a todas las tarjetas y financiación acorde al usuario, beneficiaría a los usuarios de la Institución, aún aquellos que no se encuentran radicados en el país, poniendo a su alcance una forma de pago ágil, y segura. Constituye una herramienta fundamental a la hora de facilitar el acceso a la educación a personas que les es imposible trasladarse y desean capacitarse por medio de internet, utilizando aulas virtuales, capacitación a distancia y demás, y teniendo la oportunidad de gestionar todo el proceso mediante la computadora misma.

Por otra parte, actualmente están en curso en la Institución, diferentes Maestrías, las que son de interés de profesionales que están radicados en otros países y a los que se les allanaría el camino a la hora de efectivizar los pagos de aranceles.

Estamos en conocimiento que actualmente la UTN Regional Paraná ha implementado este sistema para el dictado de una especialización de gran llegada en la Región. Sería interesante compartir esta experiencia y los beneficios logrados a través de la aplicación de este nuevo servicio.

### **5.2. Mejoras esperadas con la implementación del proyecto.**

Consideramos que los beneficios obtenidos al utilizar los medios propuestos supondrían importantes mejoras en el desempeño laboral y mayor eficiencia. Detallamos a continuación las mejoras que podríamos contemplar aplicando dichos medios de pago y ampliaremos al finalizar el mismo, las razones y beneficios obtenidos en cada uno de los puntos mencionados:

- Mayor eficiencia, seguridad y rapidez en el procedimiento.
- Mejor servicio. Información oportuna.
- Registración de ingresos y egresos en el momento.
- Mayor control interno en cobranzas y pagos.
- Mitigar errores en registraciones.
- Trabajar en pos de una excelencia financiera.

Mayor eficiencia, al trabajar con tiempo y tranquilidad.

Mejor servicio a la comunidad poniendo al servicio de la misma, medios de pagos cercanos

a su domicilios, evitando tiempos de espera y desplazamiento a la Institución.

Mayor seguridad para los usuarios y para la tesorería misma, al no haber efectivo en circulación.

Lograr con estos métodos, información oportuna, mejorar los controles, disminuir errores y transitar el camino a la excelencia y calidad.

Estamos en conocimiento que la UTN – Facultad Regional Paraná ha implementado en estos últimos meses dos de los medios propuestos, Posnet y Mercado Pago, ambos han sido incorporados para facilitar el pago correspondiente al dictado de una especialización y varios cursos de gran aceptación y demanda en la Región.

Sería conveniente tomar en cuenta la experiencia de esta Regional y los beneficios logrados a través los nuevos servicios incorporados, para comenzar a transitar el camino hacia la mejora propuesta en este proyecto.

### **5.3. Seguimiento del proyecto a través de indicadores**

Los Indicadores son los medios, instrumentos o mecanismos utilizados para evaluar el logro de los objetivos. La información brindada por los mismos nos permite verificar la relación objetivo – resultado, y de esta manera obrar en consecuencia frente a las variaciones observadas.

Ante la ausencia de medidores, es imposible controlar, dirigir y por ende mejorar los resultados.

Los Indicadores y su influencia en la tarea cotidiana:

- Ayudar en el control de la tesorería: Nos alertarán en caso de presentarse una situación anómala en nuestra actividad diaria, que no se encuadre en lo que teníamos previsto.
- Diagnóstico de la tesorería: Nos permitirá cuantificar el resultado de nuestra gestión y la capacidad de mejora a seguir para el logro de los objetivos.
- Coherencia de la información: Nos notificará cuando normas u objetivos de coherencia no estén en consonancia con lo que hayamos establecido.

#### **5.3.1. Indicadores a observar a fin de evaluar el proyecto:**

- Arqueo de caja: Actividad cotidiana que es crucial para notificar fallas en la actividad. El hecho de que el arqueo de caja no arroje diferencias, es un indicador de que el

área está realizando positivamente su tarea, siendo además un indicador de excelencia financiera.

- Cumplimiento y puntualidad en el cronograma de actividades: El cumplimiento del cronograma es un indicador de que se está realizando la tarea eficazmente.
- Respuesta rápida a todo tipo de consultas: Este indicador da cuenta que hay un ordenamiento interno adecuado para responder ante dudas o consultas que surgen día a día.
- Seguimiento de las operaciones en ventanilla, para verificar las mejoras y/o inconvenientes de las modificaciones una vez implementadas.
- Evaluación del grado de aceptación de los nuevos métodos en cobranzas y pagos.

