



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA
Licenciatura en Administración de Empresas

TESIS

Reestructuración organizacional de la ONG HIRPACE de la
ciudad de Salta

Estudio de Caso

ALUMNA:
Alicia Samar Machur Zeitún

DIRECTOR:
Ivy Giraudo

Salta – República Argentina

AÑO 2019



**Universidad Católica
de Salta**

Página de Aprobación

Tesis Aprobada con: (.....)

Miembros del Jurado:

NOMBRES Y APELLIDOS

FIRMA

.....

.....

.....

.....

Autoridades de la Universidad Católica de Salta

Gran Canciller:

Su Excelencia Reverendísima
Monseñor Mario Antonio Cargnello
Arzobispo de Salta

Rector:

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica:

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo:

Dr. Dario Eugenio Arias

Director General Sistema de Educación a Distancia:

Ing. Licenciado Daniel Torres Jimenez

Secretaria General:

Lic. Silvia Alvarez

Facultad de economía y administración:

Decano:

Dr. Juan Lucas Dapena

Jefe de carrera de Licenciatura en Administración de Empresas:

Lic. Mabel Las Heras

Índice General

1.-Definición del Tema de Investigación	
1.1.-Tema.....	10
2.-Motivación.....	10
3.-Planteamiento del Problema	
3.1.-Identificación del Problema.....	12
3.2.-Sistematización del Problema.....	12
3.3.-Formulación del Problema.....	13
4.-Delimitación del Objeto de Estudio.....	13
5.-Justificación	
5.1.-Justificación Teórica.....	13
5.2.-Justificación Metodológica.....	14
5.3.-Justificación Práctica.....	14
6.-Antecedentes.....	14
7.-Factibilidad del Proyecto	
7.1.-Fortaleza.....	15
7.2.-Oportunidad.....	15
7.3.-Debilidades.....	16
7.4.-Amenazas.....	16
8.-Principios Éticos y Legales.....	17
9.-Objetivos.....	17
9.1.-Objetivos Generales.....	17
9.2.-Objetivos Específicos.....	17
10.-Marco Teórico	
CAPÍTULO I	
10.1.-Análisis Organizacional.....	18
10.1.2.-Concepto de Organización.....	19
10.2.-Administración de Empresas	
10.2.1.-Planificación.....	22
10.2.2.-Organización.....	23

10.2.3.-Dirección.....	23
10.2.4.-Control.....	23
10.3.-Administración Financiera: Necesidad de un análisis financiero en la organización	
10.3.1.-Los Estados Contables	
10.3.1.1.-El Balance.....	25
10.3.1.1.2.-Clasificación de las cuentas del Balance.....	27
10.3.1.2.-El Estado de Resultados.....	30
10.3.1.2.1.-Indicadores Financieros o Ratios.....	32
10.3.1.3.-El Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	36
10.3.1.4.-El Estado de Evolución del Patrimonio Neto.....	37
10.4.-Administración del Capital de Trabajo.....	38
10.5.-Reingeniería Organizacional. Procesos y Ejemplos.....	44
10.5.1.-Rediseño de Procesos.....	45
10.5.2.-Cambios de la Reingeniería Organizacional. Características. Ejemplos.....	46
10.5.3.-Principios de la Reingeniería.....	48
10.5.4.-Atributos que caracterizan a la reingeniería.....	51
10.5.5.-Preparación para el cambio.....	52
10.5.6.-Replanteamiento de la organización.....	53
10.5.7.-Liderazgo: factor clave del proceso de reingeniería.....	57
CAPITULO II	
10.6.-Las Organizaciones de la Sociedad Civil. Introducción sobre las modalidades de Organizaciones de la Sociedad Civil.....	58
10.6.1.-Asociación Civil.....	62
10.6.1.1.-Cooperativa.....	63
10.6.1.2.-Mutuales.....	63
10.6.1.3.-Fundaciones.....	63
10.6.1.4.-Empresa Social.....	64
10.6.2.-La Economía Social.....	64
10.6.3.-Finalidad de las diferentes Asociaciones Civiles.....	65

10.6.4.- ¿Qué son las Organizaciones No Gubernamentales?	
10.6.4.1.-Antecedentes Generales.....	66
10.6.4.2.-Interrelación entre el Estado y las ONGs sobre políticas de salud.....	69
10.6.4.3.-Contexto de Crecimiento.....	71
10.6.4.4.-Principios de Relaciones Viables entre las ONGs y los Gobiernos.....	73
10.6.5.-Tendencias Actuales en Administración de una ONG. Antecedentes y Objetivos	
10.6.6.-Capacidades.....	74
10.6.6.1.-Capacidad de Gestión Financiera.....	75
10.6.6.2.-Capacidad de Gestión de Rendimiento.....	75
10.6.6.3.-Capacidad de Gestión de Liderazgo.....	75
10.6.6.4.-Capacidad de Planificación Estratégica.....	75
10.6.6.5.-Capacidad de Gestión de Cumplimiento.....	76
10.6.6.6.-Capacidad de Gestión de Riesgos.....	76
10.7.-El Riesgo.....	76
10.7.1.-Ventajas de Gestionar el Riesgo.....	77
10.7.2.-Riesgos en una ONG.....	78
10.7.3.-Fases del Proceso de Gestión de Riesgos.....	79
10.7.4.-Auditoría.....	81
10.7.5.-Definición de Controles.....	82
11.-Formulación de Hipótesis.....	83
12.-Aspectos Metodológicos de la Investigación	
12.1.-Población y Muestra.....	83
12.2.-Unidad de Observación.....	83
12.3.-Tipo de Investigación.....	83
12.4.-Tipo de diseño.....	84
13.-Fuentes, Métodos y Técnicas para la recolección de Datos	
13.1.-Fuentes.....	84
13.2.-Métodos para la recolección de datos.....	85
14.-Plan de Tabulación y Análisis de Datos.....	85
15.-Calendario de actividades.....	86

16.-Marco Legal.....	86
CAPÍTULO III	
17.-Trabajo de Campo.....	89
CAPÍTULO IV	
18.-Conclusiones.....	105
19.-Anexos.....	113
20.-Bibliografía.....	127

Abstract

Hacer una carrera en Administración de Empresas consiste en estudiar la manera por la cual las empresas obtienen y usan sus recursos con el fin de cumplir objetivos, alcanzar metas y obtener beneficios, que en la mayoría de los casos se traducen en beneficios económicos.

Además, administrar una empresa es un trabajo que se basa en la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros, entre otros; todo ello con la finalidad de lograr alcanzar con éxito los objetivos de esa empresa u organización.

La Administración de Empresas necesita que quien la estudie obtenga conocimientos en otras disciplinas ligadas a ésta, las cuales son economía, finanzas, contabilidad y mercado. Sin embargo, la formación de un administrador de empresas no sólo se centra en esas ramas. Un buen administrador tiene conocimientos académicos para manejo de operaciones en los diversos ámbitos de la vida.

El éxito de cualquier negocio, organización o entidad de cualquier sector, público o privado, y sea una organización con fines de lucro o sin ellos, depende del rol de los administradores de empresas, pues son ellos quienes toman las decisiones que marcarán el curso y motivos de la empresa u organización determinada.

La teoría y las prácticas de base de la carrera, generalmente están orientadas a organizaciones comerciales. Vamos a ver a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, cómo puede un profesional intervenir en la administración de una organización sin fines de lucro para optimizar el ciclo operativo, económico y financiero.

Dedicatorias:

Este trabajo está realizado en memoria y honor a la persona que me trajo al mundo con un sello muy marcado de perseverancia, lucha y ambición por superar los desafíos y situaciones cruciales: mi madre, Nilda del Valle.

A lo largo de estos años tuve que suspender y retomar mi carrera en reiteradas ocasiones debido a grandes obstáculos, económicos, por salud, algunas pérdidas y sobre todo por mi actividad laboral. Sin embargo, Dios y mi madre me acompañaron y no me permití renunciar a mis metas.

Dedico mi gran esfuerzo y lucha incansable al motor más importante de mi vida, por quien construí mis principios y valores más sólidos: mi hijo, José Bautista. Dejo a él mi enseñanza y amor en mi máximo logro académico, que fue el principal objetivo por el que llegué a esta ciudad. Formarme como profesional parecía inalcanzable en cada obstáculo. Hoy esto representa un orgullo para mí y el ejemplo de continuidad que quiero transmitir.

Mis agradecimientos a cada docente que apoyó mi aprendizaje y sobre todo, a quienes, fuera de su espacio curricular, atendieron mis recurrentes inquietudes:

Lic. Nora Nieva, quien a pesar de su suplicio, me ha brindado su apoyo, tiempo y espacio dentro y fuera de la universidad; Lic. Ivy Giraudo, quien coordinó sus horarios para guiar y corregir sustancialmente este trabajo para su presentación; Lic. José Cabrerizo (q.e.p.d.), quien atendió mis consultas sin objeciones, me brindó su enseñanza personalizada, sus argumentos y la posibilidad de aprehender lo más importante de la profesión: finanzas.

“Cada hombre es arquitecto de su destino. Dios nos hizo perfectos y no escoge a los capacitados, sino que capacita a los escogidos. Hacer o no hacer algo, solo depende de nuestra voluntad y perseverancia”.

Albert Einstein

Diseño Metodológico

1.- Definición del tema de Investigación

1.1.- Tema:

Reestructuración organizacional de la ONG HIRPACE de la ciudad de Salta, como respuesta al impacto desfavorable en su ciclo operativo y financiero para su resguardo ante los riesgos y efectos inflacionarios a lo largo de estos últimos 5 años.

2.- Motivación

Cuando la Subsecretaría de Fortalecimiento con las Organizaciones de la Sociedad Civil, entidad dependiente de la Municipalidad de la ciudad de Salta, comenzó el ciclo de tres meses de capacitaciones con la ONG HIRPACE a inicios del año en curso, se hizo evidente que la organización que en Salta se encarga desde hace más de medio siglo de la rehabilitación del parálítico cerebral creció en envergadura, amplió sus operaciones, mejoró el funcionamiento a nivel operativo y de servicios, por lo tanto requiere de un mayor control de gestión y posteriores ajustes en la organización y/o administración, para mantener un margen operativo a salvo de las contingencias económicas del país, incluso a pesar de que los balances han dado superávit en los años que se propone analizar.

En el marco del apoyo institucional fijado junto a la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad, se estableció y desarrolló un plan de trabajo que permitió avanzar sobre la identidad organizacional de la ONG, analizando conceptos, generando espacios de reflexión y concluyendo en una dinámica grupal que echó luz sobre la diferencia entre el resultado positivo de un balance y lo que la entidad realmente puede hacer por sí misma, más allá de la excelente predisposición de las personas que la integran.

Como ex pasante de HIRPACE, me motiva muy especialmente entender el contexto de la institución, la que adolece en principio de las debilidades que la bibliografía actual reconoce en la mayoría de estas organizaciones, la gestión de las mismas que suele verse como algo caritativo, donde los profesionales dedican las horas que pueden tras finalizar su verdadero trabajo, a cambio de la recompensa emocional de trabajar para un fin social. No puede dudarse de que a la larga será el talento en la administración o un cambio en su forma jurídica, lo que permitirá mejorar la eficiencia, desarrollando de manera más optimizada el proyecto.

Sin embargo, por consenso general de la directiva de HIRPACE, la idea de transformar a la ONG en una empresa social no debe ni siquiera plantearse, en razón de que el cambio jurídico llevaría a perder los subsidios aportados por las diferentes instituciones, disminuyendo en gran medida la capacidad financiera de la organización.

Este es el escenario en el que se buscará comprender el funcionamiento actual de HIRPACE, hasta qué punto y en qué aspectos se hace necesario plantear alguna forma de reestructuración que permita mejorar su rendimiento institucional o qué capacidades habrá que mejorar, potenciar o desarrollar y si es cierto que la pérdida de los subsidios que recibe actualmente la volverían inviable.

3.- Planteamiento del Problema

3.1- Identificación del Problema

Durante los últimos 5 años, la ONG HIRPACE se ha desarrollado en la sociedad como institución y gran contención para las personas discapacitadas. Sin embargo y a pesar de que sus balances son favorables en términos nominales y tiene importantes capacidades organizacionales, el hecho de que

la inflación aumente año tras año, ha afectado significativamente el valor del capital, por lo cual un superávit estable en el tiempo no refleja necesariamente una buena salud financiera, razón por la cual se debe evaluar su ciclo operativo, la administración de los flujos de fondos y las capacidades administrativas y operativas de esta organización.

3.2.- Sistematización del problema

¿Qué tipo de organización es Hirpace?

¿Qué es una ONG?

¿Cuáles son las características de una ONG?

¿Quién toma las decisiones?

¿Cuáles son las normativas que rigen su funcionamiento en la Argentina?

¿Qué actividades se desarrollan en HIRPACE?

¿Cuántas personas forman parte del personal? ¿Cuáles son sus áreas de trabajo?

¿El servicio es gratuito?

¿Cuántos pacientes tiene Hirpace?

¿Cómo se financian las actividades de HIRPACE en Salta?

¿Cuál es el marco que determina los servicios y la capacidad de prestación de esta institución?

¿Cómo se administra HIRPACE, cómo se organiza?

¿Es lo suficientemente flexible el modelo de la administración de HIRPACE?

¿Qué diferencias existe entre una ONG y otras asociaciones civiles?

¿Qué fallas se observan en la administración de HIRPACE?

¿Existe un crecimiento de la organización?

¿Qué parámetros se observan para determinar el problema financiero dentro de la ONG HIRPACE?

3.3.- Formulación del problema

¿De qué manera puede una reorganización administrativa mejorar el estado financiero de HIRPACE?

4.- Delimitación del objeto de Estudio

Este trabajo estará delimitado por las observaciones realizadas a la gestión de la ONG HIRPACE de la ciudad de Salta entre los años 2013 al 2017, con el fin de ratificar o refutar la necesidad de una reestructuración organizacional.

5.- Justificación

5.1.- Justificación Teórica

Si bien la situación específica del Centro de Salud que se investiga no se puede desligar del área general de la Salud, el presente trabajo se fundamentará en las teorías que explican el funcionamiento de las empresas en general, ya que se refiere a mejorar el modo en que la ONG HIRPACE es administrada. Por esta razón se partirá de la “Introducción a la Teoría Gral. de la Administración” de Idalberto Chiavenato, además de artículos relacionados a la gestión de las ONGs y que servirán como parte de la contextualización del corpus de la investigación. Se debe tener en cuenta, como consideración a los textos elegidos para referencia de la teoría, que lo que se busca es probar que las soluciones administrativas de la reingeniería de empresas pueden ser de utilidad para la administración de estos organismos.

5.2.- Justificación Metodológica

Para el desarrollo de la investigación se aplicará un modelo exploratorio con base en distintos datos empíricos, observados en el sitio y necesarios para una mejor comprensión del tema. Los datos primarios se obtendrán directamente de la ONG HIRPACE, principalmente del contacto con sus miembros, a través de entrevistas. Mientras que los datos secundarios serán aportados por los balances, cuyo acceso será posible bajo autorización, por cifras, estadísticas y estudios de las fuentes que se consideren apropiadas al efecto. Cabe aclarar que la presente investigación es de tipo cualitativa-explicativa.

5.3.- Justificación Práctica

El resultado de esta investigación será útil para tomar una decisión sobre la administración de las ONG de la ciudad de Salta, aportando datos que permitan mejorar su administración, cuyos fundamentos no debieran ser lejanos a los de cualquier otra empresa, pública o privada.

6.- Antecedentes

No se encontraron trabajos similares en los archivos de UCASAL, ni en la WEB, más allá de artículos y documentos sobre normas de procedimientos de tipo general. No se hallaron investigaciones sobre la solución de problemas de ONGs que operan como Centros de Salud, ni sobre su administración en el marco de la ciudad de Salta. Sin embargo, en cuanto a trabajos realizados sobre la disyuntiva entre reconvertir o reestructurar una ONG, se puede contar con las siguientes:

- “Modelos de gestión en salud”, de Federico Tobar (Buenos Aires – 2002)
- “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas”, de Carlos Cortés (España – 2009)
- “El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina”, de Pablo Forni. (Buenos Aires – 2006)

7.- Factibilidad del Proyecto

7.1.- Fortaleza:

La principal fortaleza de esta investigación es que se ha podido observar en directo la situación que se plantea como problema, a partir de la pasantía realizada en la ONG HIRPACE y el acuerdo de sus actuales directivos, quienes aceptaron compartir la documentación relativa a los años fijados para el estudio como una forma de aportar datos que permitan una adecuada observación. Por otra parte, el trabajo que se presenta no requiere grandes erogaciones, ni factores que estén fuera de mi alcance, calculando que la investigación podrá concluirse dentro de los límites de tiempo acordados.

7.2.- Oportunidades

La facilidad del acceso a la información por el contacto con miembros directivos y de la gerencia, gracias al tiempo que estuve frecuentando la institución en calidad de pasante, hace factible y me resulta poco costoso en términos monetarios, llevar a cabo la investigación, la cual abarca temas muy importantes de la “administración” y de las conductas organizacionales. Este es un caso poco tratado, es una oportunidad inigualable para dar solución a problemas en este organismo no convencional en el mundo de las organizaciones.

7.3.- Debilidades

Este informe no pretende describir la naturaleza del sistema de gestión de una ONG de la ciudad de Salta, sino utilizar el análisis como insumo para estudiar algunos aspectos del manejo organizativo del sector, observando su cobertura y prestaciones, las formas de financiamiento y la regulación del subsistema. Como ha sido suficientemente expresado por diversos estudios, la regulación del sistema terciario es pobre y la cobertura es sólo parcial, financiada además –aunque no siempre- en forma inequitativa. Sin embargo, no debe perderse de vista que sólo se trabajará en un único caso, por lo que los resultados a los que se arribe no se podrán generalizar ni trasladar a otras ONGs de la ciudad de Salta.

7.4.- Amenazas

Debe considerarse que el aspecto administrativo no es la única variable que incide en la eficiencia de una organización, por lo que los datos que se consigan pueden no ser suficientes para su aplicación práctica, por más que sirvan como explicación de las fallas de esta ONG en particular. En el mismo contexto, podría suceder que los fuertes cambios dados en la economía del país durante el año en curso distorsione las conclusiones del trabajo, sobre todo arribando a los análisis de los números financieros.

8.- Principios Éticos y Legales

Los métodos y formas de la investigación que llevaré a cabo no contrarían las leyes o reglamentos establecidos a tal fin, como así tampoco atentan contra los límites de orden moral, éticos ni ambientales, ya que la misma se efectuará en la actual esfera laboral donde se desarrolla la actividad empresarial. En cuanto a las entrevistas, reservarán la identidad de las personas, las que serán informadas sobre los fines académicos de su

intervención, y no se incorporarán al trabajo en sí, por expreso pedido de la dirección de HIRPACE.

9.- Objetivos

9.1.- Objetivo General

Determinar la necesidad de reestructurar la organización administrativa de la ONG HIRPACE, como aporte a la optimización de su ciclo operativo y de la administración de flujos de fondos.

9.2.- Objetivos Específicos

- Definir los elementos de la administración en una ONG.
- Definir las características de una ONG en la Argentina.
- Detallar en qué se diferencia una ONG de una empresa social y de otras organizaciones civiles.
- Comentar las normativas que rigen el funcionamiento de HIRPACE.
- Explicar cómo se organiza la ONG HIRPACE de la ciudad de Salta.
- Analizar las fallas que se observan en la administración de HIRPACE y que pudieran explicar su excedente en decrecimiento, motivo de este trabajo.
- Responder si estas fallas pueden solucionarse desde la reestructuración organizacional.

10.- MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

10.1.-Análisis organizacional

10.1.2.-Concepto de Organización

Entre las múltiples definiciones que tiene el concepto “organización”, cabe destacar la del Diccionario de la Real Academia Española (2000), quien la define como el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado, destacando el logro del objetivo a alcanzar, para lo cual se requiere capacidad y herramientas adecuadas, junto a la interacción de un grupo de personas con un interés común.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra “organización” deriva del griego “órgano”, término que alude a “instrumento para obrar” y se descompone a su vez en otros términos que indican acción, obra y trabajo o disposición. Desde el latín, la palabra viene de “ordenación” (“ordinatio”) y “disposición” (“dispositio”), lo que permite destacar algunas consideraciones sobre los vocablos relacionados: en primer lugar, aparece como algo dinámico y vinculado con la práctica, en el sentido de su aplicación a situaciones concretas; por otra parte, su carácter de instrumento determina un proceso de actuación regulado, suponiendo ordenación de una realidad y adecuación entre los elementos que en ella intervienen.

Esta ordenación aplicada de manera sistemática a una realidad compleja puede generar estructuras, dando orígenes a las organizaciones, a las que se puede aplicar un proceso de ordenación estructural de carácter estático, como la distribución y adecuación de espacios, la realización de normas o el conocimiento de los ritmos de producción, también puede considerar la importancia que las personas tienen (Gairín, 1996).

Este mismo autor (1996:70) señala que organizar es disponer y relacionar de acuerdo a una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento, es decir, supera el primitivo sentido de la organización como una simple ordenación de aspecto material o de estructuración de personas, pues la realidad está compuesta tanto por recursos

humanos como materiales y funcionales, unidos y guiados para subordinar la ordenación a un fin.

Por su parte, Lucas y García (2002:9) la definen como grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad, delimitando con relativa precisión sus fines; esto significa también la primacía de los objetivos propuestos y socialmente aceptados, de la planificación y de la formalización sobre la espontaneidad.

McLuhan, citado por Lucas y García (2002:10), define las organizaciones como extensiones del mismo hombre, en la medida que encauzan la acción social individual, más eficaz a través de las organizaciones, las que constituyen el punto de sincronización de las utilidades individuales y transformándose en herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales.

Echeverría señala: Las organizaciones son fenómenos lingüísticos, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí, constituyendo las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de la conversación. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado. (1998:259-260)

Fernando Flores define a la organización como red de conversaciones (Flores; 1989), ya que mediante la conversación se pueden satisfacer demandas del entorno, compartir valores y normas, conformar una identidad que permite la posibilidad de elaborar nuevas conversaciones para alcanzar los objetivos.

Otra definición que vale la pena incluir es la de Maturana y Varela:

La organización está compuesta por las relaciones que determinan, en el espacio en que están definidos, la dinámica de sus interacciones y las transformaciones de los componentes y, con ello, los estados posibles como unidad constituyen su organización; es sencillo y potencialmente complicado.

Son aquellas relaciones que tienen que existir o tienen que darse para que ese algo sea (Maturana y Varela, 1990:25/67).

Ambos autores entienden a la organización como un sistema dinámico, una unidad, aquellos que se identifica porque sus relaciones permiten la identidad, a la vez que un proceso donde el espacio permite la dinámica de la interacción y transformación (Varela, 2002).

Rodríguez (2001:27-28) analiza el concepto de organización a partir de dos definiciones:

Según Parsons (1966:4-7), las organizaciones son unidades sociales que se construyen en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos, mientras que Chester Bernard (1938: 65) las define como sistemas coordinados de actividades o fuerzas de personas. La diferencia entre ambas definiciones se encuentra en que para Parsons una organización es un grupo de personas, en tanto Bernard pensaría que las actividades de estas personas son el elemento constituyente esencial. Parsons no parece considerar a la organización como un sistema y pone mayor atención en los fines, dado que ha sido construida para su logro; estima que son sistemas sociales formados por acciones orientadas al logro de fines, por lo que estas definiciones aparentemente distintas se fundamentan en lo mismo. Su lógica es la misma y la relación sociedad-organización es tal como la de un sistema global y su subsistema.