Consideramos que la aplicación de estos indicadores nos permitirá evaluar si la propuesta de mejora ha cumplido su cometido y los puntos en los que tendremos que enfocarnos, si la misma no ha mostrado variaciones.

## Conclusión

El Departamento de Tesorería constituye una de las áreas más importantes de la Facultad Regional Concordia, de la Universidad Tecnológica Nacional, porque en ella se desempeñan funciones elementales como el resguardo de la recaudación, revisión y análisis del soporte administrativo, administración y archivo de la documentación, como así también el manejo de la información y control de esos documentos.

La realización de pagos a proveedores, la tramitación de nuevos servicios y la comunicación con los diferentes estamentos de la institución son actividades claves que evidencian nuestra efectividad en la realización de las tareas pertinentes a nuestra área. Además de los controles pertinentes que respalden la información financiera y optimicen recursos económicos, materiales y humanos.

Es por todas estas razones que consideramos que las propuestas planteadas no deberían quedar plasmadas en papel y nada más. Creemos que es crucial aplicarlos, ya que nos permitirían mejorar administrativamente y optimizar nuestras actividades diarias y el tiempo allí desempeñado.

Implementar estas nuevas herramientas y ponerlas en práctica será el punto de partida para la reestructuración de nuestro sector y conllevará la aplicación de nuevas estrategias, repensar las formas de ejecutar las tareas diarias, reorganizar el trabajo en equipo y redistribución de funciones; modificaciones que serán necesarias para poder emprender el camino hacia una gestión con estándares de calidad.

Los tiempos cambian y la tecnología avanza de forma constante y sin pedir permiso. Día tras día vemos la aparición de nuevos implementos, nuevos mecanismos, nuevas herramientas y nuevas formas de vincularnos los unos con los otros. Las opiniones respecto a este nuevo mundo en el que vivimos dominado por la ciencia y la tecnología son diversas. Ya sea en contra o a favor, no podemos negar que muchos de los cambios que se han generado facilitan y mejoran el desempeño de labores realizadas en distintos ámbitos y con distintos fines. Debemos colaborar en los procesos de apertura individual de cara a los nuevos tiempos y saber apreciar las cualidades positivas que estos nos brindan.

Entendemos que como Institución tenemos inestimables fortalezas que nos permiten pasar revista a nuestro trabajo y modificar los inconvenientes que se presenten en el camino. Consideramos que cuestiones como las mencionadas, han ocasionado hechos que generan resultados no deseados en el trabajo, los que podrían sobrellevarse poniendo en marcha los planes expuestos y trabajando con responsabilidad y conciencia.

Pensamos que la puesta en marcha de este proyecto delimitará el punto de partida en el

nuevo camino que nos llevará hacia la cima; como así también, es necesario el compromiso de quienes revisten la autoridad para con el personal, ya que es innegable que para llevar a cabo esta propuesta es fundamental la predisposición absoluta por parte de la cúpula directiva.

Tenemos los medios, contamos con el interés del personal y disponemos de la colaboración de todo el equipo, solo resta poner en marcha el cambio propuesto.

Reconocemos que la implementación de modificaciones alternarán la actividad que se viene desarrollando hace muchísimos años, somos conscientes que la aplicación de estas nuevas herramientas puedan generar incomodidad, molestias o ciertos rechazos (todo cambio genera estos efectos). Es por este motivo que la paciencia y la voluntad de cada uno de los que participarán en este proceso serán elementales para la consecución de cada una de las etapas del mismo.

Mejorar la calidad de los servicios prestados en lo referente a cobranzas y pagos, adaptar nuestras tareas a los tiempos actuales, ofrecer un servicio eficiente y que contemple distintas aristas, transformarán nuestra área de trabajo en su totalidad y permitirán a la misma llegar a la meta deseada.

## Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. Edición). México: Editorial Mc. Graw – Hill.

Volpentesta, Jorge Roberto. (2004). *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información* (1ra Edición). Argentina: Editorial Omar D. Buyatti

Goncalvez, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Brow W. y Momberg D. (1990) *Teoría de las Organización y Administración México*. Editorial Limusa

Material enviado desde Rectorado.

- Relaciones Humanas - Lic. Peralta, Azucena - Lic. Felder, Susana
- Gestión Académica y Administrativa – Lic. Tisocco, Fabián Gustavo

### **Citas Web**

Biblioteca Leopoldo Marechal, Universidad Nacional de la Matanza.

[http://biblioteca.unlam.edu.ar/descargas/44\\_Cmo hacer un monografía.pdf](http://biblioteca.unlam.edu.ar/descargas/44_Cmo%20hacer%20un%20monografa.pdf). (Consultado 4/6/16)

<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/NacionEmpresa24> (Consultado 6/6/16)

<http://www.rapipago.com.ar/rapipagoWeb/index.htm> (Consultado 10/6/16)

[https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones\\_299](https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones_299) (Consultado 5/7/16)

## Anexos

### Especificaciones e Instructivos de los medios propuestos

En este anexo, se explicaran en forma acotada, (dado lo extenso de toda la información en los diferentes casos) los requisitos y operatorias de los medios propuestos en este proyecto.



Consiste en un tipo de plataforma que ofrece la posibilidad de utilizar los servicios de Banca Electrónica.

#### Instructivo para la integración de la solicitud de adhesión a Nación Empresa 24

1. **Los formularios:** deberán contener en todas sus páginas el número de CUIT/CUIL de la Empresa, como así también el concepto de la Solicitud (alta, baja o modificación) señalado con una "X".
2. **Los formularios:** deberán estar firmados por el titular o responsable de la Empresa en todas sus hojas.
3. **Datos de la Empresa:** se deberá integrar la totalidad de los datos solicitados, sin excepción.
4. **Producto:** se integrará con Básico o Full, de acuerdo al módulo del servicio requerido.
5. **Datos de las cuentas a declarar:**

**Nro. de Ref.:** Se trata de un número en serie por cada cuenta, comenzando por "1" para la cuenta principal.

En caso de solicitarse el alta de cuenta/s débito, con posterioridad a la solicitud de alta del servicio, deberá tenerse en cuenta la serie indicada originalmente. Por ejemplo, si el titular declaró 2 cuentas y desea declarar una nueva el número de referencia para la nueva será "3".

**Tipo de cuenta:** deberá integrarse Cuenta Corriente en pesos; en caso de no poseer este tipo de cuenta, se podrá informar otro tipo según el siguiente detalle:

Caja de Ahorros Pesos:	CA\$
Cuenta Corriente Pesos:	CC\$
Cuenta Corriente Especial Pesos:	CCE\$

Caja de Ahorros Dólares:	CA u\$s
Cuentas Corrientes Especial en Dólares:	CCE u\$s

**Banco/Sucursal:** Nombre de la sucursal de radicación de la cuenta.

**Código Sucursal:** A integrar por el Banco.

**Número de Cuenta:** se integran los diez dígitos de la misma, completando a la izquierda con ceros en caso de corresponder.

**Acepta Débito:** S o N (SI o NO tachar lo que no corresponda). En el caso de la cuenta principal siempre deberá figurar que acepta débito ya que es la cuenta desde la cual se debitará el abono.

Si no aceptara débito en el resto de las cuentas propias del BNA que el titular declare, no deben ingresarse firmantes para esas cuentas ni esquemas de firmas, pero deben informarse operadores para acceder a la consulta.

**CBU:** integrar con todos sus dígitos (22).

6. **Cuenta Principal:** es la cuenta sobre la cual se debitará el importe del costo del servicio. Debe ser en pesos (no en dólares) ya que el abono es en dicha moneda.

7. **Otras Cuentas Propias BNA:** Otras cuentas propias con las que el cliente requiere operar en el sistema.

8. **Datos de los Firmantes y/u Operadores:** Se integrará con los datos solicitados para cada uno de los firmantes y de los operadores designados por el titular o responsable de la empresa.

Los Operadores son los usuarios que pueden ingresar una transacción en el sistema o enviar la misma previa autorización de los Firmantes. Los Firmantes son aquellos que deberán autorizar una operación, de acuerdo a los límites establecidos en el esquema de firmas.

**Nro. de Ref.:** se integrará con el número de referencia de la cuenta. Cabe señalar que cuando un firmante sea designado para más de una cuenta, deberán repetirse los datos del mismo pero con las referencias de cuentas que corresponda; por otra parte, la cantidad máxima de cuentas a relacionar con cada firmante/operador es 16 (dieciséis).