La visión adoptada por Luhmann (1997a: XXIII-XXIV) consiste en definir la organización como un sistema cuyos elementos componentes son decisiones, las que permiten la transformación, readecuación y reducción de la complejidad de su entorno, que es más complejo que los componentes del cual se estructura la organización. Luhmann añade que son sistemas sociales de tipo propio, capaces de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar, lo que se une a la alta especificidad de comportamientos requeridos. Esto quiere decir que al definir a la organización como un sistema social de tipo propio y a la sociedad como otro, no es posible pensar que su relación es la de un subsistema con respecto al sistema global. En su libro *Teoría Política en el Estado de Bienestar*, Luhmann señala:

Los problemas de la organización no coinciden, al menos por ahora, con los problemas de la sociedad. Si se quiere hacer justicia a las realidades de la sociedad moderna, es preciso partir más bien del hecho de que el sistema social abarca todas las comunicaciones humanas y, por lo tanto, trasciende a todas las organizaciones. La sociedad es en todo momento el sistema social más extenso. Las organizaciones, por el contrario, se forman como sistemas sociales específicos de la sociedad. Aquí rigen determinadas reglas a las que se queda sometido cuando se entre en ellas, y de las que se queda liberado una vez que se sale. Una característica de la sociedad moderna es que se ha agudizado esta diferencia entre sistema social y sistema organizativo...Las condiciones necesarias para la constitución de las organizaciones coinciden con las condiciones de la diferenciación entre organización y sociedad (1997b:112-113),

Rodríguez (2001), finalmente plantea que la organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra adaptada, (2001: 28-29), a la vez que las define por:

a) Estar definidas y diseñadas en términos de una adecuación de los medios a los fines, como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.

b) El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.

c) También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendiente al logro de fines.

d) Las organizaciones existen en un entorno que es todo lo exterior a la organización; otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se supone mutuamente no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.

e) También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno y su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye en entorno interno del sistema organizacional.

En cualquier caso, la existencia de organizaciones es una de las características distintivas de la sociedad contemporánea, en la que su papel es facilitar la consecución de fines que superan las posibilidades individuales. En definitiva, la evolución de la sociedad moderna hacia una sociedad de la información es también una evolución hacia la sociedad de las organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en este mundo complejo y desafiante.

10.2.- Administración de empresas

Lo anteriormente descrito estará contextualizado en el marco de la Administración de Empresas, la ciencia social y técnica que se hace cargo de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga la organización. Descomponiendo la definición, nuestros ejes son:

10.2.1.-Planificación:

Comienza con la visión del líder de la organización, quien fija la misión, objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa Estratégico, considerando las fortalezas/ debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).

10.2.2.-Organización:

Es quién va a realizar la tarea, diseñando un organigrama que defina responsabilidades y obligaciones; cómo se va a realizar la tarea y cuándo, mediante un diseño que establezca la forma en que se debe realizar y en qué secuencia temporal; organizar es coordinar y sincronizar.

10.2.3.-Dirección:

Es la influencia que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

10.2.4.-Control:

Es la medición del desempeño, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos mediante un sistema de Control de gestión o auditorías externas.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones, por lo que es aplicable a empresas de todo tipo.

10.3.-Administración Financiera: Necesidad de un análisis financiero en una organización

En las organizaciones se desarrollan actividades muy diversas de acuerdo al objetivo para el que se crearon, que implican un movimiento financiero, independientemente de su fin. Es decir, que para un normal funcionamiento del ciclo operativo de una organización se precisa permanentemente la utilización y asignación de ciertos recursos, los cuales pueden ser humanos, físicos o tecnológicos, o financieros. De aquí surge la verdadera importancia de la evaluación de la utilización de recursos y el análisis de lo que resulta de tales operaciones. Entonces, cada organización se sirve de un sistema de información. Los sistemas de información para la administración tienen como objetivo principal mostrar una visión general de la situación.

Consecuentemente, estos muestran la situación de las operaciones regulares para que los directivos puedan controlar, organizar, planear y dirigir. Los sistemas contables ofrecen información útil y consistente de la empresa con el fin de mostrar lo ocurrido en el pasado y en base a esta información poder tomar decisiones para el futuro. Estos sistemas de información se sirven de la contabilidad, que a su vez es un sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad. Dentro de la contabilidad se registran las transacciones, cambios internos o cualquier otro suceso que afecte económicamente a una entidad.

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado de los resultados obtenidos durante un período de tiempo.

Esta información proporcionada por la contabilidad, para que sea útil, debe poseer las características de Homogeneidad y Consistencia, es decir que los valores están expresados en la misma moneda y en el mismo momento en el tiempo, que el saldo de cada cuenta refleje exactamente lo que esa cuenta significa o expresa.

La contabilidad sirve para pronosticar o predecir resultados económicos, y como instrumento de control. Es decir que nos sirve para saber con qué recursos cuenta la empresa o institución, a quiénes pertenecen (Propietarios o Acreedores), y en base a ello se le proyecta la información con el objeto de conocer cómo será la situación de la empresa con la orientación que se pretende dar a esos recursos, y luego controlar lo ocurrido con lo pronosticado. En definitiva, toda la información de la entidad se vuelca en los estados contables, los que nos proporciona la contabilidad son:

- El balance o cuadro de situación patrimonial
- La cuenta de resultados o cuadro de ingresos y egresos
- Estado de evolución del patrimonio neto
- El cuadro de origen y aplicación de fondos

Es necesario conocer cómo están contruidos los estados contables y cómo funciona su lógica interna, ya que si tomamos como base una información errónea para pronosticar las decisiones que se tomen, las mismas no serán las más acertadas, por muy bueno que sea el método utilizado para ello.

En términos generales, podemos tener excedentes o saldos negativos. El superávit económico surge de la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos durante un cierto lapso temporal. Cuando la diferencia es positiva (es decir, los ingresos superan a los gastos), se habla de superávit. Por el contrario, si los egresos superan a los ingresos, se trata de una situación de déficit.

10.3.1.-Los Estados Contables

10.3.1.1.-El Balance:

Es un estado financiero que refleja la situación de una empresa en un momento dado. Es como una fotografía de la empresa tomada en ese momento (informe estático). Muestra la naturaleza y valor de los recursos económicos de la empresa en un momento determinado, los derechos de los acreedores y la participación de los propietarios. Describe la estructura patrimonial y la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones y para generar futuros recursos.

Los rubros que componen el Balance o Cuadro de situación Patrimonial son:

Activo: En él podemos ver el conjunto de bienes y derechos a favor de la empresa.

Pasivo: Conjunto de compromisos y obligaciones pendiente con terceros en los que se ha incurrido para poder mantener el activo.

Patrimonio Neto: Diferencia entre Bienes y Derechos y las Obligaciones. Lo que queda en favor de los propietarios de la empresa una vez que se ha dado cumplimiento a todas las obligaciones.

A través de los balances conocemos los montos y composición de estos rubros. Los datos financieros (cuentas) vinculados con el Activo se ordenan siguiendo el criterio de LIQUIDEZ.

Los datos financieros (cuentas) vinculados con el Pasivo se ordenan siguiendo el criterio de EXIGIBILIDAD o sea la inmediatez o perentoriedad de las obligaciones.

El Balance pretende medir, pero en realidad no mide, los recursos a disposición de la empresa, porque no todos los recursos que posee la empresa figuran en su ACTIVO, ni todas las obligaciones (presentes o potenciales) que adeuda aparecen en el PASIVO.

Como por ejemplo en el Activo, no figuran los Recursos Humanos de que dispone la empresa, y en el Pasivo no figuran los eventos contingentes (potenciales reclamos judiciales).

ACTIVO	PASIVO
<u>Activo Circulante</u>	<u>Pasivo Circulante</u>
Caja y Bancos	Proveedores
Deudores por Ventas	Deuda Bancaria de Corto Plazo
Existencias	Impuestos y Gastos a Pagar
<u>Activo Fijo</u>	<u>Deuda a Largo Plazo</u>
Muebles y Útiles	<u>PATRIMONIO NETO</u>
Maquinarias y Equipo	Capital Social
Inmuebles y Terrenos	Resultados Acumulados

Las cuentas que componen el Activo Circulante y el Pasivo Espontáneo (Proveedores y Cuentas por Pagar) variarán en forma espontánea y directa acompañando la evolución de las operaciones de la empresa, que tienen como origen primario la variable ventas. La Deuda Bancaria y las Cuentas por pagar documentadas son una excepción a esta regla, ya que tengo que negociar (plazo, tasas, montos, etc) cada vez que necesito obtener un préstamo bancario o emitir documentos a mis proveedores.

Antes de efectuar algún análisis con éstas cuentas debemos verificar que en las mismas se encuentran los conceptos que ellas representan. Por ejemplo debemos ver que en la cuenta Deudores por Ventas, estén comprendidos todos los importes adeudados por las ventas realizadas dentro del año. Es decir, que si hay alguna cuenta con un saldo superior a un año debe ser sacada de este concepto de corto plazo y contabilizarla como de largo plazo o deudores morosos o a pérdidas por deudores incobrables. Lo mismo ocurre con la cuenta Otros Créditos donde normalmente se imputan los anticipos retirados por los dueños, “a cuenta de ganancias futuras” y se compensarán cuando se produzcan éstas. Pero pasan uno, dos o tres períodos en que las ganancias no se generan y la cuenta sigue acumulando saldos, que nada tiene que ver con el concepto de corto plazo y menos como respaldo para el pago del pasivo a corto plazo.

En el saldo de la cuenta stocks podemos encontrar mercaderías que hace años que no se renuevan, porque pasaron de moda, es decir que ya no son mercaderías que “rotan más de una vez al año”.

Otro tanto ocurre con la cuenta Créditos Bancarios a Corto Plazo que se renuevan permanentemente y han pasado a constituir una fuente permanente de fondos. Habría que considerarla una Fuente Financiera a Largo Plazo.

Muchos son los ajustes que se deben realizar antes de efectuar un análisis. Para ello se debe investigar el contenido de cada una de las cuentas o rubros para que expresen lo que deben expresar.

10.3.1.1.2-Clasificación de las Cuentas del Balance

El balance está constituido por dos bloques, que son de igual magnitud porque ambos representan la misma cosa: el volumen de los recursos que maneja la empresa. El bloque de la izquierda o Activo, clasifica estos recursos atendiendo al criterio de su origen.

Clasificaremos las cuentas del Balance en tres categorías o grupos distintos:

Primer Grupo: asociado con variables de largo plazo, cuyo volumen y movimientos varían en función de decisiones específicas- adquisición de una maquinaria, propuesta de una ampliación de capital, etc.-que habitualmente

vienen después de haberse efectuado un detallado análisis previo. A través de este tipo de decisiones se procura buscar un equilibrio entre los recursos y las inversiones a largo plazo de acuerdo con el planteamiento deseado. Son las cuentas estructurales de la empresa. Es decir, las que tienen que ver con el planteamiento de la empresa y con la procedencia de los recursos necesarios para financiar la estructura. Estas cuentas se ven reflejadas en el ACTIVO FIJO.

Activo Fijo: Muebles y Útiles, Maquinarias, Inmuebles, Activos Intangibles, etc.
Pasivo: Patrimonio Neto y Deudas a Largo Plazo. A este grupo de cuentas se lo suele identificar con el nombre de RECURSOS PERMANENTES.

Segundo Grupo: corresponde a partidas directamente vinculadas con la evolución operativa o al nivel de actividad de la empresa. Son cuentas que surgen como resultado del nivel de ventas (y consecuentemente de producción y compras) de la empresa. Son las cuentas operativas. Son las que tienen que ver con el funcionamiento del negocio.

Activo Operativo: Capital estrictamente operativo: Efectivo mínimo para operaciones, Deudores por Ventas, existencias de Bienes de Cambio.

Pasivo Operativo: Proveedores, Cuentas por Pagar, etc.

Este grupo de cuentas operativas tiene características muy definidas. En primer lugar, suelen variar espontánea y/o automáticamente con el nivel de actividad (ventas) de la empresa. Ejemplo: un aumento en el nivel de actividad conlleva casi necesariamente, aumentos de stocks de bienes y materias primas, de financiamiento a clientes, de créditos recibidos de proveedores, etc. Obviamente, el resto de las cuentas del balance también varían con el nivel de actividad, pero no lo hacen de manera inmediata.

La raíz de los problemas financieros de muchas empresas, especialmente las medianas y pequeñas, hay que buscarlos en estas cuentas. Se analiza y estudia exhaustivamente una inversión en activo fijo y muchas veces tenemos inversiones en cuentas operativas del activo corriente, superiores a la inversión en activo fijo en estudio, que no se le presta la atención suficiente.

Las finanzas no son sólo un tema de la dirección financiera, sino que son también un tema de interés para todo directivo que tenga responsabilidades sobre recursos de la empresa. Es por ello muy importante hacer ver a los directivos operativos la incidencia financiera que sus decisiones pueden tener, como asimismo tener una coordinación entre éstos y los directivos financieros. Además de su generación o absorción automática, las principales características diferenciales de los Activos y Pasivos Operativos responden a las siguientes características:

- a. Los procedimientos están menos formalizados. Las condiciones de venta a los clientes puede estar determinada por la dirección comercial y a veces por los mismos vendedores.
- b. En tiempos normales, suelen NO POSEER UN COSTO o RENDIMIENTO FINANCIERO EXPLÍCITO.
- c. Por lo general, NO ESTAN BAJO EL MANEJO DIRECTO de la Dirección Financiera de la Empresa, sino de la dirección operativa, comercial, etc.
- d. Las decisiones que afectan a estas cuentas se toman permanentemente, día a día, motivo por el cual la LÍNEA SUELE PARTICIPAR ACTIVAMENTE en la definición de los niveles y composición de estas cuentas.
- e. Los resultados devengados, atribuibles a los activos y pasivos operativos, suelen ser diferentes a los efectivamente percibidos y esta diferencia suele no explicitarse como de responsabilidad del Área Operativa respectiva.

Tercer Grupo: es el remanente no incluido en los otros grupos, está constituido por aquellas partidas que responde a la Supervisión directa de la Dirección Financiera. Son cuentas que actúan absorbiendo los movimientos que se producen en las demás cuentas del balance, vistas anteriormente.

Activo Financiero: Caja, Bancos, Inversiones Financieras de Corto Plazo, etc.

Pasivo Financiero: Documentos a Pagar, Deuda Financiera de Corto Plazo.

Una de las principales características de las cuentas de este grupo es el relativamente CORTO PERÍODO que media entre el momento en que el rendimiento del Activo o Pasivo se devenga y el momento en que efectivamente se percibe.

Como hemos podido observar en esta clasificación, el primer grupo de cuentas está relacionado con el PLANTEAMIENTO del negocio, el segundo grupo de cuentas con el FUNCIONAMIENTO del negocio.

10.3.1.2.-El Estado de Resultados

El estado de resultados es un resumen expresado en moneda corriente, que muestra la actuación o desempeño de una empresa durante un período determinado (entre dos momentos en el tiempo-normalmente un año-). Este estado debe ser presentado en forma tal que sea lo más útil posible a efectos de ayudar a evaluar la gestión de la empresa.

Algunas de las formas en que puede expresarse el Cuadro de Resultados es la siguiente:

VERSION I	VERSION II
VENTAS -Impuestos directos sobre Ventas VENTAS NETAS -Costo de Mercadería Vendida	VENTAS -Impuestos directos sobre Ventas VENTAS NETAS -Costos Variables
Utilidad Antes de Amortizaciones e Impuestos -Amortizaciones	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN -Costos Fijos Erogables -Amortizaciones
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos(OPERATIVA) -Intereses	U.A.I.I. -Intereses
Utilidad Antes de Impuestos -Impuestos a las Ganancias	Utilidad Antes de Impuestos -Impuestos a las Ganancias
Utilidad Después de Impuestos (UTILIDAD NETA)	Utilidad Después de Impuestos (UTILIDAD NETA)

Hay que tener en cuenta que la cuenta Utilidad Después de Impuestos muestra la diferencia entre Ingresos y Egresos Devengados (no percibidos). Por eso se puede dar el caso de que empresas que muestran altos beneficios, tengan problemas financieros y viceversa.

Aunque brindan el mismo resultado final, estas distintas versiones de mostrar los resultados, proporcionan diferentes informaciones intermedias.

*La Utilidad Antes de Amortizaciones e Impuestos (de la primera versión) permite visualizar con más claridad cuánto está ganando o perdiendo la empresa y es especialmente útil para comparar la performance de costos con otras empresas.

*El Margen de Contribución (de la segunda versión) presenta un ordenamiento especialmente útil para decisiones vinculadas con la gestión operativa a Corto Plazo, ya que separa los costos variables de los fijos.

Personalmente me inclino por esta versión, ya que me permite ver más claramente, el comportamiento de los costos variables (operativos) y fijos (de estructura), muy importante para la toma de decisiones.

Debemos recordar que:

- 1) El aumento o disminución del importe de amortizaciones incide directamente en el nivel de Utilidades –Beneficios-, pero no mueve la Caja de la Empresa. El movimiento de Caja ya se produjo cuando fue pagado el Activo Fijo que ahora amortizamos.
- 2) Lo que se traslada al Balance no es la Utilidad Después de Impuestos, sino una de las partes que lo componen: las Utilidades Retenidas, ya que los Beneficios pueden ser distribuidos como dividendos a los dueños de capital o retenidos (reinvertido) en la empresa.
- 3) No debemos olvidar las ecuaciones básicas:
Activo = Pasivo + P. Neto (al comienzo del período) + cuenta resultados (período)

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{P. Neto (al comienzo del período)} + \text{Intereses devengados} - \text{Gastos Devengados}$$

Con el Estado de Resultados podemos obtener datos precisos de los beneficios que sirven para algunos análisis según cada organización o empresa necesite. Asimismo definirá sus indicadores financieros o ratios evaluadores, los que se conocen más comúnmente en una empresa comercial.

10.3.1.3.1.-Indicadores Financieros o Ratios

También llamados razones financieras, son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Un procedimiento de análisis usado generalmente es comparar las cifras en forma de coeficientes o ratios con otras variables que tienen que ver con ellas.

Por ejemplo, podemos relacionar la cantidad de Disponibilidades con las Cuentas a Pagar a Corto Plazo. No hay uniformidad en la terminología ni en el uso de los mismos para un análisis financiero. En definitiva lo que hay que usar es mucho sentido común y utilizar las relaciones que nos parezcan útiles. En la práctica se utilizan muchos de los datos del Estado de Resultado para establecer dichas relaciones.

Ratios de Rentabilidad

Los más comunes son los siguientes:

*Margen Bruto sobre Ventas o Margen de Contribución = M. Bruto / Ventas

*Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas

*Rentabilidad sobre Patrimonio Neto = U. Neta / P. Neto (antes o después de impuestos)

*Rentabilidad sobre Activo Neto = Utilidad Antes de Intereses / Activo Neto
(Activo Total – Pasivo sin costo explícito)

Estas relaciones complementan la información que se puede observar a primera vista en una organización.

Ratios de Liquidez

También llamados ratios de tesorería, relacionan las disponibilidades con otras variables, tales como deudas a corto plazo, compras, pagos periódicos, etc.

Los más comunes son:

*Coeficiente de Tesorería = Tesorería / Pasivo a Corto Plazo

*Tesorería en días de compras = (Tesorería / Compras Anuales) x 360

Otro índice usado es el llamado “prueba ácida”, que es igual al coeficiente de liquidez, pero añadiendo en el numerador del coeficiente los fondos semilíquidos como las inversiones a corto plazo y los deudores a cobrar a corto plazo.

Existen otros índices de liquidez que cada empresa puede usar en base a sus necesidades y problemáticas, como por ejemplo promedio de pagos totales diarios, disponibilidades relacionadas con el pago de haberes, etc.

Ratios de Estructura Financiera

Los más utilizados son los siguientes:

- Coeficiente de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo
- Coeficiente de Solvencia = Fondos Propios / Fondos Ajenos
- Coeficiente de Endeudamiento = Recursos Ajenos / Pasivo Total
- Cobertura de Inmovilizado = Recursos Permanentes / Inmovilizado Neto

Debemos hacer algunas aclaraciones sobre estos índices. En primer lugar, el nombre que usan alguno de ellos no son muy felices; por ejemplo, el Índice de Liquidez puede ser alto porque la empresa acumuló innecesariamente inventario y a causa de esto puede tener problemas de efectivo. Si se vendieran estas existencias, el índice no cambiaría pero mejoraría su situación de efectivo. Lo mismo ocurre con el índice de solvencia. Un banco puede ser importante y muy solvente aunque su coeficiente de solvencia sea muy bajo.

Muchas veces se formula la pregunta *cuál es el valor correcto para estos coeficientes*. No hay una respuesta absoluta, pues las cifras correctas dependen mucho del tipo de negocio y de las circunstancias del entorno. Un supermercado que trabaja con fondo de maniobra negativo tiene un coeficiente de liquidez negativo, pero esto no significa que esté haciendo una mala gestión del efectivo. Pero si no se tiene una solución concreta sobre un índice cualquiera, ¿cómo interpretar los mismos y cómo podemos utilizarlos? Aparte del sentido común, hay dos criterios objetivos para juzgar sobre un conjunto de ratios:

- > Comparación con los ratios globales del sector o de algunas empresas del mismo ramo. La dificultad está en conseguirlos datos para poder comparar:
- > Análisis de la evolución en el tiempo de los ratios de la propia empresa.

Ratios Operativos

Este grupo de coeficientes es muy importante para el análisis y diagnóstico financiero de las operaciones, pues relacionan los volúmenes de inversión y financiación a corto plazo con una serie de variables de funcionamiento operativo que con frecuencia son controlables.

Los coeficientes que consideramos más importantes son los siguientes:

- Días pendientes de cobro = $(\text{Cuentas por cobrar-Sin IVA} / \text{Ventas}) \times \text{días}$
En todos estos ratios deben considerarse el número de días al que haga referencia la cifra de compras, ventas, etc. Incorporada en la fórmula (360días para el año, 90 días para el trimestre, etc.). Para el caso de las empresas con actividad estacional se recomienda tomar períodos inferiores al año para reflejar mejor la gestión.
- Días promedio de pago a proveedores = $(\text{Cuentas por pagar-Sin IVA} / \text{Compras}) \times \text{días}$
- Días promedio de materias primas en almacén = $(\text{Existencia promedio MP} / \text{Compra de MP}) \times \text{días}$

Este coeficiente se usa en ocasiones a efectos de establecer una política de compras.

- $\text{Productos Terminados en días de Ventas} = \text{Existencia PT} / \text{Costo Mercadería Vendida}) \times \text{días}$
- $\text{Rotación de Stocks} = \text{Costo Mercadería Vendida} / \text{Existencias Totales}$

Como las cifras de deudores por ventas y proveedores contienen IVA debemos dividir las cifras del Balance por 1,21 antes de sacar los coeficientes.

Si se tratara de una empresa comercial donde no hay transformación de materias primas, el concepto de Costo de Materias primas incorporadas a las ventas coincide con Costo de Mercadería Vendida. Por ello el ratio de días permanentes de materias primas coincide con el de productos terminados en días de venta.

Si el plazo de análisis en días es grande, por ejemplo un año, sería conveniente tomar para el ratio de Productos Terminados en días de venta, el promedio de los stocks (inicial más final sobre 2) y no el stock final.

El coeficiente de rotación de stocks es muy utilizado aunque poco útil para ser empleado en empresas industriales, porque mezcla los distintos tipos de inventarios (materias primas, productos en procesos y productos Terminados) que están valorizados en forma distinta.

Se puede dar el caso de que la información proporcionada por estos coeficientes indique la necesidad de acrecentar las ventas. Se puede realizar no sólo sacrificando el margen unitario sino que puede comportar un crecimiento de las existencias más que proporcional. Es por ello que la empresa debe recurrir al crédito bancario y puede comenzar a pagar mal a sus proveedores aumentando los días pendientes de pago. Es probable que la empresa haya ofrecido descuentos por pronto pago para acelerar las pendientes de cobro.

10.3.1.3.- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

El estado de origen y aplicación de fondos resume las actividades financieras de la empresa- fuentes y aplicaciones de fondos- durante un período.

Para conocer el movimiento de fondos que se produjo entre dos períodos consecutivos realizamos lo que se conoce como Cuadro de Origen y Aplicación de Fondos. Este nos muestra las cuentas que proporcionan fondos y las cuentas que insumieron fondos. Para ello comparamos las cuentas de los dos períodos, calculamos sus diferencias y concluimos que:

**Existe Origen de Fondos cuando hay un aumento en las cuentas del pasivo o una disminución en las cuentas del Activo, sumado a esto los beneficios y las amortizaciones producidas en el período.*

**Existe Aplicación de Fondos cuando hay una disminución en las cuentas del pasivo o un aumento en las cuentas del Activo o cuando se distribuyen dividendos.*

Las amortizaciones en sí mismas, no son una fuente de ingresos para la empresa. Las Amortizaciones Acumuladas son “reservas forzosas” que deben provisionarse, haya o no utilidades contables, con el fin de constituir un fondo para reponer los bienes fijos desgastados en el tiempo, que se aplicaron en el proceso operacional de la empresa.

Para calcular los Fondos generados por las Operaciones debe sumarse al Beneficio Contable del Período las Amortizaciones del Ejercicio. Ello es así porque restamos a éstas últimas, aunque no signifiquen erogación alguna, para poder llegar a la base imponible de donde se calculará el monto a pagar por impuesto a las ganancias.

Si en lugar de beneficios se tuvieran PÉRDIDAS, y éstas fueran mayores al monto imputado como amortizaciones los FGO (fondos generados por operaciones) serían negativos y en tal caso constituirán una aplicación de fondos.

No necesariamente los FGO positivos corresponden a un aumento en las disponibilidades líquidas. Hay una diferencia entre FGO y Caja Generado por

las Operaciones (CGO). El primero es devengado y el segundo surge de lo percibido.

Aunque se hayan obtenido beneficios (porque se ha comprado barato y se ha vendido caro) no necesariamente los mismos pueden ser retirados por los accionistas en ese período (Ej: ya se pagó lo comprado y aún no se ha cobrado lo vendido).

Flujo de Caja o Cash Flow

De acuerdo a lo expresado anteriormente, el flujo de caja o comúnmente llamado Cash Flow se calcula de la siguiente manera:

Beneficios después de impuestos
+ Amortización
<hr/>
FONDOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES (FGO)
+ Aumento de Pasivos
+ Disminuciones de otros Activos
+ Aportes de Capital Social
<hr/>
TOTAL DE FONDOS GENERADOS EN EL PERÍODO
- Aumento de otros Activos
- Disminuciones de Pasivos
- Dividendos
<hr/>
CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES (CGO)

El flujo de fondos puede ser negativo aun cuando haya grandes beneficios y viceversa, puede haber generación de fondos aun cuando haya pérdidas.

10.3.1.4-El Estado de Evolución del Patrimonio Neto

El estado de evolución del patrimonio neto muestra los cambios producidos en el mismo en un período determinado. Estos cambios pueden deberse a los resultados del ejercicio, a ajustes de resultados de ejercicios anteriores, aportes o retiros de los socios, etc.

10.4.-Administración del Capital de Trabajo

Definición de Capital de trabajo: Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

La administración eficiente del Capital de Trabajo consiste en mantener niveles adecuados de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios y la combinación de fuentes de financiamiento a corto plazo que maximicen la riqueza del accionista.

Para ello debemos tener en cuenta algunas relaciones básicas. Por ejemplo establecer el nivel adecuado de cuentas a cobrar e inventarios, para un nivel de ventas. Evidentemente, ante una facilidad en las condiciones crediticias y un elevado nivel de inventario, las ventas aumentarán. Pero esto tiene un costo financiero que habría que analizar si no es más conveniente trabajar con un nivel menor de ventas pero con inversiones menores de cuentas por cobrar e inventarios.

Otro aspecto a tener en cuenta es el dilema financiero:

LIQUIDEZ vs. RENTABILIDAD

Si queremos tener liquidez debemos sacrificar rentabilidad y viceversa. Establecer cuál es el nivel de efectivo que no afecte el ciclo comercial, pero que tampoco afecte en demasía la rentabilidad, es otro de los desafíos a estudiar.

También es necesario estudiar la estructura conveniente de financiamiento entre fuentes a corto plazo y a largo plazo, (las primeras tienen un costo menor pero son más inestables ya que hay que renovarlas periódicamente y las segundas son más costosas y más inflexibles).

Fondo de Maniobra – Necesidades Operativas de Fondos

Teniendo en cuenta la clasificación de las cuentas del balance vistas anteriormente, adoptaremos las siguientes definiciones.

Al resultado Patrimonial Neto de las Cuentas del primer grupo lo llamamos Fondo de Maniobra:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Recursos Permanentes} - \text{Inmovilizado Neto}$$

Al resultado patrimonial neto de las cuentas del segundo grupo lo llamaremos Necesidades Operativas de Fondos:

$$\text{Necesidades Operativas de Fondo} = \text{Activos Operativos} - \text{Pasivos Espontáneos}$$

Al resultado patrimonial neto del tercer grupo de cuentas lo llamaremos Situación de Superávit/Déficit financiero

$$\text{Superávit/Déficit Financieros} = \text{Activos líquidos} - \text{Pasivos líquidos}$$

Por condición de equilibrio del balance se debe dar siempre que:

$$\begin{aligned} &\text{Activos Líquidos} + \text{Activos Operativos} + \text{Activos Inmovilizados} \\ &= \\ &\text{Pasivos Líquidos} + \text{Pasivos Operativos} + \text{Recursos Permanentes} \end{aligned}$$

O lo que es igual:

$$(\text{Activos Líquidos} - \text{Pasivos Líquidos}) = (\text{Recursos Permanentes} - \text{Activos Inmovilizados}) - (\text{Activos Operativos} - \text{Pasivos Operativos})$$

De esto podemos re definir el Superávit/Déficit Financiero, reemplazando, como:

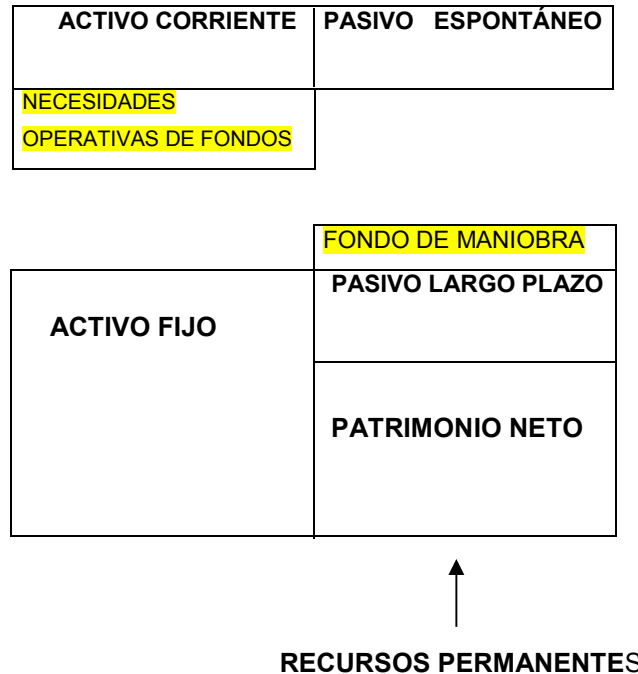
Superávit/Déficit Financiero = Fondo de Maniobra – Necesidades Operativas de Fondos

Habiendo establecido esta última relación, pronosticar una situación de Superávit o Déficit Financiero significa definir los valores que alcanzarán el Fondo de Maniobra y Las Necesidades Operativas de Fondos.

El Fondo de Maniobra es un concepto que corresponde a cuestiones de *planeamiento* y no de *funcionamiento*, ya que su volumen corresponde a decisiones planificadas a largo plazo. Son los fondos permanentes que tenemos disponibles para financiar operaciones de corto plazo. Es un concepto de Activo. Es un volumen que no fluctúa permanentemente.

Las Necesidades Operativas de Fondos son la diferencia entre las inversiones operativas a corto plazo (mínimo de efectivo para operar, cuentas a cobrar, existencias de materias primas, productos en proceso y productos terminados) y los recursos espontáneos a corto plazo (los que se pueden obtener de una forma más o menos automática, resultante de las operaciones normales del negocio como los proveedores en cuenta corriente y los gastos a pagar). Todos los demás recursos a corto plazo serán Recursos Negociados.

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
	PASIVO L.PLAZO
ACTIVO FIJO	PATRIMONIO NETO



En una situación de estabilidad, si uniéramos estas dos partes del balance, las mismas encajarían perfectamente, ya que Las Necesidades Operativas de Fondos son iguales a los Fondos de Maniobra.

Pero normalmente no ocurre así, ya que el Fondo de Maniobra aumenta por un aporte de capital de los socios, un préstamo a largo plazo o con las utilidades retenidas (con la disminución del Activo Fijo). En cambio las Necesidades Operativas de Fondos aumentan por una mayor actividad (ventas) o por un aumento de las cuentas del activo operativo (aumento del nivel de cuentas por cobrar por ventas, o de stocks). Estos aumentos son casi inmediatos en contraposición con el aumento del Fondo de Maniobra. Para que pueda balancear el cuadro patrimonial, ante un aumento de las NOF deberíamos entonces agregar al pasivo un pedazo correspondiente a los Recursos a Corto Plazo Negociados. Es por eso que ante un aumento inmediato de las NOF, se deben agregar en el Pasivo las cuentas negociadas, hasta que puedan agregarse a las utilidades generadas. Podemos concluir entonces que:

Necesidades Operativas de Fondos = Fondo de Maniobra + Recursos Negociados

Patrones de Necesidades de Fondos:

Indicábamos antes que muchas de las dificultades financieras experimentadas por algunas empresas habían surgido por su incapacidad para diagnosticar a tiempo, el volumen de recursos ajenos que deberían haber negociado para no tener problemas.

Aunque no podemos pretender que la simple relación $R.N. = N.O.F. - F.M.$ dé una respuesta mágica.

Necesidades Operativas de Fondos	Recursos Negociados
	Fondo de Maniobra

Sí puede proporcionar ideas útiles ante situaciones que representan patrones más o menos típicos de necesidades de fondos.

Es muy común oír a los empresarios decir “no se qué pasa en mi empresa porque a medida que más vende más necesidades de fondo tiene”. Esto tiene su explicación:

A medida que crecen las ventas aumentan las Necesidades Operativas de Fondo. No necesariamente en el mismo porcentaje en que crecen las ventas (normalmente a un porcentaje menor) y el Fondo de Maniobra recién crece con las utilidades provenientes de estas ventas. Es decir que en el tiempo Las Necesidades de Fondos las tenemos ahora y el Fondo de Maniobra crece después. Es por eso que teníamos que prever cómo financiar estas necesidades financieras hasta que se compense con las utilidades retenidas. Normalmente se negocian fondos a corto plazo o se dejan de pagar otros gastos como impuestos, sueldos, etc. Saldos estos que se van acumulando.

Otro concepto que importa aquí es el de **El Endeudamiento**:

Cuando utilizamos crédito, las cantidades de dinero que pedimos prestado se acumulan y se convierten en deuda. La deuda total es la suma de los créditos que utilizemos. Adquirir una deuda compromete parte de los ingresos futuros, y si no somos conscientes y organizados se puede adquirir más deuda de la que se puede pagar, corriendo el gran riesgo de que quiebre nuestro plan y consecuentemente nuestro futuro.

El exceso de endeudamiento es el enemigo número uno de la salud financiera. Sin embargo, es prácticamente imposible pasar toda la vida sin pedir un préstamo. La mayoría no podemos comprar una vivienda o un coche en efectivo. Una buena gestión del endeudamiento no significa renunciar a la financiación, sino utilizarla de forma inteligente. Analicemos a continuación los productos más habituales para particulares: préstamos y créditos personales y préstamos hipotecarios.

Aunque habitualmente consideremos que préstamos y créditos son sinónimos, en realidad son dos productos distintos.

Un préstamo es la operación financiera en la que una entidad o persona (el prestamista) entrega otra (el prestatario) una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición de que el prestatario devuelva esa cantidad junto con los intereses pactados en un plazo determinado. La amortización (devolución) del préstamo normalmente se realiza mediante unas cuotas regulares (mensuales, trimestrales, semestrales...) a lo largo de ese plazo. Por lo tanto, la operación tiene una vida determinada previamente. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado.

Un crédito es la cantidad de dinero, con un límite fijado, que una entidad pone a disposición de un cliente. Al cliente no se le entrega esa cantidad de golpe al inicio de la operación, sino que podrá utilizarla según las necesidades de cada momento, utilizando una cuenta o una tarjeta de crédito. Es decir, la entidad irá realizando entregas parciales a petición del cliente. Puede ser que el cliente disponga de todo el dinero concedido, o sólo una parte o nada. Sólo paga intereses por el dinero del que efectivamente haya dispuesto, aunque

suele cobrarse además una comisión mínima sobre el saldo no dispuesto. A medida que devuelve el dinero podrá seguir disponiendo de más, sin pasarse del límite.

Los créditos también se conceden durante un plazo, pero a diferencia de los préstamos, cuando éste se termina se puede renovar o ampliar.

Los intereses de los créditos suelen ser más altos que los de un préstamo, pero, como ya hemos dicho, sólo se paga por la cantidad utilizada. Los créditos son más indicados para cubrir los desfases entre cobros y pagos de las empresas.

Los préstamos suelen concederse para financiar la adquisición de un bien o servicio en concreto: un coche, unos estudios, una reforma en casa, etc. Los créditos sirven más para cubrir desfases entre cobros y pagos y para afrontar períodos pasajeros de falta de liquidez. Por tanto, los créditos normalmente son más indicados para empresas que para particulares.

10.8.2.-Reingeniería organizacional: proceso y ejemplos

La reingeniería organizacional es una técnica que se utiliza para rediseñar los procesos de negocios. Esto se hace con el fin de aprovechar las fortalezas de la organización, llamadas competencias básicas.

Es el proceso de revisar todos los diferentes niveles de la forma de hacer negocios de una organización y considerar cómo mejorar las cosas. Utilizando esta técnica, una empresa puede alinearse para el futuro, incrementando su rentabilidad y participación de mercado.

Los métodos que agilizan el flujo de trabajo implican acortar la distancia física entre la planta y los proveedores, la descentralización, emplear tecnología y técnicas de gestión, controlar costos tales como el costo de ventas, y el tiempo de entrega.

Al identificar las fortalezas y debilidades, una organización puede tomar medidas para hacer reingeniería en sus procesos operativos, mejorando la productividad.

Además de centrarse en los procesos existentes, la reingeniería organizacional transforma los procesos y ayuda a la organización a maximizar sus competencias básicas para ser más eficiente.

La planificación estratégica y operativa, que involucra a representantes de todas las áreas funcionales, ayuda a la gerencia a liderar los esfuerzos de reingeniería organizacional.

La reingeniería organizacional es la práctica de repensar y rediseñar la forma en que se realiza el trabajo para apoyar mejor la misión de una organización y reducir los costos.

Las organizaciones rediseñan dos áreas clave de sus negocios. Primero, usan tecnologías modernas para mejorar la difusión de los datos y los procesos de toma de decisiones.

Luego comienza una evaluación de alto nivel de la misión de la organización, sus objetivos estratégicos y las necesidades de los clientes. Se hacen preguntas básicas, como: ¿Es necesario redefinir la misión? ¿Están los objetivos estratégicos alineados con la misión? ¿Quiénes son los clientes?

Una organización puede encontrar que está operando bajo supuestos cuestionables, particularmente en términos de los deseos y necesidades de los clientes. Solo después que la organización reconsidere lo que debería hacer, es que decide la mejor manera de hacerlo.

En el marco de esta evaluación básica de misión y objetivos, la reingeniería se centra en los procesos de negocios de la organización y también en los procedimientos que rigen la forma en que se utilizan los recursos para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

10.5.1.-Rediseño de procesos

Un proceso de negocios se puede descomponer en actividades específicas, al igual que medirse y mejorarse.

También puede ser rediseñado o eliminado. La reingeniería identifica, analiza y rediseña los procesos de negocios principales de una organización con el

objeto de lograr grandes mejoras en los indicadores de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería reconoce que los procesos de una organización generalmente están fraccionados en subprocesos y tareas, que se llevan a cabo en varias áreas funcionales especializadas dentro de la empresa.

Con frecuencia, nadie es responsable del desempeño global de todo el proceso. La reingeniería indica que optimizar el desempeño de los subprocesos puede generar algunos beneficios. Sin embargo, no puede producir mejoras drásticas si el proceso en sí es ineficiente y está desactualizado. Por esa razón, la reingeniería se centra en el rediseño del proceso como un todo. Así puede lograr los mayores beneficios posibles para la organización y sus clientes.

Este impulso para realizar grandes mejoras, al volver a pensar cómo se debe hacer el trabajo de la organización, es lo que distingue la reingeniería de los esfuerzos de mejora de los subprocesos, que se centran en una mejora funcional o incremental.

10.5.2.-Cambios de la reingeniería organizacional. Características. Ejemplos.

La idea detrás de la reingeniería organizacional es hacer que la empresa sea más flexible, receptiva y eficiente para todos los interesados: clientes, empleados y propietarios. La empresa debe estar dispuesta a realizar los siguientes cambios:

- Cambiar de estar enfocado en la gestión a enfocarse en el cliente: el jefe no es el jefe, el cliente es el jefe.

- Capacitar a los trabajadores que participan en cada proceso para que tomen decisiones y sean dueños de los procesos.

- Cambiar el énfasis de administrar las actividades para centrarse en los resultados.

- Centrarse en liderar y enseñar a los empleados para que puedan medir sus propios resultados.

- Cambiar la orientación de la empresa de funcional a multifuncional. Esto permite aumentar el conocimiento organizativo entre los miembros y a un mayor grado de flexibilidad en el cumplimiento de las tareas.

- Mover las operaciones en serie a operaciones concurrentes. En otras palabras, realizar múltiples tareas en lugar de hacer una sola cosa a la vez.

- Deshacerse de los procesos excesivamente complejos y complicados en favor de procesos simples y optimizados.

Características

Las características de la reingeniería organizacional incluyen varios elementos importantes. Por un lado, la reingeniería no puede continuar sin el apoyo total de la alta gerencia de una empresa.

Con la aprobación de la gerencia, los responsables de la reingeniería deben desarrollar un plan claro de revisión y también una visión sobre lo que se obtendrá con los resultados.

La reingeniería también es conocida por el uso de la tecnología de información para cumplir los objetivos de una empresa, creando las bases de datos y redes necesarias que se puedan utilizar para crear un proceso empresarial sin problemas.

Ejemplos

La reingeniería organizacional ha producido resultados comprobables en varias compañías grandes.

Desde la década de 1990 la **compañía de computación Dell** ha utilizado varios elementos de reingeniería. Ha imputado gran parte del éxito obtenido a largo plazo a haber reconocido la necesidad de realizar una reingeniería continua.

Además, **American Airlines y Procter & Gamble** han aplicado técnicas de reingeniería después de haber tenido períodos con graves problemas financieros, viendo mejoras en su lucha contra las deudas y en la recuperación de ganancias.

Comida rápida. Un ejemplo de reingeniería organizacional es el de una empresa de comida rápida. El rediseño completo de la entrega de los productos puede dar resultados inesperados.

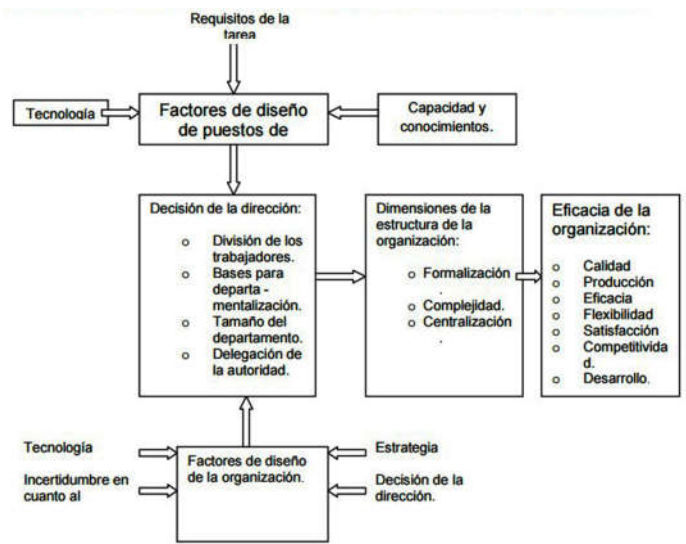
En este tipo de restaurante, el proceso es igual al de todos los demás. Existen pedidos de clientes, el pedido va a la cocina, esta prepara la comida y luego la entrega al consumidor.