**Ejemplo:** Ana Pérez es firmante con calificación "A" en la cuenta 88888 de Plaza de Mayo, referencia 1 y firmante con calificación "B" en la cuenta 7777777777 de sucursal Congreso, referencia 2.

Nro de Ref.	NOMBRE Y APELLIDO FIRMANTES	CALIFICACION			
		A	B	C	p
1	ANA PEREZ	X			
2	ANA PEREZ		X		

**Calificación:** Para los Firmantes están previstas las categorías A, B, y C; para los Operadores del sistema, se marcará con “X” en la categoría O.

Los usuarios Operadores designados podrán efectuar la carga de datos, pero estas transacciones deberán estar autorizadas por los usuarios firmantes, conforme el Esquema de Firmas presentado.

Fecha Vencimiento Calificación: conforme lo disponga la empresa, según vencimiento de poderes, etc.

**CUIT/CUIL:** Marcar con una “X” lo que corresponda.

**Número de CUIT/CUIL:** Consignar número completo con guiones separadores. Ejemplo: 20-12456879-8.

Sucursal entrega de CIU: A integrar por el Banco.

Las Claves de Identificación Únicas (CIU) para acceder al sistema serán entregadas al responsable de la Empresa o quien éste designe en la sucursal donde se adhiera el servicio.

#### **Usuarios firmantes –Esquema de firmas**

Se deberá integrar un cuadro por cada cuenta asociada. Los montos y calificaciones serán determinados por cada empresa según su conveniencia y giro de negocios.

#### **Operatividad del sistema – Transacciones admitidas**

##### ***Las transacciones básicas admitidas son las siguientes:***

- Consulta de Movimientos y Saldos
- Transferencias Inmediatas (en línea) intrabancarias e interbancarias entre cuentas propias y de terceros.

El horario definido para realizar transferencias inmediatas será, todos los días hábiles de 8:00 a 18:00. Si la operación es cursada cumpliendo con los requisitos correspondientes, débito y crédito deberán resolverse en el mismo momento.

- Órdenes de Transferencias (fuera de línea) intrabancarias e interbancarias entre cuentas propias y de terceros.
- Solicitud de Chequeras y Boletas de Depósito
- Servicio de Transferencias Múltiples: Pago de Haberes y a Proveedores entre cuentas

radicadas en el Banco y en otros Bancos (disponible para el Producto 2).

- Pago de impuestos y Servicios: mediante esta transacción se podrá pagar impuestos provinciales, municipales, cooperativas y servicio como luz, gas, teléfono. Los impuestos y servicios habilitados podrán ser consultados desde la dirección:

**Disponible en los 2 Productos:** (Básico y Full).

#### **Obtención de usuarios:**

Una vez que los usuarios obtengan las claves CIU desbloqueadas, deberán acceder al website del Banco ([www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)) y clicar en Banca Electrónica Empresas y seleccionar el módulo que hayan contratado, donde se visualizarán las opciones “Carga de Claves” e “Ingreso al Sistema”; ingresando a la primera opción se tipearán los siguientes datos:

- CUIT/CUIL de la empresa.
- CUIT/CUIL del usuario.

**Nueva Clave:** clave personal de 8 a 12 caracteres cumpliendo las siguientes características: contener al menos una letra mayúscula, al menos una letra minúscula y un número.

Luego, la clave deberá ser ingresada nuevamente para su confirmación.

**Usuario:** luego de ingresada la clave personal y reingresada, el cliente deberá indicar un usuario, el cual deberá contener de 8 a 15 dígitos alfanuméricos.

Una vez realizado esto, deberá confirmar todos los datos con la clave CUI de 5 dígitos entregada por el banco.

Como respuesta a esta acción, el sistema lo re direccionará a la página principal donde deberá seleccionar la opción “Ingreso al Sistema” e introducir el usuario, número de clave y por último CUIT o CUIL del firmante u operador. En este momento podrá comenzar a operar.

La clave deberá ser modificada cada 90 días.

#### **Reimpresión/emisión de nueva clave CIU**

En caso de bloquear la clave deberá solicitar una reimpresión de clave CIU y repetir el procedimiento como si se diera de alta por primera vez.