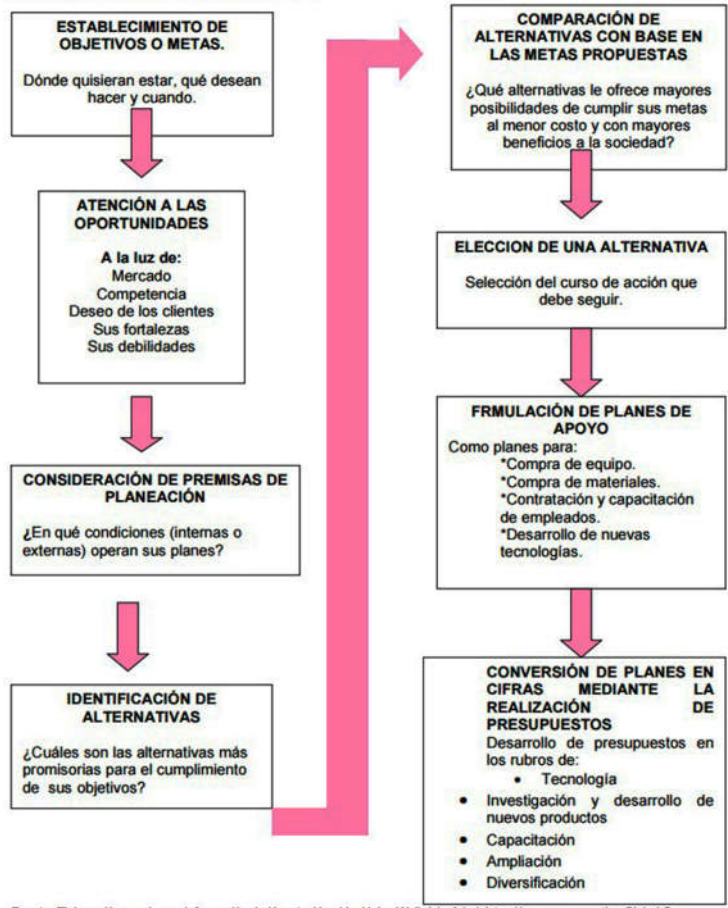
Los analistas de procesos de negocios se dieron cuenta que sería más ventajoso si las porciones de comida se prepararan previamente en un centro separado y se enviaran diariamente a los restaurantes. Así, cuando el cliente ordena, el personal coloca todo junto y lo entrega.

Este es un cambio completo en el proceso. Resulta así en un mayor control, menos accidentes, mayor satisfacción de los empleados y una mayor capacidad para enfocarse en las necesidades del cliente, todo sin perder calidad.

10.5.3.- Principios de la reingeniería

Se menciona una estructura diseñada de tal manera que permita a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la eficiencia y eficacia, proponiéndose un modelo de estructura para una empresa eficaz y eficiente:





10.5.4.- Atributos que caracterizan a la reingeniería

Si bien es cierto que la palabra cambio implica innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio es tan viejo como la administración misma, aunque básicamente se fundan en la Estructura, la Tecnología y el Factor humano, cuya interdependencia afectará de manera distinta y en grados diferentes a las demás, manipulando una variable para modificar otra.

En cuanto al cambio en las estructuras, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Aclarar y definir las labores del personal y la relación entre estos.
- Definir áreas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer cadenas de mando.

Por otro lado, en los enfoques tecnológicos se agrupan las estrategias de cambio organizacional que manejan la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas del sector, mientras que el enfoque humano hace hincapié en el proceso de cambio más que en la solución del problema. En dicho escenario, la resistencia al cambio es un fenómeno individual normal del ser humano y puede tener origen en varios aspectos como:

- Malas experiencias anteriores.
- No aceptar la realidad.
- Percepción selectiva.
- Desconfianza.
- Recelo.
- Inseguridad personal.
- Necesidad de evitar la ansiedad.
- Dependencia.
- Contra dependencia.
- Miedo a lo desconocido.
- Falta de claridad en los objetivos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados por parte de los funcionarios.

Frente a la resistencia al cambio es conveniente, la bibliografía sugiere:

- Intercambiar o confrontar tanto opiniones como percepciones.
- Organizar reuniones estructuradas donde se expresen los sentimientos y las emociones.
- Informar de modo que aclare pensamientos y emociones irracionales.
- Involucrar, en la medida de lo posible, a los participantes en el diagnóstico de la situación, decisión y planeación de actividades de cambio.

10.5.5.- Preparación para el cambio

El agente del cambio tiene a su cargo las siguientes tareas básicas¹:

- a. Ayudar a generar información precisa.
- b. Estimular las decisiones libres y bien informadas.
- c. Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
- d. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.
- e. Coordinación, compromiso y competencia.

Para lograrlo, debe procurar el desarrollo de las siguientes habilidades:

1. Autoconocimiento. Conciencia realista de capacidades, limitaciones, motivación, valores y actitudes.
2. Comprensión de la organización. Lo que requiere de conocimientos teóricos, experiencia en el trabajo y capacidad de diagnóstico.
3. Manejo de relaciones humanas. Esto le permite crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración.
4. Flexibilidad. Capacidad para representar distintos papeles según las necesidades del programa de cambio.

La reingeniería es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras dramáticas en los niveles críticos

de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (Cerde y otros; 2006)

10.5.6.- Replanteamiento de la organización

En términos generales, se suele decir que la globalización ha traído como consecuencia que los países redefinan los límites del control político y transformen sus estructuras en dónde exista una flexibilidad, un saneamiento de las finanzas públicas y una reestructuración del sector paraestatal y que exista una democracia. La nueva organización en el marco de la reingeniería debe de considerar las siguientes variables que se tienen que combinar para que se dé un proceso de cambio impulsado por:

- Todo el personal de la empresa debe participar en proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.

- Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

- Se debe implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados. El liderazgo factor clave del proceso de reingeniería. Es importante que se deje el modelo tradicional de trabajo para implementar la reingeniería como base de competitividad.

El liderazgo es el factor clave del proceso de reingeniería. Es importante que se deje el modelo tradicional de trabajo para implementar la reingeniería como base de competitividad.

Administración tradicional	Administración basada en la innovación y en la reingeniería
El familiarismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses personales.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres descuidando factores como el diseño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y la organización del trabajo se basan en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y

	organizaciones es la productividad, el logro y la eficiencia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores. La dirección e recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación personal.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales de la gente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.
Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad.	Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación lo logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.
Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.	Promociones basadas en desempeño y conocimiento.
Desconfianza en el trabajo en equipo.	Confianza en el trabajo en equipo. El

El individuo es la unidad organizacional básica.	grupo es la unidad organizacional básica.
Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.
La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.	La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

Fuente: elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

10.5.7.- Liderazgo factor clave del proceso de reingeniería

Por último, los fundamentos de la acción con sus respectivas variables:

Centradas en el trabajo	Centradas en las personas
Asignar responsabilidades	Abrir la comunicación y la participación del grupo de trabajo.
Establecer estándares, normas y reglas.	Escuchar problemas
Supervisar el trabajo	Compartir decisiones
Verificar y evaluar resultados	Discutir problemas y animar la búsqueda conjunta de soluciones
Corregir desviaciones	Conocer las necesidades y expectativas de los demás.
Fijar sistemas de trabajo	Crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar
Fijar procedimientos	Motivar a las personas.
Establecer canales y flujos de trabajo	
Establecer fechas límite	
Coordinar juntas de trabajo	
Enfatizar objetivos organizacionales.	

Fuente: elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 98

En síntesis, si fuera necesario o si se decidiera aplicar reingeniería en la ONG HIRPACE de la ciudad de Salta, sería clave desarrollar los siguientes principios básicos:

1. Planeación Estratégica.
2. Calidad.
3. Repensar, replantear y el de reingeniería.

CAPÍTULO II

10.6.- Las Organizaciones de la Sociedad Civil

Introducción sobre modalidades de organizaciones de la sociedad civil.

Si la historia de la acción humanitaria se enriquece con la fundación de la Cruz Roja por Henry Dunant, el medio de las asociaciones no gubernamentales tiene una historicidad propia; basta pensar tan sólo en la creación en los últimos 25 años, de asociaciones humanitarias que actúan a nivel internacional en países donde no existía previamente tradición endógena de esa naturaleza, salvo la presencia de una Sociedad Nacional de la Cruz Roja. Sin remontarnos a la Antigüedad o al siglo XVI, la efervescencia del Iluminismo en el siglo XVIII populariza en Europa y en América del Norte la referencia a la noción de Humanidad proclamada por los enciclopedistas, viendo a filósofos, como Voltaire, erigirse en portavoces fervorosos de aquellos que se indignan ante la incompetencia de las antiguas monarquías ante las catástrofes naturales (y, particularmente, el terremoto de Lisboa, en 1755). En Gran Bretaña, la lucha por la prohibición de la trata y la abolición de la esclavitud al inicio del siglo siguiente, se apoya en redes y estructuras cuasi no gubernamentales, en tanto

otras potencias que practicaban la “institución particular” en su dominio colonial se limitaban a un círculo político e intelectual estrecho.

Análogamente, si la guerra de Crimea ve surgir una figura como Florence Nightingale, su influencia perdura, sobre todo, en el ámbito geocultural anglosajón. A partir de fines del siglo XIX, la construcción progresiva de la red de Caritas, al mismo tiempo que la proyección internacional de movimientos caritativos surgidos de los credos protestantes, como los Cuáqueros, marca la llegada duradera de lo religioso en el ámbito humanitario. En el siglo posterior, con el transcurso de los años, surgen muchos otros, como Catholic Relief Services (CRS) en Estados Unidos en los años 1940 o Concern, 20 después, en Irlanda.

El período posterior a la Primera Guerra Mundial ve surgir iniciativas que tendrían amplias repercusiones futuras, como la de 1919, que dio origen, en el Reino Unido (contra el mantenimiento del bloqueo aliado en contra de Alemania, después del armisticio), a Save The Children. Mientras que el segundo conflicto mundial da lugar, en las democracias anglosajonas en guerra, al nacimiento de ONG destinadas a ayudar a la población civil de los países ocupados o recientemente liberados. Por ejemplo, en Gran Bretaña, Oxfam y, en Estados Unidos, CARE. Por último, antes y después de 1945, la propaganda colonial, que mostraba las figuras emblemáticas del médico que luchaba contra las grandes epidemias y del misionero que actuaba en los ámbitos sanitario y educativo, contribuye paradójicamente en países como Francia, Bélgica u Holanda, a la sensibilización sobre las problemáticas de lo que aún no se llamaba el sur. Así se prepara el terreno para que el tema de la ayuda al desarrollo estructure, a partir de los años 1950/1960, la irrupción de un rico movimiento de ONG, cuyos fundadores, o algunos de ellos, habían participado en las luchas por la descolonización. Así nacen, en Francia, el Comité Católico contra el Hambre y por el Desarrollo (CCFD, por la sigla en francés) o Hermanos de los Hombres (FDH, por la sigla en francés), en Holanda, Novib, en Alemania, German Agro Action, en Suecia, Diakonia, etc.²

Durante los años 1970-1980 se producen dos nuevos acontecimientos que se traducen en la creación de asociaciones en Occidente por individuos marcados

por las ideas del período llamado del “sesenta y ocho”. Van a apoyar su desarrollo, en parte, sobre las mismas bases surgidas sobre todo del baby boom y aprovechando en gran medida el crecimiento económico. Progresivamente (en ese período de Guerra Fría, donde los demás actores tienen menos latitud), ocupan los terrenos de las nuevas crisis generadas por conflictos armados (sobre todo no internacionales) que azotan a algunos países recién independizados, de África, del Cercano y el Medio Oriente, o de Asia.

Al mismo tiempo, esas nuevas ONG ocupan en forma duradera el espacio público y mediático, sobre todo el de la televisión, que se ha convertido en un medio planetario. Más o menos en ruptura con sus antecesoras, algunas ONG se identifican un tiempo mediante el recurso al término genérico de “sin fronteras”. Este neologismo, formado a partir de la sigla de Médicos Sin Fronteras (MSF) nacida en Francia en 1971, tiene mucho éxito, durante algunos años. Pero hoy prácticamente se lo ha abandonado. Otras organizaciones adaptan o repiten en todo caso ese modelo original, como Médicos del Mundo (MDM), o Handicap International (HI). Durante las dos décadas siguientes, una tercera generación de ONG se aboca a la defensa de nuevas categorías de poblaciones objetivo, haciendo hincapié en el par profesionalismo/profesionalización, como Acción contra el Hambre, en Francia, Merlin, en Gran Bretaña, GOAL, en Irlanda. Por su lado, Oxfam, CARE y algunas otras (siguiendo sus programas en el ámbito del desarrollo) se reposicionan significativamente en el ámbito humanitario.

Organización de la sociedad civil: contempla el ámbito en que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés. En las organizaciones de la sociedad civil tienen cabida tanto las ONG como las organizaciones populares- formales o informales- y otras categorías, como los medios de comunicación, las autoridades locales, los hombres de negocio y el mundo de la investigación. Estas organizaciones también se encuentran denominadas como el tercer sector. Estas son las organizaciones ubicadas entre el sector gubernamental y el sector privado lucrativo. Entonces, conceptualmente el término OSC, ONG y tercer sector puede usarse como sinónimo entendiendo que son

organizaciones que trabajan para fines públicos, son autónomas y actúan sin fines de lucro. Pero para fines de conceptos globalizados y actualizados, propongo el uso del término OSC para referirnos a estas organizaciones.

¿Por qué existen las OSC?

Existen diversas razones por las cuales las OSC existen y además juegan un rol importante en la sociedad. De estas razones se pueden identificar tres principales:

Porque muchas veces el mercado no ofrece soluciones para atender todas las necesidades sociales, ni a todos los sectores de la población. Porque el Estado, especialmente en países en vías de desarrollo (conocidos a veces como del 3er mundo) tiene limitaciones para garantizar el bienestar social.

La sociedad civil debe ser partícipe de las estrategias para su propio desarrollo social. Así las OSC dan voz a la sociedad y se convierten en medios para la defensa de derechos que de otra forma serían ignorados.

De este modo, las OSC son más que necesarias y se convierten en un medio de integración social y un potenciador de las capacidades individuales y colectivas.

En la declaración de Busán[1], en su punto 22 dice así “ Las organizaciones de sociedad civil juegan un rol fundamental en permitir que las personas reclamen sus derechos, en promover enfoques basados en derechos, en formar las políticas y asociaciones y en monitorear la implementación. También proporcionan servicios en áreas que son complementarias a aquellas proporcionadas por los estados. Reconociendo esto, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Implementar completamente nuestros respectivos compromisos para permitir que las OSC ejecuten su rol como actores independientes en el desarrollo, con un enfoque particular en un entorno propicio, consistente con los derechos internacionales acordados, que maximicen las contribuciones de las OSC al desarrollo.
- Promover que las OSC implementen prácticas para fortalecer su rendición de cuentas y su contribución a la eficacia para el desarrollo,

guiada por los Principios de Estambul y el Marco Internacional para la Eficacia para el Desarrollo de las OSC.”

Esto demuestra la importancia a nivel internacional de las OSC y su relevancia para el desarrollo de los países en este contexto mundial.

Además, el sector de las OSC es un importante actor en la economía chilena. De acuerdo a las estimaciones realizadas, el sector no lucrativo chileno emplea en forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente (JCE). Si sólo se considera el empleo remunerado, éste representa al 2,6% de la población económicamente activa. En otras palabras, la sociedad civil chilena emplea a más de tres veces el personal del sector minero (1,3%) o a dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). También se puede expresar el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las instituciones sin fines de lucro representan un 1,5% del PIB.[2]

En el 2012 existían 4,250 solicitudes de inscripción de OSC en el Registro Civil en Chile, lo que supone la existencia de esa cantidad de OSC en el país, de las cuales se han aprobado 1,750 inscripciones y las demás están en proceso de acuerdo a la nueva Ley 20500 Sobre Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.[3]

Por lo anterior es importante reconocer la labor de las OSC en los procesos de desarrollo tanto individual de los países (en el caso de Chile), como el apoyo a la cooperación internacional en otros países (en el caso de la cooperación internacional), sin olvidar que mientras más coordinados y en sinergia se trabaje con todos los demás sectores, público y privado, mucho más será la efectividad de las acciones realizadas y el impacto que se podrá lograr para el beneficio y el desarrollo de las personas. Así se logra la participación de toda la sociedad para la construcción de capacidades sostenibles y de cambio verdadero.

10.6.1.-Asociación civil:

Aquella entidad de la organización de la sociedad civil (OSC) sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas para el

cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de índole similar, con el objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad socio-cultural. Su estructura es vertical, ya que existen comisiones con mayor poder.

10.6.1.1.-Cooperativa:

Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

10.6.1.2.-Mutuales:

Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.

10.6.1.3-Fundaciones:

Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Nacen en virtud de un negocio jurídico fundacional, que implica la concurrencia de dos elementos: la declaración de voluntad de querer constituir una fundación y la atribución patrimonial o dotación, que, pudiendo consistir en dinero u otras clases de bienes, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales.

10.6.1.4.-Empresa social:

La empresa social es una empresa que contribuye de una forma determinada a la sociedad y que, a su vez, le resulta rentable para generar negocio y obtener éxito empresarial. No obstante, los emprendedores sociales, como cualquier otra empresa, busca obtener un beneficio y que su negocio sea rentable. Ella no quita que lo pueda hacer a través de acciones sociales donde la prioridad no sea únicamente lograr mayor cifra de ventas.

10.6.2.- La economía social

Este concepto surge a finales del siglo XVIII con la aparición de las primeras cooperativas, organizaciones mutualistas y asociativas en varios países europeos, manteniéndose con diversas modificaciones hasta finales de los años '80, cuando la «Charte de l'économie sociale» la definió del modo en que sigue definiéndose en la actualidad:

Conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y mejora de los servicios a la comunidad.

El CIRIEC, en su informe titulado La Economía Social en la Unión Europea (2007) y dirigido al Comité Económico y Social Europeo, definió al SES del modo siguiente:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o

financiando y en las que puede darse una eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.

Por su parte, en un trabajo sobre el Tercer Sector, Espadas (2006) indica que si bien el lenguaje económico ha sido dividido tradicionalmente entre el sector público y el privado, la aparición de nuevas necesidades y responsabilidades de carácter social han influido en que esto no alcance a abarcar todos los nuevos conceptos, surgiendo un tercer sector que reúne a las empresas y organizaciones que no tienen fines de lucro y se basan en la concepción de bienes y servicios de interés público. Esta es la razón por la que cuando se habla de economía social se refiere a dicho tercer sector, hoy en plena expansión por las transformaciones sociales, económicas y de actuación de los poderes públicos.

10.6.3.-Finalidad de las OSC

ORGANIZACIONES	FINALIDAD
Cooperativa	Mejorar la condición de vida de sus socios, basándose en el principio de la ayuda mutua.
Fundación	Conjunto de bienes destinados a un fin determinado por el o los fundadores, con independencia de las personas que pudiesen llegar a participar en la Fundación, quienes no son dueños de ella.
Mutuales	Lograr beneficios de interés general en forma recíproca entre sus miembros.
Empresa social	Lograr un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios y accionistas, y que sus superávits

	se utilicen para alcanzar esos objetivos sociales.
--	--

10.6.4.- ¿Qué son las Organizaciones No Gubernamentales?

Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

10.6.4.1.-Las ONG del área de la salud y el Estado

Antecedentes generales

A lo largo del último siglo, las ONGs y el Estado han pasado por diferentes procesos relacionados a los enfoques sobre el rol de ambos, buscando a la vez que las ONG asumen mayores responsabilidades pero que requieran menos aportes, situación en cuyo marco se ha comenzado a generar un cambio en las políticas sociales en combinación con el trabajo de ONGs, incorporando incluso ciertos proyectos públicos a través de estos organismos tras la disminución del financiamiento de la cooperación internacional en general.

En tal contexto, la reforma del Estado se ha caracterizado en nuestro país por adecuarse a las restricciones presupuestales, buscar un mejor uso de los recursos públicos y permitir la desregulación para agilizar la competencia, en tanto iba cambiándose el eje de las políticas sociales, la responsabilidad del Estado y el nuevo papel de las organizaciones sociales (agencias semi-privadas, servicios públicos, ONGs, voluntarios, u otro tipo de entidades) que comenzarían a actuar en las áreas que de alguna manera abandonaba el Estado (Vargas, 1995).

Al respecto y según sostiene Franco (1994) , una política pública requiere de conocimientos, pues estas alternativas se llevan a cabo a través de actividades muchas veces coyunturales y desorganizadas, por lo que deben considerarse al menos los siguientes puntos para convertir los proyectos en objetivos concretos:

a) La coherencia entre los objetivos de las políticas en ejecución, sus actividades y la normatividad que las rige.

- b) El grado y tipo de comunicación que debe existir entre organizaciones encargadas de la implementación de las políticas.
- c) Las características de las organizaciones responsables de implementar las políticas públicas (competencia y tamaño, control jerárquico de las decisiones y procesos, recursos económicos, tecnológicos, grado de comunicación interna en la organización, apoyo de los legisladores y funcionarios, así como los nexos formales e informales de la organización responsable con los grupos que elaboran las políticas y su agenda).
- d) Las condiciones económicas, sociales y políticas (cantidad de recursos, efecto sobre las condiciones socioeconómicas, apoyo político, atención de la opinión pública, efecto favorable o desfavorable sobre las elites, movilización sobre los grupos de poder).
- e) La actitud y orientación de los funcionarios hacia la política pública, así como la comprensión clara de los objetivos y de los mecanismos que para su implementación se han establecido y son necesarios.

Estos elementos condicionan el resultado de una política pública, pues puede ser bien diseñada e implementarse mal y en la práctica minimizar su efecto sobre los factores que intenta fortalecer o modificar. Cabe recordar que ha sido habitual que las políticas sociales ofrecieran bienes y servicios por parte de un Estado que se caracterizó por reconocer derechos a todos, sin materializarlos en la práctica. Sin embargo, una de las claves en cualquier política social es la relación que existe con la política económica, debido a los efectos económicos y sociales que generan, relación que llevó a que entre políticos y economistas exista la idea que la mejor política social es la política económica, por la innegable relación entre ambas .

Se piensa entonces que los servicios que antes eran brindados por el Estado, o aquellos que se originan de las nuevas necesidades de la población; serán mejor brindados por entidades privadas en competencia; presentándose al mercado como una gran palanca hacia el desarrollo socioeconómico y como medio para redefinir las relaciones sociales y de producción. Sin embargo, la interacción entre las políticas económicas y sociales debe verse bajo la hipótesis que el crecimiento económico es la condición necesaria, aunque no suficiente para la reducción de la pobreza (Ballón, 2006).

Así surge la idea de abordar las políticas sociales y económicas como dos políticas integradas, aunque en la práctica se ha avanzado poco al respecto.

De esta forma, el Estado tiene un mayor rol en materia de política social articulada y armonizada con las políticas económicas, lo que es reconocido tanto desde los organismos multilaterales vinculados a la región, así como desde los acuerdos mundiales sobre lucha contra la pobreza (Figueroa, 2008)

En este contexto, se han reducido los recursos del Estado para atender las actividades de la política social bajo el modelo del Estado de Bienestar, además de cambiar la forma de entender las necesidades de la gente y la responsabilidad frente a ella, replanteándose la intervención estatal dirigida a programas del tipo asistencialista, lo que para algunos estudiosos implica la renuncia del Estado a la responsabilidad que brindaba a través de su transferencia a las empresas, a las ONGs y a otras organizaciones; paralelamente y debido a los programas de ajuste de los últimos años, los Estados han dado una serie de medidas de compensación social para atender al mayor número de pobres que estos programas generan al inicio de su implementación y con ello reducir los costos sociales que traen consigo, evitando de esta manera que sean inviables (Franco; 2014) .

Sin embargo, las características de estas organizaciones, los recursos con que cuentan, la búsqueda de protagonismo y de legitimación de sus actividades, así como la voluntad y aptitud de sus funcionarios mencionadas limitan de dicha política y así suele verse como ejemplo de esta falta de integración que existen varios programas de nutrición actuando por separado, como sucede en Salta; por el contrario:

La articulación de esfuerzos basados en la cooperación y coordinación de todos los programas mencionados anteriormente podría conducir a niveles de eficiencia mayores a los que eventualmente puedan conseguir de forma individual; así como lograr mayores impactos y efectos en los resultados que buscan. Sin embargo, la política social no ha podido articularse a la política económica, sino por el contrario se ha destinado a reducir sus efectos impidiendo la inviabilidad social de las medidas, ha incluido criterios de focalización reduciendo el universalismo de años anteriores, ha posibilitado o alentado la aparición de servicios diferenciados en función a la capacidad de pago de los potenciales usuarios, los que tienen muchas veces relación directa

con la calidad del servicio brindado y el tipo público o privado de la institución que los proporciona, y ha alentado la participación de la sociedad civil en ella (Silva; 2006).

10.6.4.2.-Interrelación entre el Estado y las ONG sobre las políticas de salud

El trabajo que han realizado las ONGs y el Estado no ha evidenciado hasta hoy impactos considerables, pese a haber contado con financiamiento y apoyo, observándose cierta fragmentación en el desarrollo de las ONG, tal vez a causa de que sus intervenciones son parciales y a veces solitarias, mientras el Estado a veces interviene poniendo énfasis en un aspecto que anula u opaca a las otras variables. Sin embargo, la relación entre ONGs y organizaciones públicas que se encargan de la política social ha crecido, junto a las posibilidades de generar un mayor impacto en favor de los grupos más necesitados. De esta forma, el énfasis se pondría en los problemas y oportunidades de la población y no en las premisas que los mantuvieron separados por muchos años; esto ha influido para que el Estado y las ONGs incluyan instrumentos de gestión en los proyectos para el desarrollo y que incorporen activamente a la población en este proceso.

En este sentido, la tendencia de una participación más activa y con mayor compromiso e involucramiento por parte de la población objetivo a través de procesos de planificación participativa y de promotores comunales tanto en la transferencia de conocimientos y habilidades técnicas productivas, son aspectos que favorecen la sostenibilidad de los proyectos o programas de desarrollo social. Si bien el trabajo de las ONGs y del Estado difieren en cobertura, tamaño de recursos, participación de la población, etc.; también coinciden unas veces en temas, ámbito de intervención y en población beneficiaria, así como en metodologías similares de intervención que expresan códigos comunes y enfoques compartidos, como ha venido ocurriendo desde la década del '90 (Valderrama; 2008)

A la vez, el antiguo antagonismo entre el Estado y las ONGs ha quedado atrás y las desconfianzas mutuas desaparecieron en general, pues pese a las discrepancias y críticas mutuas se han establecido proyectos del Estado con un gran involucramiento de algunas ONGs , lo que es una tendencia en casi todos los gobiernos del mundo e incluso las agencias de cooperación internacional prefieren este tipo de compromisos, dadas las limitaciones en los impactos vistos desde las formas clásicas de intervención.

En la Argentina, el acercamiento de las ONGs y del Estado se inició en los gobiernos locales de corte popular, luego del proceso de retorno a la democracia y con la participación de la izquierda y de las organizaciones de base en la política que trajeron como consecuencia la reformulación del papel tradicional que se le adscribía al Estado. Asimismo:

La disposición al trabajo de las ONGs con el Estado ha sido influida por las dificultades en la obtención de financiamiento, por la similitud de discursos y objetivos que aparentemente tienen, así como por los ex-miembros de las ONGs que se han incorporado a algunas instancias del Estado con las que se facilita el diálogo. En ese sentido, una de las características de la dinámica es centrarse en objetivos concretos y comunes buscando el desarrollo, independientemente de los matices ideológicos vinculados o atribuidos a su identidad organizacional. (Vargas; 2005)

Sucede que el trabajo con el Estado, además de que les permite a las ONG acceder a recursos, les genera nuevos espacios de validación de sus propuestas o de experiencias exitosas, premisas que les permiten trabajar con organizaciones empresariales para financiar actividades para las cuales no lograban fondos.

Del mismo modo, progresivamente se ha evidenciado la sensibilización de un sector de la empresa privada para incorporar finalidades de orden social, en feliz integración de la lógica de la rentabilidad con la del desarrollo social. En este contexto, los gobiernos se acercan a las ONGs al necesitar instituciones que les sirvan de instrumentos, con la ventaja de su experiencia; sin embargo, no se puede soslayar que, asociado a estos acercamientos se encuentra la reducida capacidad de las ONGs para sistematizar y replicar sus experiencias, lo que –por ejemplo- ha impulsado un cambio de metodología en las ONGs

norteamericanas y europeas, más enfocadas ahora a superar el espacio de intervención local, lo que requería la presencia complementaria del Estado (Sánchez, 1996b).

Sobre este punto, Beaumont (2016) ha encontrado complementariedad y competencia entre el Estado, las empresas y las ONGs en la medida en que se busca la incorporación de nuevos temas para la agenda pública o que se aborden desde una nueva perspectiva en base a conocimientos, principios y experticias exitosas de las ONGs; esto sería el primer paso para su incorporación a la política en marcha, generalizándose los aportes de las ONGs al contar con más recursos e instrumentos, más la obligatoriedad implícita de toda política de Estado.

A la vez, la aparición de los proyectos o programas especiales dentro de la administración pública ha permitido incorporar un conjunto de profesionales procedentes de las ONGs o formados académicamente con los miembros de estas organizaciones, lo que contribuye a la formación de un conjunto de nociones, conceptos y enfoques más o menos coherentes entre los discursos de estos programas estatales y de las ONGs de lo que buscan y de los mecanismos para lograrlo. En el mismo sentido actúan los enfoques y propuestas de políticas públicas difundidos por los organismos multilaterales (Valderrama; 2016).

En este contexto, es posible identificar diferentes relaciones, aunque no involucran a todas las organizaciones estatales o no gubernamentales, pero que de todos modos representan el punto de partida para un trabajo conjunto entre sí.

10.6.4.3.- Contexto de crecimiento:

Hasta este punto se ha mostrado cuál ha sido el contexto en el que las ONGs iniciaron sus actividades y ha caracterizado su relación con el Estado, la que se materializa principalmente en tres campos:

a) La incorporación y generalización de experiencias validadas de las ONGs en la política social y el tema de pobreza, las que sirven como experiencias piloto para validar metodologías de intervención, para replicarse o generalizarse entre

redes de las ONGs e instituciones del Estado. Estas experiencias muchas veces han quedado sin poder generalizarse y permanecen como piloto sin que la ONG que la diseñó y validó tenga los recursos suficientes para incorporar la experiencia en un ámbito de trabajo mayor. Generalmente, la poca capacidad atribuida a las ONGs para generalizar sus experiencias piloto, es una de las más importantes limitaciones y uno de los motivos por los que las financieras han definido una mayor atención del Estado, que cuenta con más medios para la generalización de experiencias exitosas.

b) La incorporación de temas en agenda. Uno de los roles tradicionales de las ONGs es la incorporación de temas en la agenda pública, de esta forma han venido trabajando creando conciencia en temas de género, derechos humanos y deterioro ambiental, etc., impulsando propuestas de forma individual o mediante las redes y consorcios que han creado. El trabajo de concientización en estos temas ha venido ganando espacio y convirtiéndose en tema ineludible dentro de las políticas públicas. De esta forma, el enfoque propugnado por algunas ONGs en los '80 ha cobrado mayor poder en las intervenciones sociales, existiendo en la actualidad pocos espacios en donde no se hable de ello.

c) Las experiencias con el Estado o para el Estado. Durante la década de los '80 el trabajo de las ONGs, evidencia una orientación hacia los gobiernos locales con los que se coordinan actividades por ser la instancia inmediata a su ámbito de acción y estar dirigidos en unos casos por líderes populares con los cuales las ONGs habían venido interactuando, brindándoles asesoría.

Tales son los puntos de acercamiento entre las actividades de las ONGs y del Estado, establecidos mediante coordinaciones, ejecución de proyectos y de diagnósticos, estudios y prestación de servicios. Sin embargo, aún es muy leve la capacidad de las ONGs para intervenir en el diseño de la política o proyectos del Estado y no solo limitarse a la ejecución de las mismas, algo preocupante si se considera la experiencia que este tipo de organizaciones puede aportar para un mejor diseño de políticas social.

10.6.4.4.- Principios de relaciones viables entre las ONG y los gobiernos

Según la UNESCO (2012), la importancia de las ONGs es suficiente motivo para que los gobiernos se comprometan a relacionarse con ellas en un plano de mutua conveniencia, basados en:

A. Los gobiernos y las ONG deben esforzarse por lograr lo siguiente:

- * Justicia social y equidad
- * Habilitación del pueblo y solidaridad
- * Gestión gubernamental transparente y efectiva
- * Desarrollo sustentable y autónomo
- * Cambios estructurales dentro del marco constitucional y legal
- * Subsidiariedad

B. El gobierno y las ONG son responsables ante el pueblo.

C. El Gobierno y las ONG deben tener una comprensión práctica de los principios, políticas, procesos, programas y estructuras del otro, de modo que los elementos de la capacidad de respuesta, flexibilidad y factibilidad sean incorporados al esquema de la asociación.

D. El gobierno debe reconocer la autonomía de las ONG y percibir su participación como un medio para lograr una asociación.

E. Las ONG deben estar significativa y equitativamente representadas en todos los niveles de la toma de decisiones. Su mera presencia en los consejos u organismos de planificación no indican una participación en la toma de decisiones.

10.6.5.-Tendencias actuales en administración de una ONG

Antecedentes y objetivos

Las organizaciones no gubernamentales (ONG), se desarrollaron a inicios del siglo XX como una iniciativa social y de fines humanitarios, independientes de la administración pública y sin afán lucrativo, pudiendo adoptar diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc., aunque en todos los casos será principal característica que no buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que se basan en el voluntariado con el fin de mejorar algún aspecto de la comunidad (Pérez y Gardey, 2013). Cabe resaltar que la Carta de las Naciones Unidas (ONU) reconoció en 1945 la importancia de las ONG en diversas temáticas a partir de instituciones como la Cruz Roja, fundada en 1863 y una de las ONG más antiguas del mundo.

Por lo general, las ONG se financian a través de la colaboración de los ciudadanos, con aportes estatales y la generación propia de ingresos, aunque como se verá en este caso, también puede suceder que un gran porcentaje de estos ingresos esté sostenido por un subsidio estatal, restándole margen de maniobras a la hora de intentar una reestructuración.

Por otra parte, si bien es cierto que las ONGs trabajan con voluntariado de sus seguidores, debe contener una organización administrativa que se encargue de las decisiones y acciones principales, pues ninguna estructura puede salir a flote sin gestión.

10.6.6.-Capacidades

En general, la capacidad Organizativa de las ONG está orientada a la realización de sus actividades diarias en pos del progreso de su misión, sus metas y objetivos, manteniendo estrecha relación con sus beneficiarios y a

otras partes interesadas, tratando los riesgos y las situaciones de crisis, para lo cual debe estar organizada sobre la base siguiente (Boas, 2012, p. 5-9):

10.6.6.1- Capacidad de gestión financiera

Sus tareas principales son planificar, preparar presupuestos y controlar el uso de recursos financieros así como mantener documentos de las transacciones financieras.

10.6.6.2.- Capacidad de gestión de rendimiento

Es un proceso sistemático que consiste en planificar, controlar, analizar, comunicar y mejorar el rendimiento de la organización y existen numerosos factores que tienen un efecto positivo en el rendimiento, por ejemplo, empleados competentes y motivados, un buen ambiente de trabajo y un entorno externo que apoya a la organización.

10.6.6.3.- Capacidad de liderazgo

Componente clave de la capacidad organizativa, fundamentada en las habilidades de las personas que la dirigen, el papel del personal en procesos de decisión depende del tipo de líder y el mejor estilo de liderazgo, según la situación y tarea específica.

10.6.6.4.- Capacidad de planificación estratégica

Es esencial para proveer de liderazgo a una organización, ya que el plan estratégico incluye informaciones sobre la visión y misión de una organización, sus valores, sus metas y estrategias principales.

10.9.6.5.- Capacidad de gestión de cumplimiento

El objetivo de esta característica es actuar según las obligaciones de los contratos, las leyes, las normas externas y las prácticas de la industria así como actuar según las políticas internas, directrices y procedimientos.

10.9.6.6.- Capacidad de gestión de riesgos

Refiere al modo de afrontar las tendencias y eventos que pueden tener un impacto negativo en la misión de una organización, sus metas y objetivos, lo que permite identificar y comprender los riesgos de la organización, evaluarlos y tomar decisiones bien fundadas sobre la manera de tratarlos. Esto significa que se deben generar estrategias que se anticipen a los riesgos, transformándolos en una prueba de confianza y credibilidad y asegurar de esta manera su sostenibilidad, crecimiento, consolidación.

10.7.- El Riesgo

Existen múltiples definiciones para este término, aunque la más general es decir que se trata de algo que podría tener consecuencias negativas para el logro de la misión, las metas, los objetivos y las estrategias de una institución, ya que en caso de concretarse tendría fuerte impacto negativo en alguna parte o en toda la organización, sus programas, proyectos, procesos, productos, servicios o partes interesadas (Boas, 2012).

Conforme a lo expresado y de acuerdo a la estructura de una fundación sin fines de lucro se puede decir que debe contener un sistema orientado a la gestión de riesgos para prevenir el impacto negativo de estos al interior de la

misma, en un proceso sistemático que aspira a ayudar a organizaciones de cualquier tipo para planear y superar los riesgos. Los principales temas a tener en cuenta son:

- Identificación de los riesgos
- Evaluación
- Determinar cómo se puede sobrellevar
- Acciones necesarias a tomar

Gestionar los riesgos contribuirá a reducir los impactos negativos sobre la misión, las metas, los objetivos y las estrategias de la organización e incrementará la probabilidad de que ésta persista por mucho tiempo trabajando enfocada a su visión y misión.

10.7.1.-Ventajas de gestionar el riesgo

Una buena administración en este sentido daría:

- Una mayor probabilidad que la organización cumpla con las leyes, reglas, contratos, convenios, etc.
- Más protección y seguridad para los empleados de la organización.
- Procesos organizativos más eficientes con menos interrupciones.
- Mejorar los procesos de planificación porque la planificación de riesgos fuerza a un análisis sistemático de muchos aspectos del futuro.
- Mayor confianza de los donantes y quienes subvencionan puesto que tendrán la seguridad de que las metas y objetivos de sus fondos serán alcanzados.

La responsabilidad de gestionar los riesgos está en cabeza del líder de la organización, o la junta directiva quien normalmente tendrá la responsabilidad de determinar el enfoque estratégico y establecerá las estructuras necesarias para funcionar, así mismo los directores de proyectos deben gestionar los riesgos dentro sus áreas de responsabilidad y finalmente los empleados

individuales deben comprender el propósito de la gestión de riesgos e implementarla en la organización. (Boas, 2012) .

10.7.2.- Riesgos en una ONG

Se han identificado como fuentes de riesgo para una ONG las siguientes:

a. Riesgos en el entorno macro

- Un cambio de favorables leyes y reglamentos fiscales.
- Nuevos reglamentos del gobierno.
- Un cambio significativo del tipo de cambio.
- Desorden social.
- Crímenes violentos.
- Controles de precios para productos que la organización vende para generar ingresos.
- Restricciones a la importación de materias primas críticas y componentes.
- Inundaciones
- Sequías

b. Riesgos en el entorno micro

- Un cliente no puede pagar sus facturas.
- Una donación anual es cancelada.
- Una organización que financia proyectos actuales a la ONG cambia sus objetivos de apoyo financiero en el futuro.
- Interrupción de los suministros de energía o materiales.
- Un banco cancela la línea de crédito.
- Autoridades locales no apoyarán un programa con fondos en el futuro.
- Partes de una comunidad no quieren cooperar con la organización.
- Otra organización que ofrece productos y servicios similares o idénticos empieza a operar en la comunidad o región.

c. Riesgos dentro de la organización

- El Director Ejecutivo o un empleado altamente calificado renuncia.
- Tomar una decisión equivocada en una situación crítica.
- Un empleado no sigue las pautas, reglas o procedimientos internos.
- Un empleado no cumple con una ley o reglamento.
- Un proyecto es dirigido gravemente.
- Problemas de calidad con productos debido al mal mantenimiento de máquinas y manipulaciones incorrectas de material.
- Una avería de una máquina crítica.
- Materias primas, componentes o productos finales desaparecen del almacén debido a robo.

Naturalmente, siempre que un directivo o empleado detecta una situación que pueda ser considerada riesgo deberá informar a sus jefes, aunque para que la detección se haga efectiva las organizaciones pueden nombrar un director de riesgo que mantenga la política y los documentos relacionados actualizados (Boas, 2012), además de las correspondientes auditorías preventivas.

10.7.3.- Fases del proceso de gestión de riesgos

Un proceso de gestión de riesgos consiste en varias fases, como puede verse a continuación:

Fase 1: Identificación de las fuentes potenciales de riesgos: para determinar estas fuentes potenciales, se establece un procedimiento para cada uno de los servicios prestados, incluyendo una serie de actividades gestionadas de tal modo que una actividad no realizada no se convierte en un riesgo.

Fase 2: Descripción de los riesgos individuales de una forma estructurada: se elabora un mapa de riesgos, en el cual se traslada desde los procedimientos a las actividades no realizadas más relevantes que puedan ser un riesgo para la consecución del fin último de cada servicio prestado.

Fase 3: Estimación de los riesgos: una vez ubicados los riesgos se pasa a la identificación las causas de por qué no se realizarían las actividades y la respectiva consecuencia, a la cual se le asigna una tabla de probabilidad y magnitud.

Fase 4: Clasificación de los riesgos según su importancia y búsqueda del origen al que puedan estar asociados.

Fase 5: Decidir sobre las respuestas adecuadas a los riesgos: se considera que la mejor forma de adecuar las respuestas es con el establecimiento de un control, el cual ataque directamente la causa del riesgo.

Fase 6: Examinar el sistema existente de gestión de riesgos, a fin de ver si funciona.

Fase 7: Planificar como se tratará un evento negativo de tal manera que no trasciendan.

Fase 8: Implementar acciones que se enfoquen en riesgos y que hagan efectivos los controles determinados.

Fase 9: Monitorear los riesgos: el monitoreo se hace de forma permanente sobre las acciones que hacen efectivos los controles, generalmente de forma trimestral.

Fase 10: Comunicar sobre los asuntos relacionados a riesgos con regularidad: los empleados encargados de realizar el monitoreo y desarrollar los procedimientos deberán mantener informada a la oficina de gestión del riesgo sobre las novedades que se presenten.

10.7.4.- Auditoria

La gestión de los riesgos de las ONG depende de distintas variables, tales como los distintos tamaños, diferentes niveles de recursos, tanto cantidad como calidad y según el tipo de organización de que se trate, por ejemplo, una Fundación no es igual a una asociación Civil. Entre las variables que dependen de su estructura, se encuentra el riesgo voluntario u obligatorio que asumen las personas que laboran para la ONG. En algunos casos, por el frenesí de realizar obras omiten el origen del dinero por ejemplo, involucrando al representante legal en situaciones litigiosas. En otros casos, se presenta la situación de los directivos de la ONG que aprovechándose de la propia estructura de este tipo de entes, y aparentando una finalidad de bien común, realizan actividades con un propósito diferente para el cual fue creada la institución, dando lugar a mañas fraudulentas, tales como la evasión impositiva, el lavado de dinero, entre otras.

Ante estos riesgos planteados, además de la responsabilidad social que implica la administración, se genera una responsabilidad legal para el ente, sus autoridades y también para los profesionales encargados de la auditoria.

Por lo anterior se hace imprescindible un estricto control de todas sus operaciones, pues a medida que se incrementa el volumen de las actividades, se hace imperativo el reflejar por lo cual estas esta situaciones puntualizadas constituyen factores de riesgo propias de las auditorias en las ONG. (Biancocino, s.f.)

De acuerdo a la guía de auditoría realizada por Franchini las clases de control se clasifican en:

10.7.5.-Definición de los controles

I. Interno: la persona que controla depende del administrador, es el caso de las auditorías internas.

II. Externo: El que controla no depende de la organización que contrata el servicio (auditor externo)

III. Preventivo: cuando se realiza antes del acto objeto de control, por ejemplo la separación de entre quien recauda y quien registra.

IV. Concomitante: cuando se efectúa durante el o acto de verificación, por ejemplo un arqueo.

V. Ulterior: cuando se efectúa con posterioridad al acto objeto de control, por ejemplo la verificación de documentos.

VI. Sistemático: se controla todos los actos de modo minucioso.

VII. Eventual: se realiza por pruebas selectivas, de forma aleatoria.

VIII. Local: cuando se hace sobre los sectores descentralizados dela organización.

IX. Central: el conjunto de los actos efectúa en centro único o casa matriz.

X. De mérito: se trata de establecer la relación existente entre el acto y su rendimiento.

XI. De legalidad: Cuando se trata de establecer si el o los directivos de la organización no han transpuesto los límites de sus atribuciones o funciones, esta función se puede asocia al control de riesgos de corrupción (Cossio, 2001).

Las ONG deben desarrollar su capacidad en la gestión de riesgos puesto que una capacidad insuficiente en áreas críticas hace a la organización vulnerable, lo que impedirá que alcance los objetivos de su misión, visión y meta final.

11.- Formulación de Hipótesis

La reestructuración de Hlrpace en su administración optimizará el ciclo operativo y financiero de la institución para resguardarla de los riesgos y los efectos de la devaluación.

12.- Aspectos metodológicos de la investigación

12.1.- Población y muestra

Estudio de caso: ONG HIRPACE de la ciudad de Salta.

12.2.- Unidad de observación

Balances consolidados y Cuadros Ingresos y Egresos de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

12.3.- Tipo de investigación

Modelo exploratorio, para la búsqueda de datos empíricos que servirán para una mejor comprensión de lo que se quiere conocer.

Clasificación según:

- **La finalidad:** según la finalidad es aplicada, utiliza los conocimientos para aplicarlos en un caso práctico y así generar una utilidad para la *sociedad*.
- **El alcance temporal:** En cuanto al alcance, es de tipo transversal ya que estudia un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado.

- **Su profundidad:** Es del tipo explicativa. Su objetivo es la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica.
- **La amplitud:** Es del tipo micro-sociológica, ya que se realizará sobre grupos de población reducidos.
- **Sus fuentes serán del tipo:** primarias y secundarias
- **El carácter:** Investigación cualitativa: Se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.
- **La modalidad:** Es monográfica: porque es un estudio descriptivo de un tema particular.
- **La orientación que asume:** Estará orientada a la aplicación, porque busca la adquisición de conocimiento para dar respuesta a problemas concretos.
- **Tiempo de ocurrencia de los hechos:** La investigación es prospectiva, ya que pretende conocer la evolución de un fenómeno.
- **Alcance de los resultados:** Es del tipo analítico o explicativo, al estar dirigidos a contestar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o "factor de riesgo" asociado, o cuál es el efecto de esa causa, la que en este caso debe ser interpretada como el modo de administrar la ONG bajo análisis.

12.4.- Tipo de diseño

Interpretativo, porque la relación entre el investigador y el sujeto que se investiga permite participar e interpretar las acciones sociales, comprendiendo la situación estudiada desde el punto de vista del sujeto.

13.- Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos

13.1.- Fuentes

Fuentes primarias: Se inicia la investigación con entrevistas a miembros directivos que integran la organización, a través de las cuáles vamos descubriendo y orientando el planteo del problema.