La nueva clave deberá tramitarse en la sucursal donde se habilitó el servicio.



Es un canal de cobranza extra bancario, con una red de cobertura que abarca todo el territorio de la República Argentina. Se dedica a la cobranza de facturas de servicios públicos y privados e impuestos, a través de Centros de Servicios y Agentes calificados, tales como supermercados, centros de comercio, estaciones de servicio, subtes, etc.

### **Operatoria**

En la operatoria de Rapipago intervienen 5 actores:<sup>10</sup>

1. La Organización (Empresa u Organismo), que emite las facturas.
2. El Cliente de la Organización, que debe pagar la factura.
3. La red de cobranza Rapipago, que cobrará la factura.
4. El Banco Concentrador, donde la Organización quiere que se le deposite lo recaudado.
5. GIRE, que administra y controla toda la operatoria.



Es una plataforma de pagos online y es la más importante de América Latina.

### **Condiciones Generales:**

Constituir un contrato entre Usuario/os que desee usar el servicio de Mercado Pago y la aceptación de los términos y condiciones que estipula la empresa Mercado Pago.

En estas Condiciones Generales se describen los derechos y responsabilidades del Usuario y de Mercado Pago

**Registro de cuenta.** Todo Usuario que desee utilizar el Servicio debe registrarse en Mercado Pago y aceptar estas Condiciones Generales. Para registrarse es obligatorio completar el formulario de registro en todos sus campos con datos válidos e información personal exacta, precisa y verdadera ("Datos Personales"). El Usuario asume el compromiso de actualizar los Datos Personales conforme resulte necesario. Mercado Pago NO se

responsabiliza por la certeza de los Datos Personales provistos por sus Usuarios. Los Usuarios garantizan y responden, en cualquier caso, de la veracidad, exactitud, integridad, vigencia y autenticidad de los Datos Personales ingresados. Toda la información y los Datos Personales ingresados por el Usuario tienen carácter de declaración jurada.

**Cuenta Mercado Pago.** Al registrarse en Mercado Pago, el Usuario abrirá una cuenta en. La Cuenta Mercado Pago permitirá al Usuario realizar pagos o enviar dinero así como recibir dinero de terceros o solicitar dinero a terceros, mediante el débito o acreditación de dinero en la Cuenta.

El Usuario accederá a su Cuenta mediante el ingreso de su dirección de e-mail y clave de seguridad personal elegida

**Contrato de Gestión de Pago.** El Usuario y Mercado Pago podrán contratar contratos de gestión de pago mediante los cuales Mercado Pago brinde servicios de gestión o procesamiento de pagos de acuerdo a las instrucciones del Usuario

**Mandato Irrevocable.** Al completar una Solicitud de Gestión de Pago, el Usuario otorgará un mandato irrevocable a Mercado Pago para pagar por su cuenta y orden una determinada suma de dinero en relación a la cual se complete la Solicitud de Gestión de Pago (los "Fondos") y/o cobrar los Fondos por su cuenta y orden, sujeto a los Términos y Condiciones del Servicio de Gestión de Pago. El mandato otorgado por el Usuario implica una autorización para disponer en su nombre de ciertos fondos de su Cuenta Mercado Pago y transferir los Fondos a cierto destinatario mediante acreditación en una Cuenta **c) d)**

**Perfeccionamiento de la Solicitud.** La Solicitud de Gestión de Pago no se considerará perfeccionada y Mercado Pago no asumirá responsabilidad u obligación alguna bajo la Solicitud de Gestión de Pago hasta tanto (i) Mercado Pago no haya aceptado la Solicitud de Gestión de Pago del Usuario (se aclara que Mercado Pago podrá negarse a cumplir con la Solicitud de Gestión de Pago sin dar motivo o razón alguna y por ello no podrá imputársele responsabilidad alguna), y (ii) no haya recibido y se encuentren disponibles la totalidad de los Fondos.

**Responsabilidad por la Solicitud.** Mercado Pago no será responsable por órdenes, instrucciones, Solicitudes de Gestión de Pago y/o pagos equivocados o incompletos causados por la introducción errónea del e-mail, información relevante del destinatario o de la operación de pago, efectuados por el Usuario.