Fuentes secundarias: Contamos con balances consolidados y el organigrama de Hirpace, lo cual nos abre a un análisis más particular de la situación.

13.2.- Métodos para la recolección de datos

La investigación seguirá un método inductivo, el cual estará impulsado por la necesidad de conseguir información en torno a esta problemática, mediante la búsqueda, selección y compilación de bibliografía apropiada a los objetivos.

14.- Plan de Tabulación y Análisis de Datos

Paso 1: Hablar con un encargado y presentar la nota para realizar el trabajo de investigación.

Paso 2: Entrevista con los gerentes y oportunamente, con la presidente de la institución.


















Paso 3: Recolección de información que se puedan obtener de las entrevistas y de los documentos de la institución.

Paso 4: Recolección y clasificación de datos mediante el análisis de los balances y otros informes.

Paso 5: Agrupamiento y tabulación de los datos en cuadros y gráficos (que permitan una mejor interpretación de los datos) teniendo en cuenta los indicadores mencionados en el presente diseño de investigación, tanto sea de la variable independiente como de la variable dependiente.

Paso 6: Análisis e interpretación de los cuadros de manera tal que se establezca la verificación o refutación de la hipótesis y una conclusión de la presente investigación

15.- Calendario de Actividades

ACTIVIDAD	Agosto '18	Septiembre '18	Octubre '18	Noviembre '18	Diciembre '18	Enero '19	Febrero '19	Marzo '19	Abril '19	Mayo '19
Selección del Tema										
Realización de Diseño										
Recolección de Datos										
Análisis de Datos										
Presentación del Diseño										
Conformación del Informe										
Corrección del Informe										
Presentación del Informe										

16.- Marco Legal

La Ley de Asociaciones Civiles de la República Argentina, que es respaldo legal de las ONG en todo el territorio nacional, dice en su Capítulo I respecto a los Principios Generales lo siguiente:

ARTICULO 1°:

Concepto- La asociación civil es aquella persona jurídica de carácter privado, que se origina a partir del acuerdo fundacional de más de dos

personas, quienes ejerciendo el derecho de asociarse con fines útiles previsto en el artículo 14 de la Constitución Nacional, deciden asociarse entre ellas para emprender en forma conjunta una actividad sin fines de lucro, de bien común, a través de esta nueva persona jurídica que, deberá tener las características esenciales, establecidas en el artículo 33, inciso 1 de la segunda parte del Código Civil. Las asociaciones civiles con personería jurídica otorgada por el Estado, serán consideradas en el derecho argentino como una especie de las denominadas organizaciones libres del pueblo u organizaciones no gubernamentales (ONG.).

ARTÍCULO 1º BIS-

Objeto de bien común: Las asociaciones civiles deben tener ab initio un objeto de bien común para poder ser autorizadas a funcionar y durante su existencia como personas jurídicas. Para considerar que un objeto es de bien común, deberá constatarse por parte de los organismos estatales de fiscalización y control facultados para conceder la autorización para funcionar con el carácter de persona jurídica, las siguientes condiciones:

a) El objeto de bien común deberá interpretarse como conveniente al pueblo.

b) El bien común habrá de trasladarse en forma directa o indirecta a la comunidad donde las asociaciones civiles cumplan su objeto.

c) El bien común no será interpretado como la suma de los bienes individuales de cada uno de los integrantes de la comunidad, sino en un plano más elevado, como el bien de la comunidad en su conjunto.

d) Debe estar directamente relacionado con la promoción del bienestar general enumerado en el Preámbulo de la Constitución Nacional.

ARTÍCULO 2º.-

Personalidad jurídica: La personalidad jurídica de las asociaciones civiles será concedida por el Estado, a través del organismo estatal de fiscalización y control facultado para conceder la autorización para funcionar con el carácter de persona jurídica conforme a las leyes aplicables de las distintas jurisdicciones.

ARTICULO 3º:

Simple asociaciones- Las asociaciones civiles que no solicitaran o no obtuvieran dicha autorización para funcionar con el carácter de persona

jurídica, serán consideradas como simples asociaciones dentro de las comprendidas en el artículo 46 del Código Civil.

ARTÍCULO 4°:

Forma propia- Las asociaciones civiles se constituirán conforme a lo establecido en esta ley. No pueden adoptar la forma de otra persona jurídica de carácter privado para su constitución. No será de aplicación lo establecido en el artículo 3° de la ley 19.550.

ARTÍCULO 5°:

Atributos de su personalidad jurídica- Las asociaciones civiles con personería jurídica otorgada por el Estado, tienen reconocidos en esta ley los siguientes atributos jurídicos: el nombre social, la capacidad de derecho establecida en el estatuto, el patrimonio y el domicilio social.

Capítulo III

17.-Trabajo de campo

La Institución

H.I.R.Pa.Ce. (Hogar Instituto de Rehabilitación del Paralítico Cerebral), fue fundado el 20 de junio de 1965, en la ciudad de Salta, ante la inexistencia en ese momento de un centro de rehabilitación que diera respuesta a las necesidades de los niños con parálisis cerebral en el noroeste argentino. Ese año, gracias al apoyo de entidades oficiales y privadas se concretó la creación de esta institución, la que funcionó originariamente en una casa cedida por el gobierno provincial.

En 1969, el entonces, Consejo de Educación de la Provincia resolvió acoger a la Escuela “H.I.R.Pa.Ce.” en carácter de escuela especial, privada, gratuita y subsidiada por el Ministerio de Educación Provincial a través del mencionado Consejo. En la actualidad, para el sistema Educativo Provincial se identifica con el nombre de Escuela Especial N° 8.052 “Juan XXIII”.

Tras de haber ocupado una casa propia (sita en Santiago del Estero 125) en la que también funcionó durante diez años el internado para niños/as del interior de la provincia, Bolivia y norte de Chile, la institución se trasladó en 1995 al edificio sito en la calle Santiago del Estero 1.951 y construido especialmente para la misma con aportes del gobierno nacional y provincial, concretándose el viejo anhelo de contar con un edificio acorde a las características y necesidades de los niños y jóvenes con parálisis cerebral.

A partir de ese año, se incorporó al nombre del Instituto de Rehabilitación el de “Nelly Barbarán Alvarado”, en reconocimiento de su fundadora y Presidente de la Comisión Directiva desde su fundación y hasta su desaparición física en el año 1994.

En términos generales, la institución funciona al mando de una Comisión Directiva que tiene a su cargo el gobierno y la administración de la Institución, la que a su vez está integrada por personas con estricta vocación de servicio y que realizan su trabajo “ad honorem”.

El equipo de rehabilitación cuenta con un director médico-técnico y la escuela con su respectiva directora, quienes junto al personal médico, técnico, docente, administrativo y de mantenimiento, tienen la responsabilidad de llevar adelante el proceso de rehabilitación integral.

Dadas las especiales condiciones que determina la enfermedad, debe ser dicho que el abordaje del trabajo incluye tanto la evaluación de ingreso del niño como la delimitación de la estrategia más favorable para el tratamiento que lleve a la rehabilitación, en el contexto de un trabajo dinámico y amplio en variables, en cuyo marco, la participación de los profesionales que conforman el equipo no sólo enriquece al mismo, sino que permite delinear un plan de acción conjunto y muy bien coordinado, según las características de cada caso en particular.

Operativamente y para una mejor organización institucional se conforman los equipos que a continuación se describe:

- Equipo de evaluación y admisión: el ingreso de los pacientes a la institución se realiza a través de una evaluación integral a cargo de un equipo que se destina exclusivamente a esta función, conformado por profesionales de todas las áreas.
- Equipo regionalizado: para optimizar los recursos humanos y brindar un servicio de mayor calidad, el equipo interdisciplinario está dividido en sub-equipos según las características de los niños a su cargo.
- La planificación del tratamiento de cada niño/a se elabora en forma conjunta por todos los miembros que conforman el equipo, como así también la aplicación de la misma, especificando los objetivos comunes y los propios de cada área específica.
- La Institución trabaja en dos turnos de 8:30 hs a 12:30 hs y de 14:30 a 18:30 de lunes a viernes, asistiendo en forma diaria actualmente 183 pacientes/alumnos.

Es importante mencionar que juntamente con el servicio educativo y de rehabilitación integral se brinda a los niños desayuno, almuerzo y merienda, además de apoyar nutricionalmente a los que, por sus características alimentarias lo requieren. Asimismo, se provee del servicio de transporte en vehículos propios a un gran porcentaje de la población que no posee los medios para que su traslado sea asumido por la familia. Funciona también un consultorio odontológico dependiente del Ministerio de Salud Pública de la Provincia, destinado a la atención de todos los niños y jóvenes con discapacidad de la provincia.

En los últimos años, la institución consideró necesario implementar una serie de programas de acción comunitaria para pacientes diagnosticados con discapacidad neuromotora y que residen en el interior de la provincia, por lo que implementó el programa de Rehabilitación a Distancia (R.A.D), el que tiene como objetivo final la construcción de recursos rehabilitatorios a través de planes que realiza el equipo interdisciplinario de H.I.R.Pa.Ce. y que se concreta en forma conjunta con los padres de los pacientes.

Para finalizar este primer punto del capítulo, cabe agregar que dentro de los recursos económicos con que cuenta la Institución para mantener la gratuidad y calidad del servicio que brinda, en primer término son los subsidios del Estado Provincial:

- Del Ministerio de Educación que cubre los sueldos de aproximadamente el 70% del plantel de profesionales (docentes y técnicos).
- Del Ministerio de Salud Pública que cubre el servicio de rehabilitación de los niños carenciados.
- De la Subsecretaría de Asistencia Médica y Promoción Social que cubre parte de los honorarios de los profesionales médicos.
- De distintas Obras Sociales que aportan por las prestaciones brindadas a sus afiliados.

Tras esta reseña inicial, se procederá ahora a realizar un análisis de los aspectos administrativos y financieros, a fin de cumplimentar los objetivos del trabajo.

HIRPACE es una Asociación Civil privada sin fines de lucro, personalidad jurídica plena e integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de índole similar, siguiendo una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria.

Dinámica operativa

- Definición societaria

- Personería jurídica

- Estatuto: Res. N° 164 del Gobierno de la Provincia de Salta.
- Marco legal - jurídico institucional.
- Tratamiento integral de los niños afectados de PC, sin perjuicio de hacerlo a adultos.
- Educación, Rehabilitación e integración.
- No habrá diferencia en la atención a pacientes ya sean servicios remunerados o gratuitos.

- Estatuto y Marco Jurídico

Asamblea de Socios:

- Personas Físicas. Calidad de socios.
- Aportan Económicamente. Medios para conseguir el Objeto – Fin de la organización.
- Autoridad Máxima.
- Modalidad: Reunión anual.
- Funciones: aprobar, desaprobar memoria, balance, presentados por la comisión directiva
- Elección de los miembros de la misma.
- Decisiones en materia institucional.

- Representación y administración

Comisión Directiva:

- 10 Miembros.
- Socios activos.
- Capacidad de Administración y dirección plena.
- Dictado de reglamentaciones internas que estime necesarias.
- Representación.
- Ad Honorem.
- Responsable ante la Asamblea de Socios.

- Marco normativo y Órganos de Control

Personería Jurídica de la Provincia:

- Balances. Asamblea Anual. Nómina de socios. Inventarios.

Memorias.

AFIP:

• Cumplimiento de obligaciones previsionales laborales de empleador.

- Impositivas – Exenciones – DDJJ.

ANSES:

- Altas – Bajas – Previsional.

DGR de la Provincia:

- obligaciones impositivas – exenciones – DDJJ.

DGRM:

- cumplimiento de obligaciones impositivas – exenciones – DDJJ.

- Ministerio de Educación de la Provincia

- Dirección de enseñanza privada
- Aprobación de planes de estudio y organización escolar EGB y nivel inicial.

- Superintendencia de los servicios de la Salud de la Nación

- Autorización como prestador. Modalidades ambulatorios.
- Resolución 0118; habilita y categoriza.

- Ministerio de Salud de la Provincia

- Aprobación y habilitación edilicia – proficcssa.
- Categorización del establecimiento prestacional – Secretaria de Discapacidad.
- Resolución 0118.
- Categoría A.
- Prestaciones modulares de CET – EGB – Nivel Inicial
- Estimulación temprana ambulatoria – rehabilitación

- Sustentabilidad

Autogestión:

- Prestaciones brindadas y facturadas a obras sociales o programas de salud.

- Subsidio Ministerio De educación provincial

- Otorgado a la institución – Rendición de cuentas de los fondos recibidos con detalle de la utilización de los mismos
- Frecuencia mensual
- No es de carácter personal sino institucional.
- Amplio poder discrecional para utilizar los fondos.
- A cargo de la institución – Responsabilidad.
- Requisito único que los mismos se utilicen para el pago de haberes a personal docente.

Aspectos organizacionales

Diseño del departamento de RR.HH.

Entre las funciones de RRHH esenciales podemos destacar las siguientes:

- *Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- *Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- *Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- *Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- *Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- *Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- *Llevar el control de beneficios de los empleados.

*Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

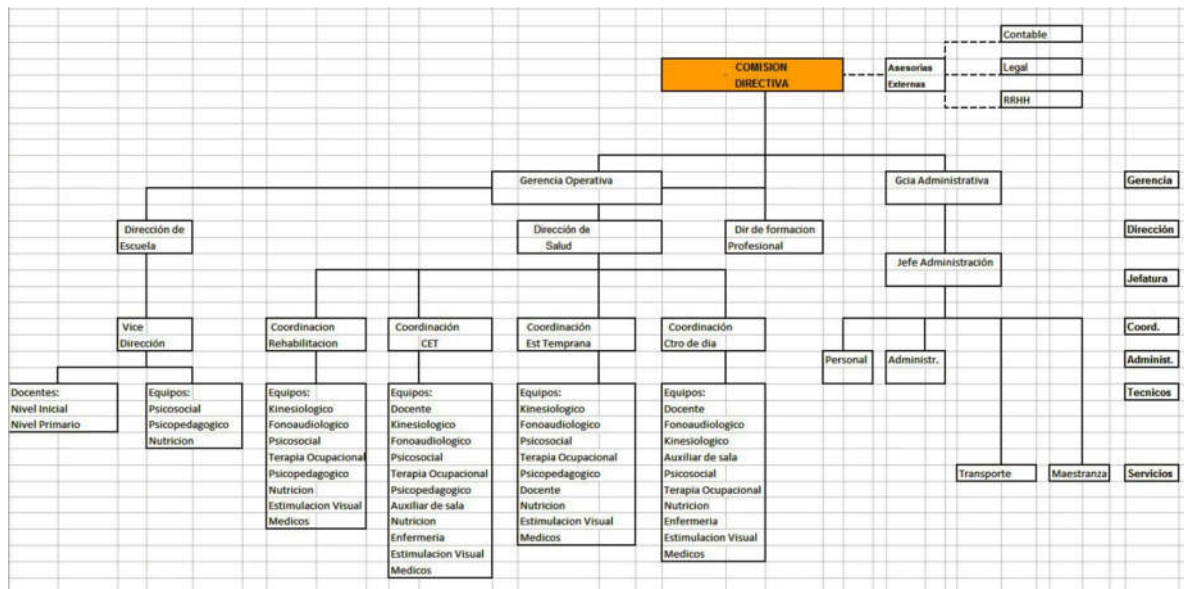
*Supervisar la administración de los programas de prueba.

*Desarrollar un marco personal basado en competencias.

*Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo

*Incorporar sistema informático de gestión

Organigrama general



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Evolución comparativa de ingresos y egresos

Como la valuación en pesos corrientes puede resultar engañosa, dado el nivel de inflación de los últimos años, se agregará al final del cuadro su comparación en moneda estadounidense/venta (US\$):

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por cuotas socios	74.789,00	72.678,00	64.741,00	37.480,00	46.160,00
Subsidios y donaciones	6.456.000,00	6.900.500,00	7.573.835,58	10.499.516,52	13.936.269,46
Intereses y rentas	134.456,89	131.355,57	124.140,36	84.395,40	19.381,15
Ingresos varios	993.890,00	990.938,50	983.900,30	783.677,05	1.079.583,55
Prestación de servicios	20.896.789,00	21.345.678,30	23.678.987,90	19.232.170,54	24.771.276,37
Total de ingresos	28.555.924,89	29.441.150,37	32.425.605,14	30.637.239,51	39.852.670,53
Amortizaciones	108.899,28	105.162,27	104.114,70	111.520,26	96.160,46
Gastos generales	11.456.927,39	16.617.546,98	21.615.443,12	27.777.438,19	36.045.412,80
Total egresos	11.565.826,67	16.722.709,25	21.719.557,82	27.888.958,45	36.141.573,26
RESULTADOS	16.990.098,22	12.718.441,12	10.706.047,32	2.748.281,06	3.711.097,27
U\$S	2.601.852,71	1.482.335,79	790.678,29	168.639,32	195.526,71

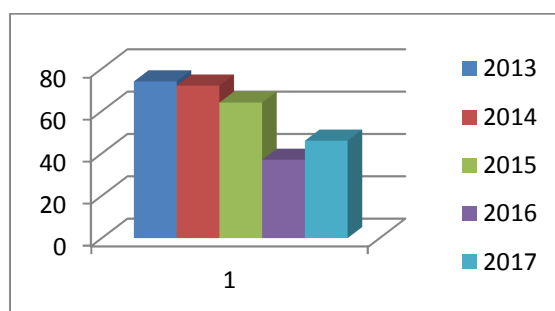
AÑO 2018 (6 MESES)	PROYECCIÓN ANUAL	U\$S
+ 1.098.450,90	2.196.901,80	73.969,75

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Comparación detallada por ítems

- El dinero ingresado a la institución por aportes de sus socios ha bajado en cuatro de los últimos cinco años, manteniéndose la tendencia durante el año en curso. Entre los años 2013 y 2017 se redujo un 38,28%.

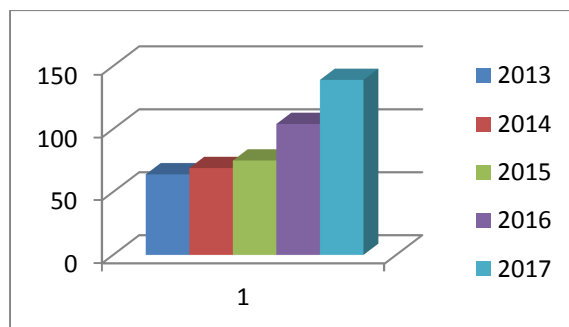
Evolución del ingreso por socios



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- El aumento del monto obtenido por subsidios (113%) no sólo desaparece, sino que se reduce en un 23,61% si se pasa el ingreso a US\$.

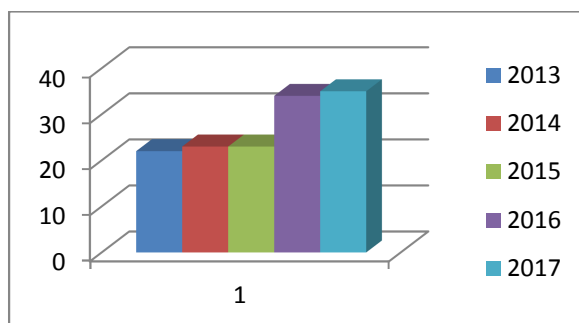
Evolución ingreso por subsidios



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- Al mismo tiempo, la incidencia porcentual del subsidio sobre el ingreso aumenta del 21 al 33 % durante el mismo período, lo que significa que la institución se volvió más dependiente del mismo.

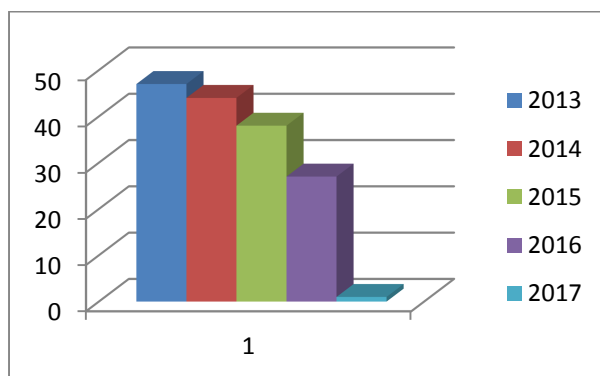
Evolución porcentaje del subsidio sobre los ingresos totales



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- Con respecto al rubro “intereses y rentas”, se redujo casi 7 veces en sólo 5 años, pasando de representar sobre los ingresos totales 47 % en 2013 al 7,1% en 2017.

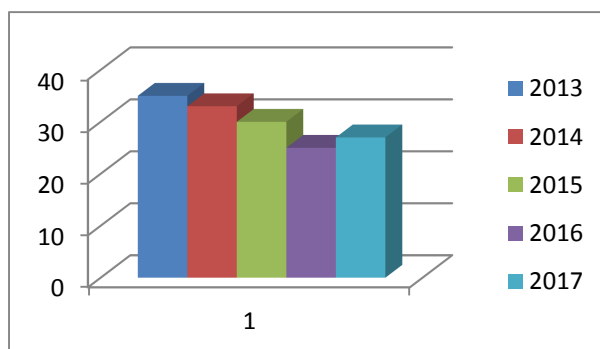
Evolución porcentaje de los intereses y rentas sobre los ingresos totales



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- El rubro “ingresos varios” aumentó durante el período observado un 8,62%, pero su incidencia en los ingresos bajó de 3,48 % a 2,70 %.

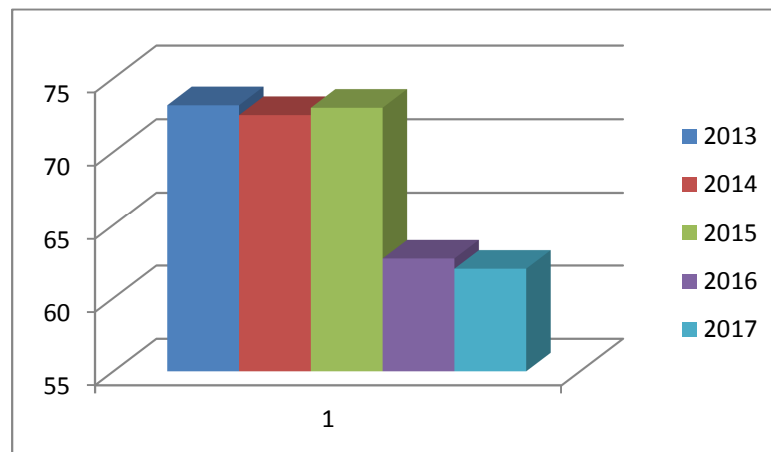
Evolución porcentaje de los ingresos varios sobre los ingresos totales



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- Los ingresos por “prestaciones de servicios” aumentó un 18,54%, pero su incidencia en los ingresos totales bajó del 73,17 % a 62,15 %.

Evolución porcentaje de los ingresos por prestaciones de servicios sobre los ingresos totales



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

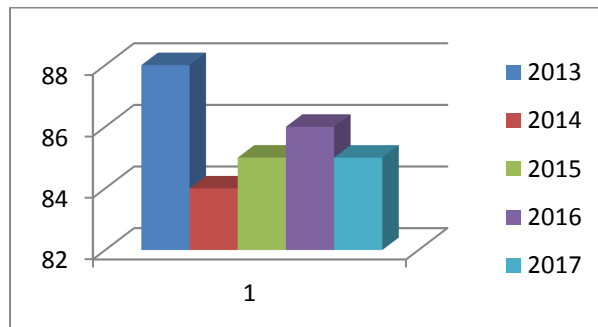
Composición del cuadro de egresos

ÍTEMS/AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
Amortizaciones	103.678,90	105.162,65	104.114,14	111.520,26	96.160,46
Sueldos y Apor/	10.789.894,20	14.180.918,45	18.678.976,49	24.168.937,89	30.734.890,20
Gts. Generales	1.296.102,35	2.436.628,39	3.029.277,83	3.608.500,30	5.310.522,60
TOTALES	12.189.675,45	16.722.709,49	21.812.368,46	27.888.958,45	36.141.573,26

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- En el año 2013, la cuenta “sueldos y aportes patronales” se cubría con el 37,78 % de los ingresos, mientras que en 2017 ocupa el 77,08 %, lo que significa que se duplicó la incidencia del costo laboral.

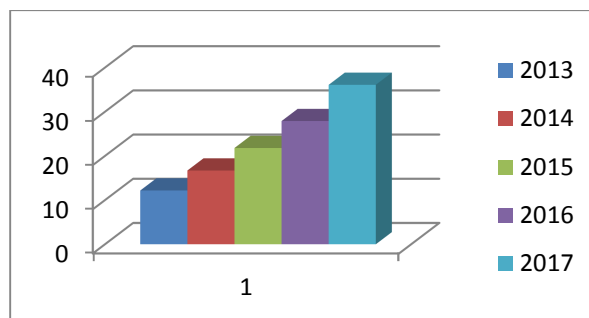
Evolución del porcentaje de la cuenta sueldos sobre el total de los egresos



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- El costo anual por funcionario pasó en 5 años de \$55.136,93 / promedio a \$ 163.483,45, es decir que prácticamente se triplicó.

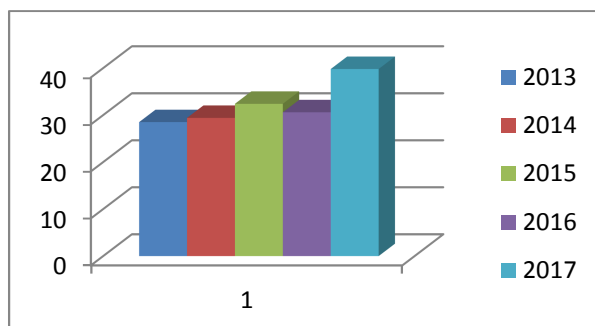
Evolución de los egresos (Valores constantes)



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

- Los egresos se triplicaron en los 5 años, mientras que los ingresos apenas aumentaron un 39 %.

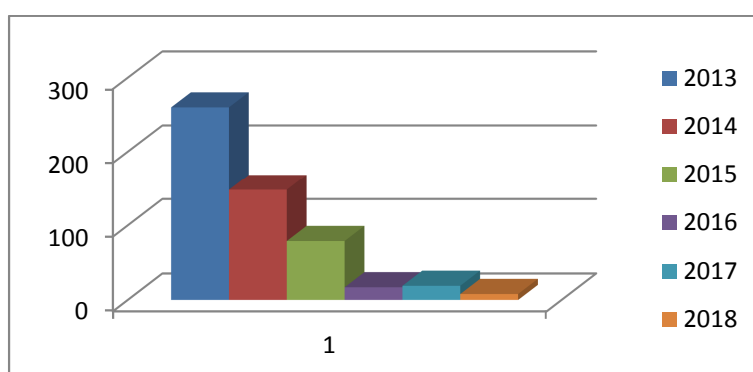
Evolución de los ingresos (En valores constantes)



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

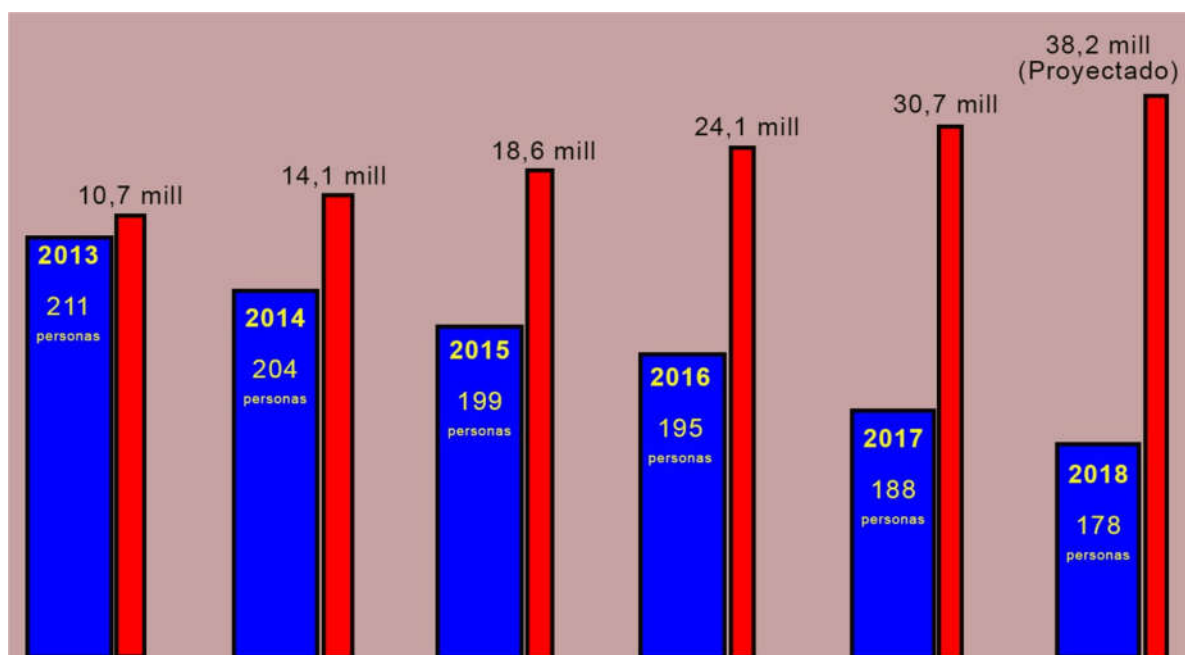
- Si bien siempre hubo superávit, pasó de ser el 59,49 % de los ingresos en el año 2013 al 37,66 %, reduciéndose en más del 36 %.
- Los ingresos generales aumentaron 39 % en valores constantes a lo largo de los 5 años observados, pero si se tiene en cuenta la evolución del valor de la moneda estadounidense durante el mismo período, disminuyó más de 13 veces; si consideramos la inflación acumulada durante el período, 158,6 %, queda claro que las mejoras que expresan los balances no muestran la retracción real de la institución.

Evolución de los ingresos (En US\$)



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Comparación entre la evolución de la cantidad de personal a sueldo y el gasto en sueldos



Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad

Capítulo IV

18.-Conclusiones

Durante los últimos 5 años, la ONG HIRPaCe se ha desarrollado en la sociedad como institución y gran contención para las personas discapacitadas. Sin embargo, y a pesar de que sus balances son favorables en términos nominales y de que cuenta con importantes capacidades organizacionales y administrativas, el hecho de que la inflación aumente año tras año, ha afectado significativamente el valor del capital. Este factor del macroentorno está indicando que un superávit estable en el tiempo no refleja necesariamente una situación óptima, teniendo en cuenta que las disponibilidades cada vez son menores y los gastos, cada vez mayores. Se hizo normal que parte del personal (quienes corren con menos suerte) cobren su sueldo con posterioridad a las fechas establecidas por ley. Si existen dificultades a la hora de contar con las disponibilidades necesarias para hacer frente a las obligaciones patronales principales, nos encontramos ante una fuga de dinero que proviene de gastos desmedidos, falta de control de trabajos y tareas laborales y pago de sobresueldos. Por consiguiente, evaluamos el ciclo operativo y financiero, la administración de los flujos de fondos y las capacidades administrativas y operativas de la organización.

Por un lado, tenemos la inflación, que no deja de ser el gran problema en todos los sectores. No lo podemos controlar. Por otro lado, lo que podemos y tendremos que controlar es cómo se maneja la organización por dentro para hacerse fuerte y adaptarse para resistir a las amenazas externas.

Actualmente, los contratos de trabajo son los mismos para todos los trabajadores en relación de dependencia de la institución. Sin embargo, parte de ellos llevan varios años de antigüedad, se podría decir que trabajan desde los inicios de Hirpace. Debido a la informalidad, a las necesidades de recursos, tanto humanos, como materiales y de organización en ese entonces, se ha incorporado a las personas que en ese momento podían contribuir al funcionamiento, sin pretender aptitudes, capacidades o competencias. Y allí radica el origen de las “consecuencias”.

Entonces, se introdujo a nivel general y a lo largo de estos años cierta formalidad y se intenta permanentemente, implementar cambios para evolucionar favorablemente. Asimismo, es menester realizar algunos ajustes.

El mayor problema que enfrenta HIRPaCe es la **“improductividad”** y proviene principalmente de dos sectores: el departamento de Recursos Humanos y el de Facturación. El primero, está sobredimensionado desde la perspectiva del diseño. Presenta características similares a las de una empresa comercial de gran envergadura, lo cual no es necesario tratándose de una asociación civil y lo más relevante del caso es que demanda una importante contraprestación por tales características, es decir, las funciones y actividades allí descritas implican varios conceptos remunerativos y en consecuencia, un alto costo al momento de pagar sueldos.

De lo establecido en el diseño de este departamento, llama la atención lo siguiente:

- * describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral
- * evaluar el desempeño del personal
- * garantizar la diversidad en el puesto y desarrollar un marco personal basado en competencias
- * capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal
- * desarrollar un marco personal basado en competencias...entre otras actividades que fueron establecidas y que no son desarrolladas, ya sea porque existen en la planificación general de la organización, o porque son realizadas por la alta gerencia (como la evaluación del desempeño).

No existe una tarea de capacitación, ya que se presume que el personal contratado “está capacitado”. Lo cual quiere decir que esa actividad está de más. Está dentro de las funciones, pero no se cumple.

En cuanto a garantizar la diversidad del puesto y desarrollar un marco personal basado en competencias: en primer lugar, la diversidad del puesto sólo puede servir como garantía si se tratara de un puesto comercial que sea útil para un lugar o para otro. Y en segundo lugar, considero que además de no cumplirse esa tarea, acumula un concepto más para la exigibilidad de la correspondiente remuneración.

En el departamento de facturación se realizan todas las gestiones que tienen que ver con el ingreso de factura de gastos y el manejo de una caja chica. Se interpreta que depende directamente de la gerencia administrativa. Lo que no se ve claramente es quién es el responsable del cobro de los alquileres de las

instalaciones pertenecientes a la institución, aunque debería ser función exclusiva de este sector. El cobro es informal: a veces, los locatarios depositan en la cuenta de Hirpace, otras veces, entregan el dinero al responsable que encuentren en el momento. No hay una fecha ni una persona destinada a tal fin. Entonces, además de la sobredimensión de dichos departamentos y un gran número de ausencias por parte del personal, se hace necesario reestructurar, rediseñar, implementar algunos cambios.

Los empleados involucrados en el tema de las ausencias utilizan el recurso del que comúnmente se sirven los trabajadores para justificar las faltas, el del artículo de la Ley de Contrato de Trabajo. El mismo dispone que *“cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará al derecho del trabajador a percibir su remuneración durante un período de 3 meses, si su antigüedad fuere menor a 5 años y de 6 meses, si su antigüedad fuere mayor a 5 años. Y en los casos que el trabajador tuviere carga de familia y por las mismas circunstancias se encontrará impedido de concurrir al trabajo, los períodos durante los cuales tendrá derecho a percibir su remuneración se extenderán a 6 meses, si su antigüedad fuere menor a 5 años, y a 12 meses, si ésta fuere mayor.”*

Las ausencias han sido el principal motivo de que las actividades (prestaciones internas) no puedan llevarse a cabo en armonía y sin interrupciones. En varias ocasiones las licencias se prolongan. Se les paga el sueldo normalmente con los adicionales que el puesto implica. La remuneración se realiza por un trabajo que durante la licencia de los ausentes, es desempeñado por personal que pertenece a otra área. Éstos reemplazos implican otros adicionales a los sueldos de los sustitutos por “aumentarles” las tareas, lo cual a su vez, minimiza la capacidad en sus funciones de origen. Se recarga de trabajo a los gerentes, quienes tienen a cargo grandes operaciones y decisiones, si se considera una de las funciones elementales para generar fuente de ingreso y financiamiento, como “reinvertir” los ingresos obtenidos aprovechando las ofertas de tasas vigentes en el mercado oportunamente, es decir, las tasas son convenientes en determinadas fechas y horarios.

Esto nos lleva al **uso inadecuado de los recursos**, beneficios o ingresos. Si los jefes están ocupados reorganizando el trabajo y atendiendo otras cuestiones relacionadas con el puesto de los ausentes, esto resulta en un “costo de oportunidad”: el de no aprovechar los recursos en el momento oportuno y al mismo tiempo en el uso ineficiente de los recursos financieros disponibles para cubrir salarios por tiempo improductivo.

Otro problema, es la **falta de capacitación**. La informalidad en los inicios de Hirpace, la precariedad de su organización dadas las circunstancias, llevó a la institución a incorporar personas que, sin tener un título profesional, experiencia y la capacidad necesaria para el cumplimiento de determinadas

funciones, hoy están ocupando importantes puestos, los cuales continúan demandando capacitación y adaptación. Podemos sumar a lo anterior, el pago de los adicionales obtenidos en razón de la antigüedad y a los beneficios que otorgan los sindicatos a los que se afiliaron estos trabajadores. Como sabemos por el derecho laboral, luego de negociaciones, se llegan a ciertos acuerdos que se traducen en imposiciones del convenio colectivo. Existe un contrato que regula todos los aspectos de la relación laboral, como salarios, jornada, descansos, vacaciones, condiciones de trabajo, representación sindical, entre otros. No se puede contravenir la constitución, las leyes ni los reglamentos que imperan en este lugar, por lo que no pueden acordarse disposiciones que violen dichas normas jurídicas, ya que un convenio está supeditado al ordenamiento jurídico.

La resistencia al cambio sumó otro problema. Como hemos mencionado acerca de la precariedad de la organización, al no estar acostumbrados los trabajadores a una estructura formal bien definida y al estar naturalizados a desempeñar su labor sin estricto control, se hizo muy común la conducta desleal. Ya se realizaron algunos cambios que mejoraron el desarrollo de Hirpace en la sociedad. Sin embargo, todavía persiste este problema de resistencia. Como ejemplo de ello, mencionamos a la organización arbitraria de actividades recreativas por parte de personas que no pertenecen a la alta gerencia con el objeto de recaudar fondos (a beneficio) sin el control de autoridades internas; o creación de puestos por conveniencia económica. Actualmente, notamos que muchas de las manifestaciones de rebeldía (ausencias y mal desempeño, por ejemplo y hasta renuncias en algunos casos) se debe a que las personas, sobre todo, las que tienen puestos en relación de dependencia y que están a cargo de superiores, no sólo no están lo suficientemente capacitados, sino que vienen acostumbradas a trabajar a otro ritmo y bajo normas tácitas de funcionamiento.

A través de la investigación realizada y tras mantener una serie de entrevistas se conoció que existe una planificación y organización en cuanto a las áreas, (aunque en algunos aspectos tengamos que realizar modificaciones), la división del trabajo en cada una de ellas, de las responsabilidades y obligaciones. Asimismo, se prevé una planificación financiera para las contingencias, como lo son las demoras en los ingresos por parte de las gestiones de las obras sociales, o los subsidios, los aportes de los socios, etc.

Las prestaciones del servicio en HIRPaCE (hacia afuera) están bien organizadas, dirigidas y reguladas; se llevan a cabo normalmente a pesar de algunos sesgos que tienen que ver con aspectos de control administrativo. Por ello, se ha puesto el foco en las prestaciones del servicio hacia adentro que es lo que origina todos los problemas existentes en la organización que tienen que ver con un mal diseño, una falta de cumplimiento o desarrollo, mal desempeño y control de las actividades en general.

El trabajo ha sido planteado en el marco de una posible reestructuración organizacional en el área administrativa y en base a algunos ajustes que podrían mejorar la situación.

A la luz de la Planificación, Organización, Dirección y Control, se recomienda una estructura que abarcará los siguientes puntos:

1-Para la Improductividad: En primer lugar, se debe transmitir claramente a todo el equipo los objetivos, la misión y los valores de la institución que argumentan este plan de acción:

Un rediseño de puestos de trabajo en el área más improductiva. Cada organización puede adoptar una estructura diferente a la impuesta por los principios ya conocidos. Es posible pensar en la unificación de los departamentos de facturación (administrativo) y el de RR.HH. Esto puede incluir los siguientes recursos alternativos:

*Reducción de funciones o dedicación: se trata de ajustar el puesto, reducir funciones o carga horaria; es posible una reducción de personal. Se ha visto tantas personas trabajando en actividades aparentemente simples, que quizá estén ocupando un puesto susceptible de suprimir.

*Enriquecimiento de puestos mediante la asignación de mayores responsabilidades: se realiza un análisis del puesto, un estudio pormenorizado con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleva a cabo y la evaluación y prevención de riesgos (sobre todo para evitar las faltas). Establecer estándares de valores o resultados esperados, probabilidades para los costos frecuentes. Es lo que se conoce en las empresas comerciales como objetivos y metas a determinado plazo. Al mismo tiempo, observar y ampliar o restringir las normas y reglamentos. Se necesitan normas más estrictas, de contenido punitivo, para lograr un cambio actitudinal. En contraposición y para incentivo del personal, se pueden introducir programas de incentivo alentando el presentismo y aumentando la capacidad productiva. Ajustar y al mismo tiempo incentivar. De esta forma, si se va a controlar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando.

2-Para el uso inadecuado de los recursos, beneficios o ingresos: es

necesaria la descripción y retribución del puesto de trabajo. Los puestos deben ser clasificados. A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo, fijaremos su procedimiento y determinaremos cuál será su retribución según sus funciones, responsabilidades y posibles riesgos. Por más que se trate de una asociación civil, todo esfuerzo y desempeño se puede medir. Teniendo una visión más clara de todo esto, evitaremos los egresos o desembolsos innecesarios o bien, se harán los estrictamente necesarios. Debemos lograr una institución que se haga fuerte ante los problemas adversos de la economía.

3-La falta de capacitación es más fácil de subsanar: Podemos introducir programas de capacitación. Así como se establecerán resultados esperados y procedimientos, se pueden establecer fechas límite, coordinar juntas de trabajo donde se expongan los resultados. Se pueden aplicar instrumentos de evaluación por parte de los directivos y de autoevaluación por parte del personal. Estos instrumentos pueden ser planillas confeccionadas y dispuestas en un espacio para los empleados (una computadora), donde se registre y se evalúe el desempeño, las altas y bajas, donde se expongan las dificultades o mejoras y se elaboren informes para que la alta gerencia pueda tener un resumen de cada área del trabajo del personal que tiene a cargo.

4-Ante la resistencia al cambio: Habrá que presentar nuevos patrones al grupo de trabajadores, explicarles la razón, la importancia y la necesidad de adaptación a los nuevos cambios, y dirigir un proceso para adquirir nuevos conocimientos y comportamientos. Esto es, fijar sistemas de trabajo, crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar. De la misma manera en que se propuso evaluar el desempeño objetivo de trabajo, se puede agregar un espacio para la evaluación de aspectos subjetivos, actitudinales entre compañeros de trabajo para optimizar el ambiente laboral y para con los usuarios. Dirigir y supervisar el trabajo bajo las nuevas reglas enseñando a las personas a lograr una armonía en el ambiente laboral, ayudará a obtener mejores resultados.

Supongamos una evaluación financiera de una empresa comercial para luego trasladarla a esta ONG:

Para evaluar un ciclo financiero de caja, como se ha descrito en el marco teórico, tomamos en cuenta en promedio, los días en que se renuevan los bienes de uso, los días en que se percibe dinero por las cuentas por cobrar, menos los días que tenemos pendientes para pagar nuestras obligaciones:

$$CC=DPI+DPC-DPP$$

Si aplicamos ésta ecuación en Hirpace, en pos de mejorar el ciclo financiero, es decir, hacer “crecer” las disponibilidades, entendiendo que el análisis del resultado refiere a la conversión o flujo de efectivo, y tratando de prolongar el tiempo de las exigibilidades, deberemos tener en cuenta que:

DPI (días promedio en que se renuevan los bienes de cambio)

+

DPC (días promedio de cobranzas por ventas a crédito)...se pueden traducir ambos a:

*Días promedio de cobro por alquiler de locales e instalaciones

+

*Días promedio de percepción de prestaciones por parte de las obras sociales

Todo lo que hasta aquí se sumó correspondería al ciclo operativo, para analizar estos componentes desde la perspectiva de qué tan bien se está administrando el capital de trabajo en vez del impacto que tienen éstos componentes sobre el efectivo. Un ciclo operativo corto es bueno. Indica que Hirpace podrá recuperar sus inversiones o rentas más rápidamente y poseer el efectivo suficiente para hacer frente a sus obligaciones. Ahora bien, para obtener el ciclo de caja real debemos restar el tiempo en que se hacen exigibles las obligaciones como por ejemplo el pago de los sueldos, que luego de haber realizado los ajustes antes mencionados, seguramente contaríamos con más holgura financiera por cualquier eventualidad, hablando de tiempo y de dinero. Porque lo financiero tiene que ver con poder contar con las disponibilidades inmediatas, la liquidez, en tiempo y en forma.

La articulación de esfuerzos basada en una reestructuración, en la cooperación y coordinación de todos los programas mencionados podría conducir a niveles de eficiencia mayores a los que eventualmente puedan

conseguir de la forma anterior, así como lograr impacto o efecto positivo en los resultados que se buscan.

Sin embargo, la política social no ha podido por muchos años articularse a la política económica y financiera.

La propuesta es articularlas en este contexto, aunque no involucran a todas las organizaciones estatales o no gubernamentales, pero que de todos modos representan el punto de partida para un trabajo conjunto entre sí.

La Administración Financiera estudia precisamente, todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones y las decisiones financieras que la dirigen, se refiere a cómo el gerente administrativo debe ver hoy con los aspectos de Dirección General, que los elementos financieros de una Institución son la base final para la toma de decisiones.

Para finalizar y aunque los directivos de Hirpace sólo observan y se asientan en los resultados numéricos positivos y en el factor financiero que los sustenta de manera cada vez más incidente (subsidio), pude darse por probada la hipótesis, ya que las conclusiones demuestran que dicha ONG debe ser reestructurada en su administración y diseño a fin de optimizar los beneficios en valores reales, resistir las amenazas de la economía y brindar seguridad a los miembros de la organización para garantizar su crecimiento.