**Responsabilidad de Mercado Pago por las instrucciones de pago.** Mercado Pago no será responsable ni garantizará el cumplimiento de las obligaciones que hubiesen asumido los Usuarios con terceros en relación a los pagos a efectuar o a recibir a través de la Plataforma. El Usuario reconoce y acepta que al realizar transacciones con otros Usuarios o terceros lo hace por su propia voluntad, prestando su consentimiento libremente y bajo su

propio riesgo y responsabilidad otros Usuarios. Una vez vencido este plazo, no podrán iniciar un reclamo desde el sitio de Mercado Pago.

**Entrega de los Fondos por el Usuario.** Una vez aceptada por Mercado Pago una Solicitud de Gestión de Pago del Usuario, el Usuario deberá enviar a Mercado Pago la cantidad de dinero necesaria para poder cumplir con la instrucción de pago. El Usuario entregará los Fondos a Mercado Pago mediante la utilización (i) de cualquiera de los medios disponibles a tal fin y autorizados por Mercado Pago; o (ii) de los fondos disponibles en su Cuenta Mercado Pago siempre que hubiera un monto suficiente para cumplir con las instrucciones dadas en la Solicitud de Gestión de Pago, caso contrario no se procesará dicha Solicitud. La acreditación de los Fondos en la Cuenta Mercado Pago del Usuario se realizará dentro de los cuatro (4) días hábiles contados desde que Mercado Pago reciba la autorización del medio de pago utilizado en la transacción.

Límite de retiro de fondos: En el caso que el usuario indique como cuenta retiro una cuenta bancaria a nombre de una persona física no inscripta en AFIP, podrá retirar por mes calendario hasta la suma de \$ 50.000.

**Disponibilidad de los Fondos.** Los Fondos que se acrediten en la Cuenta del Usuario quedarán disponibles como máximo a partir del vigésimo primer (21°) día siguiente a la fecha de acreditación del pago. Mercado Pago podrá liberar el dinero antes de este plazo en los casos que así considere adecuado.

Por razones de seguridad, los Fondos que se acrediten en la Cuenta del Usuario podrán permanecer indeterminadamente indisponibles cuando, a exclusivo criterio de Mercado Pago, existan fuertes sospechas de ilegalidades, fraude o cualquier otro acto contrario a los presentes Términos y Condiciones Generales de Uso.

**Retiros.** Una vez que los Fondos acreditados en la Cuenta del Usuario estén disponibles, el Usuario podrá optar por retirar todo o parte del saldo disponible en su Cuenta mantener los Fondos para utilizarlos en otra oportunidad. El Usuario reconoce y acepta que: (a) el retiro de los Fondos quedará supeditado al previo pago de cualquier deuda que el Usuario mantuviere con Mercado Pago.

Por razones de seguridad, Mercado Pago podrá bloquear los retiros de Fondos solicitados por aquellos usuarios que en el último tiempo hayan recibido un porcentaje elevado de Reclamos y Disputas y/o se haya detectado que los mismos han utilizado de los servicios de Mercado Pago para la realización de actividades fraudulentas, ilícitas y/o en contra de los presentes Términos y Condiciones Generales de Uso.

**Límites.** Mercado Pago determinará un importe máximo para las Solicitudes de Gestión de Pagos, monto que podrá variar de acuerdo al método de pago elegido, tipo de Solicitud y/o a

criterio de Mercado Pago e incluso podrá ser modificado en cualquier momento siendo suficiente su publicación en la Plataforma.

**Responsabilidad por los Fondos.** Se establece que Mercado Pago mantendrá los Fondos de las Cuentas Mercado Pago en una cuenta bancaria a su nombre ("Cuenta Recaudadora") en los principales bancos del sistema financiero argentino, incluyendo pero no limitando al Banco Santander Río S.A, Citibank Argentina, Banco Hipotecario, ICBC, Banco Nación, Banco Patagonia, Banco Provincia, etc. (el/los "Banco/s") y utilizara diversos agentes de transferencia de dinero. Mercado Pago no será responsable en ningún caso por la insolvencia del Banco, entidad financiera o agente utilizado para la transferencia de los Fondos.

**Seguridad y Confidencialidad de datos personales.** Mercado Pago no venderá, alquilará ni negociará con otras empresas la información personal de los Usuarios salvo en las formas y casos establecidas en las políticas de privacidad. Estos datos serán utilizados para prestar el Servicio de Gestión de Pago.