19.-Anexos

Personal (I)

Sona, Sabrina Griselda	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLOGA	541	Turno de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs	Centro de día
Torres , Blanca Azucena		Auxiliar de sala		Tarde de 14:30 a 18:30 hs	Lunes a Viernes	20 hs	Centro de día
Torres Burusuke , Luciana Belen	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	413	Mañana (8:30 a 12:30)	Lunes a Viernes	20 hs	Estimulación Temprana
Vázquez, Mariana del Rosario	Prof. Ed.Esp.	Docente	34390	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs	Centro de día
Von Ellenrieder, Adriana	MEDICO FISIATRA	FISIATRA	3439	Mañana y tarde de 8:30 A 12:30 Y de 14:30 a 18:30	LUNES A VIERNES	10 hs	Consultorio
Yañez, Silvia Nelly	Prof. Ed.Esp.	DIRECTORA	92373	Mañana y tarde de 8:30 A 12:30 Y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs	Escuela
Yapura, Maria Lorena		Aux de Maestranza		Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs	Auxiliar de Maestranza
Zelaya, Yolanda Noemi	Prof. Ed.Esp.	Docente		Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs	Escuela
Zerpa, Callista Martina		Aux de Maestranza		Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs	Auxiliar de Maestranza
Zerpa, Santusa Justina		Aux de Maestranza		Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs	Auxiliar de Maestranza
Tortola, Adriana							
Ahuerma, Maria Virginia							
Lajad, Laura Virginia							
Coronel, Carlos Saul							
Palacios, Aniceta							

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (II) Estimulación temprana

APELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Horaria
Adet Saman , Yanina Natalia	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEUTA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Jueves	16 hs
Alvarez Galarza, Susana Marcela	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30 Lunes y Jueves - Miercoles	Lunes, Miercoles y Jueves	10 hs
Bonapelch, Maria Eugenia	Lic en Psicopedagogia	Docente	Mañana y tarde de 8:30 A 9:30 Y de 14:30 a 15:30	Lunes T.M. y Martes T.T.	2 hs
Bossini , Maria del Milagro	LIC.EN FONOAUDIOLOGIA	Coordinacion	Mañana y Tarde (8:30 a 12:30 y de 14:30 a 16:30)	Lunes, Martes , Miercoles y Jueves	20 hs
Canalis, Maria Veronica	LIC. EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLOGA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Jueves	16 hs
Costello, Evelina Edith	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Jueves	16 hs
Cruz , Monica Raquel	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEUTA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Jueves	16 hs
Figuroa, Mirian Evelia	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEUTA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Jueves	16 hs
Garcia , Pamela Cecilia	Lic en Psicopedagogia	Docente	Mañana y tarde de 8:30 A 9:30 Y de 14:30 a 15:30	Martes Turno Tarde- Miercoles Turno	2 hs
García Bello, Gabriela Roxana	LIC EN NUTRICION	NUTRICIONISTA	Mañana y Tarde (8:30 a 10:30 y de 14:30 a 16:30)	Lunes T.M. - Jueves T.T.	4 HS
Garcia, Maria Victoria	TERAPISTA OCUPAC.	TERAP. OCUPAC.	Mañana de 8:30 a 10:30	Martes y Jueves	4 HS
Gómez, María Eugenia	Lic. en Est. Visual	Docente	Lunes de 8:30 a 10:30 hs- Miercoles de 14:30 a 16:30 y	Lunes T.M., Miercoles T.T. y Jueves T.M.	5 HS
Lionti , Fatima Daniela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Tarde (14:30 a 17:30 Hs)	martes y miercoles	6 HS
Ortiz, Teresa Justina	Prof. Ed.Esp.	DOCENTE	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Jueves	16 hs
Rodríguez , María Virginia	LIC EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	martes y miercoles	8 hs
Sandoval de Brandam, Mirian Graciela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Mañana de 8:30 a 12:30 Lunes y Jueves - Miercoles	Lunes, Miercoles y Jueves	10 hs
Piñero, Laura Elma	Medico Cirujano	Pediatra	Mañana y Tarde (8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30)	Martes T. Tarde y Miercoles T. Mañana	8 hs
Lopez, Rene Alberto	Medico	Neurologo	Mañana de 8:30 a 9:30 - 16:30 a 17:30	Lunes T. Mañana y Martes y Jueves T.	3 hs
Von Ellenrieder, Adriana	Medico	Fisiatra	Tarde de 17:30 a 18:30	Martes T. Tarde	1 hs
Saravia, Nicolas	Medico Cirujano	Traumatologo	A Requerimiento	-	-

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (III) Centro Educativo Terapéutico

APPELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Horaria
Acosta Montagna , Aranxa	Tec. Sup. En Psicomotricidad	Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs
Adan Velarde , Daniela Jimena		Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs
Aguirre, Nelly Susana	Prof. Ed Esp.	Docente	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Viernes	20 hs
Ahuerna, Maria Virginia	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Tarde de 14:30 a 18:30 Hs	Lunes, Martes y Jueves	12 hs
Alarcon Bravo, Laura Raquel	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Mañana 8:30 a 12:30 y Tarde 14:30 a 18:30	Lunes, Miercoles y Jueves T. Mañana-Martes y Viernes	20 hs
Alvarez Galarza, Susana Marcela	LIC EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30 Martes y Viernes - Miercoles 10:30 a 12:30	Martes, Miercoles y Viernes	10 hs
Aybar , Jorge Oscar	KINESIOLOGO	FISIOTERAPEU TA	Mañana de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs
Barca , Alba Rocio	Prof. Ed.Esp.	Docente	Turno de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs
Bonapeli, Maria Eugenia	Lic en Psicopedagogia	Psicopedagoga	Lunes 9:30 a 12:30, Martes 15:30 a 18:30 y Viernes de 8:30 a 10:30	Lunes T. Mañana, Martes T. Tarde y Viernes de T.	8 hs
Campos , Daniela del Valle	FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Turno Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs
Caro , Vanesa Guadalupe	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs
Caruso, Maria Luisa	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Ceballos, Mirta Yolanda	Enfermera	Enfermera	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Coronel, Carlos Saul	Prof de Ed.Fisica	Docente	Tarde 14:30 a 18:30	Martes y Jueves	8 hs
Cruz, Lucia Mariana	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana y Tarde (8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30)	Lunes a Viernes	40 HS
Figueroa Saravia, Maria Veronica	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Garcia , Pamela Cecilia	Lic en Psicopedagogia	Psicopedagoga	Mañana de 8:30 A 12:30 Lunes y Viernes - Miercoles de 9:30 a	Lunes a Viernes	14 HS
Garcia Bello, Gabriela Roxana	LIC EN NUTRICION	NUTRICIONIST A	Mañana y Tarde (8:30 a 10:30 y de 14:30 a 18:30)	Martes T.T. - Miercoles (8:30 a 10:30) - Viernes T.M. (8:30	8 HS
Garcia, Maria Victoria	TERAPISTA OCUPAC.	TERAP. OCUPAC.	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes y Miercoles	8 HS
Gómez, Maria Eugenia	Lic. en Est. Visual	Docente	Mañana y Tarde (8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30)	Lunes T. Tarde y Miercoles T.M.	8 HS
Gonzalez Arenas, Maira Flores	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Hessling, Noelia Soledad	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes, Miercoles y Viernes	12 HS
Hidalgo Rosas, Silvia Josefina	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Lajad, Laura Virginia	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Mañana (8:30 a 12:30)	Lunes, Miercoles y Viernes	12 HS
Lionti , Fatima Daniela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Lunes y Jueves T. Tarde (14:30 a 18:30 Hs) - Martes y Miercoles Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes, Martes, Miercoles y Jueves	10 HS
Lopez , Veronica Alejandra		Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 HS
López Coyar, Pamela del Milagro	Prof de Ed.Fisica	Docente	Mañana de 10:30 a 12:30 y Tarde de 14:30 a 16:30	Martes y Jueves T. Mañana- Lunes Miercoles y Viernes	10 HS
Mamani Justina Maria	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 HS
Martinez , Liliana Aleja		Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 HS
Martinez , Mercedes Alejandra		Auxiliar de sala	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 HS
Medina Laimo, Ana Laura	Prof Ed. Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Murillo , Maria Eugenia	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Viernes	20 HS
Ochipinti, Angela Matilde	Prof. Ed. Esp.	Docente	Tarde de 14:30 a 18:30 Hs	Lunes a Viernes	20 HS
Ojarte , Silvia del Valle	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Ovando Alderete, Lorena Rosario	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Peñalosa ,Julieta	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEU TA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Viernes	20 HS
Pereyra Silvina Mariel		Auxiliar de sala	Mañana 8:30 A 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Petrón, Adriana Isabel	Prof. Ed. Esp.	Docente	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes a Viernes	20 HS
Pinaya, Maria Estrella	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 HS
Portelli, Adriana Daniela	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	Coordinadora CET	Mañana y tarde de 8:30 A 12:30 Y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes T. Mañana - Lunes, Miercoles y	32 hs
Rodas, Patricia Fabiana	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana (8:30 a 12:30)	Lunes a Viernes	20 HS
Rodriguez , Maria Virginia	LIC EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Lunes, Jueves y Viernes	12 hs
Rosales, Fabiana Nazarena	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Ruiz de los Llanos, Josefina	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Sandoval de Brandam, Mirian Graciela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Mañana de 8:30 a 12:30 Martes y Viernes - Miercoles 10:30 a 12:30	Martes, Miercoles y Viernes	10 hs
Sauma de D' Uva, Marta Alicia	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	Sub Coordinador	Mañana y tarde de 8:30 A 12:30 Y de 14:30 a 18:30	Lunes, Miercoles y Viernes T. Mañana - Martes y	20 hs
Sona, Sabrina Griselda	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLO GA	Turno Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs
Torres , Blanca Azucena		Auxiliar de sala	Tarde de 14:30 a 18:30 hs	Lunes a Viernes	20 hs
Torres Burusuke , Luciana Belen	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Mañana (8:30 a 12:30)	Martes, Jueves y Viernes	12 hs
Tortola, Adriana	Enfermera	Enfermera	Mañana (8:30 a 12:30)	Lunes a Viernes	20 hs
Vázquez, Mariana del Rosario	Prof. Ed. Esp.	Docente	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs
Von Ellenrieder, Adriana	Medico	Fisiatra	Mañana 9:00 a 12:00 - Tarde de 14:30 a 17:30	Lunes T. Mañana y Martes T. Tarde	6 hs
Saravia, Nicolas	Medico Cirujano	Traumatologo	Mañana de 8:30 a 10:30 y Tarde de 16:30 a 18:30	Martes T.M. y Jueves T. T.	4 hs
Lopez, Rene Alberto	Medico	Neurologo	Mañana de 9:30 a 10:30 - 17:30 a 18:30	Lunes T. Mañana, Martes y Jueves T. Tarde	1 hs
Piñero, Laura Elma	Medico Cirujano	Pediatra	Mañana de 8:30 a 12:30	Viernes	4 hs

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (IV) Escuela Especial

APELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Hora
Alcala , Eduardo Rafael	Programador Analista de Sistemas	Prof de Computacion	Tarde de 14:30 a 16:30 Hs	Lunes, Martes y Jueves	6 hs
Bonapelch, María Eugenia	Lic en Psicopedagogia	Psicopedagoga	Mañana de 8:30 a 12:30 y Tarde de 14:30 a 16:30	Miercoles y Viernes T. M. - Jueves T.Tarde	8 hs
Castillo Mastrolinardo, Marcos Marcelo	CHEF	Prof. De Cocina	Tarde de 14:30 a 16:30 Hs	Lunes, Miercoles y Viernes	6 hs
Chilo Andrada, María José	Prof. Ed.Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Coronel, Carlos Saul	Prof de Ed.Fisica	Docente	Tarde 14:00 a 16:00	Lunes, Miercoles y Viernes	6 hs
García Bello, Gabriela Roxana	LIC EN NUTRICION	NUTRICIONISTA	Mañana y Tarde (10:30 a 12:30 y de 16:30 a 18:30)	Lunes, miercoles T.M. - Jueves T.T.	6 HS
Garcia, Maria Victoria	TERAPISTA OCUPAC.	TERAP. OCUPAC.	Mañana de 10:30 a 12:30	Martes y Jueves	4 HS
Gómez, María Eugenia	Lic. en Est. Visual	Docente	Lunes de 10:30 a 12:30 hs	Lunes T.M. y Jueves T.M.	4 HS
Herera, Emiliano	Prof. de Artes en Musica	Prof. de Musica	Tarde de 14:30 a 16:30	Lunes, Miercoles y Viernes	6 hs
Hessling, Noelia Soledad	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Tarde de 14:30 a 16:30	Martes y Jueves	4 HS
Lajad, Laura Virginia	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Martes y Jueves	8 HS
Lionti , Fatima Daniela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 16:30	Viernes	6 HS
López Coyar, Pamela del Milagro	Prof de Ed.Fisica	Docente	Mañana de 10:30 a 12:30 y Tarde de 14:00 a 16:30	Lunes, Miercoles y Viernes T. Mañana y Martes y	10 HS
Lopez, Rene Alberto	Medico	Neurologo	A Requerimiento	-	-
Maestro, Fabiana Raquel	Prof. Ed.Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Marin Monica Esther	Prof Ed. Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Ochipinti, Angela Matilde	Prof. Ed.Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Piñero, Laura Elma	Medico Cirujano	Pediatra	A Requerimiento	-	-
Romero, Lorena Raquel	Prof. Ed.Esp.	Docente	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Saravia, Nicolas	Medico Cirujano	Traumatologo	A Requerimiento	-	-
Torres Burusuke , Luciana Belen	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Mañana (8:30 a 12:30)	Lunes y Miercoles	8 hs
Von Ellenrieder, Adriana	Medico	Fisiatra	A Requerimiento	-	-
Yañez, Silvia Nelly	Prof. Ed.Esp.	DIRECTORA	Mañana y tarde de 8:30 A 12:30 Y de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	40 hs

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (V) Rehabilitación

APELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Horiz
Adet Saman , Yanina Natalia	LIC EN KINESIOL Y FISIOT. LIC. EN	FISIOTERAPEUTA	Mañana de 8:30 a 12:30	Viernes	4 hs
Canalis, María Verónica	FONOAUDIOLOGIA LIC. EN	FONOAUDIOLOGA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Viernes	4 hs
Carletta, María Luján Margarita	FONOAUDIOLOGIA LIC EN	FONOAUDIOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Costello, Evelina Edith	LIC EN FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Viernes	4 hs
Cruz , Monica Raquel	LIC EN KINESIOL Y FISIOT. LIC EN	FISIOTERAPEUTA	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Viernes	4 hs
Exeni, Viviana Najla	FONOAUDIOLOGIA LIC EN	FONOAUDIOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Figueroa, Mirian Evelia	LIC EN KINESIOL Y FISIOT.	FISIOTERAPEUTA	Mañana de 8:30 a 12:30 Viernes y Tarde de 14:30 a 18:30 Lunes a	Lunes a Viernes	24 HS
García Bello, Gabriela Roxana	LIC EN NUTRICION	NUTRICIONISTA	Mañana 10:30 a 12:30	Viernes	2 HS
García, María Victoria	TERAPISTA OCUPAC.	TERAP. OCUPAC.	Mañana de 8:30 a 12:30	Viernes	4 HS
Gómez, María Eugenia	Prof. Ed.Esp.	Docente	Mañana de 9:30 a 12:30	Jueves	3 HS
Gutiérrez Zigarán, Carolina V	FONOAUDIOLOGA	FONOAUDIOLOGA	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 HS
Narváez, Carlos Marcelo	LIC EN KINESIOL Y FISIOT. LIC EN	FISIOTERAPEUTA	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 HS
Salas, Nora Marcela	FONOAUDIOLOGIA	FONOAUDIOLOGA	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 hs
Von Ellenrieder, Adriana	Medico	Fisiatra	Mañana 9:00 a 12:00	Miercoles T. Mañana	3 hs
Saravia, Nicolas	Medico Cirujano	Traumatologo	Tarde de 16:30 a 18:30	Martes	2 hs

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (VI) Maestranza, auxiliar, transporte y cocina

APELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Hora
Alancay, Mabel		Aux de Maestranza	Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Aray, Gregoria Eulogia		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Ataco, Claudio Rubén	Tec. Sup . En Recursos Humanos	Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30	Lunes a Viernes	40 hs
Ataco, Oscar Rodrigo		Celador-Mantenimiento	Mañana y Tarde de 6:30 a 8:30 y de 12:30	Lunes a Viernes	44 hs
Ayejes, María Cristina		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Buchhamer, Jorge Adrian	CONTADOR PUBLICO	Gerente Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30	Lunes a Viernes	40 hs
Buldurini, Renato Guido		Chofer	Mañana y Tarde de 6:30 a 8:30 y de 12:30	Lunes a Viernes	44 hs
Cano, Oscar Alfredo		Chofer	Mañana y Tarde de 6:30 a 8:30 y de 12:30	Lunes a Viernes	44 hs
Castillo Mastrolinardo , Marcos Marcelo	CHEF	Chef Cocinero	Mañana de 8:30 a 14:30	Lunes a Viernes	30 hs
Chocobar Mariana Alejandra		Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 14:30	Lunes a Viernes	30 hs
Chocobar Norma Beatriz		Aux de Maestranza	Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Chocobar, Rosana Elizabeth		Aux de Maestranza	Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Contrera, Maximiliano Jorge Daniel	Tec. Sup . En Recursos Humanos	Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30	Lunes a Viernes	40 hs
Coraite, Isabel Inés		Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 16:30 Hs	Lunes a Viernes	40 hs
Coyar, Rosa Ester		Aux de Maestranza	Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Cruz, Hugo Federico		Celador-Mantenimiento	Mañana y Tarde de 6:30 a 14:30 y de	Lunes a Viernes	44 HS
Gutiérrez, Pamela Eugenia		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 HS
Herrera, Claudia Mariela		Administrativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 11:30 y de 14:30	Lunes a Viernes	35 hs
Montellano, Cesar Guillermo	Lic. en Psicología	Gerente Operativo	Mañana y Tarde de 8:30 a 12:30 y de 14:30	Martes y Viernes T.	12 hs
Oropeza, Miguel Angel		Celador-Mantenimiento	Mañana y Tarde de 6:20 a 14:30 y de	Lunes a Viernes	44 HS
Ovejero, Leandro David		Chofer	Mañana y Tarde de 6:30 a 14:30 y de	Lunes a Viernes	44 HS
Palacios, Aniceta		Administrativo	Mañana de 8:30 a 12:30	Lunes a Viernes	20 hs
Parada, Silvia Beatriz		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 HS
Ramos, María Laura		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Revilla Herbas , Joby		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Scartezzini, Natalia	CONTADOR PUBLICO	Jefe Administrativo		Lunes a Viernes	15 hs
Yapura, María Lorena		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Zerpa, Calista Martina		Aux de Maestranza	Mañana de 8 a 14 Hs	Lunes a Viernes	30 hs
Zerpa, Santusa Justina		Aux de Maestranza	Tarde de 13:45 a 19:45 Hs	Lunes a Viernes	30 hs

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Personal (VII) Nivel Inicial

APELLIDO Y NOMBRE	TITULO	FUNCION	TURNO	DIAS	Carga Horaria
Bonapelch, María Eugenia	Lic en Psicopedagogía	Psicopedagoga	Tarde de 16:30 a 18:30	Jueves T.Tarde	2 hs
Coronel, Carlos Saul	Prof de Ed.Física	Docente	Tarde 16:00 a 18:00	Lunes, Miércoles y Viernes	6 hs
Cuevas, Mariana Beatriz	Prof. Jardín	Docente	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 HS
García Bello, Gabriela Roxana	LIC EN NUTRICION	NUTRICIONISTA	Tarde de 16:30 a 18:30)	Jueves T.T.	6 HS
Gómez, María Eugenia	Lic. en Est. Visual	Docente	Miércoles de 16:30 a 18:30	Miércoles T.T.	2 HS
Hessling, Noelia Soledad	LIC. EN PSICOLOGIA	PSICOLOGA	Tarde de 16:30 a 18:30	Martes y Jueves	4 HS
Lionti , Fatima Daniela	LIC EN TRABAJO SOCIAL	ASISTENTE SOCIAL	Tarde de 16:30 a 18:30	Viernes	2 HS
Lopez, Rene Alberto	Medico	Neurologo	A Requerimiento	-	-
Mendieta, Viviana Noemi	Prof. de Jardín	Docente	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 HS
Ortiz, Teresa Justina	Prof. Ed.Esp.	Docente	Tarde (14:30 a 18:30 Hs)	Viernes	4 HS
Piñero, Laura Elma	Medico Cirujano	Pediatra	A Requerimiento	-	-
Saravia, Nicolas	Medico Cirujano	Traumatologo	A Requerimiento	-	-
Von Ellenrieder, Adriana	Medico	Fisiatra	A Requerimiento	-	-
Mendieta, Beatriz del Valle	Prof. Jardín	Directora	Tarde de 14:30 a 18:30	Lunes a Viernes	20 HS

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (I)

Centro Educativo Terapéutico I - Coordinador: Lic. Daniela Portelli								
TURNO	KINESIOLOGIA	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	APISTA OCUPACION	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES	Asistentes Docentes
MAÑANA	Olarte, Silvia	Figueroa, Veronica		García María Victoria	Alvarez Susana	Sandoval Miriam	Medina, Ana L.	Caro, Vanesa
	Peñaloza, Julieta	Ruiz de lo Ll., Josefina	García, Pamela				Gonzalez Arenas, Flore	Martínez, Liliana
08:30							Cruz, Mariana	Adán Jimena
A							Rodas, Patricia	Lopez, Veronica
12:30 Hs								
TARDE	Hidalgo, Silvia	Sona, Sabrina	García, Pamela	Lopez, Alejandra	Rodríguez Virginia	Lionti, Fatima	Aguirre, Susana	Caro, Vanesa
	Aybar, Jorge	Campos, Daniela					Petron, Adriana	Martínez, Liliana
14:30							Cruz, Irma	Adán Jimena
A							Barca, Rocio	Lopez, Veronica
18:30								
Centro Educativo Terapéutico II - Coordinador : Lic. Sauma, Marta Alicia								
TURNO	KINESIOLOGIA	APISTA OCUPACION	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES	Asistentes Docentes
MAÑANA	Ovando, Lorena	García María Victoria	Pinaya, estrella	Bonapelch M.	Alvarez, Susana	Sandoval, Miriam	Mamani, María	Martínez, Mercedes
08:30	Alarcon, Laura		Caruso, M Luisa		Lajad, Virginia	res Burusuke, Be	Vazquez, Mariana	Acosta Arantxa
A							Rosales, Fabiana	Pereyra Silvana
12:30								
TARDE	Alarcon, Laura	Lopez Alejandra	Murillo, Eugenia	Bonapelch M.	Hessling, Soledad	Lionti, Fatima	Mamani, María	Martínez, Mercedes
14:30	Ovando, Lorena						Vazquez, Mariana	Acosta Arantxa
A							Cruz, Mariana	Torres Blanca
18:30								
Estimulación Temprana - Coordinadora : Lic. Bossini Milagro								
TURNO	KINESIOLOGIA	APISTA OCUPACION	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES	
MAÑANA	Figueroa, Miriam	Bossini, Milagros	García María Victoria	García Pamela	Alvarez, Susana	Sandoval, Miriam		
08:30	Adet, Yanina	Costello Evelina						
A								
12:30								
TARDE	Cruz Monica (2 TT)	Canalis Veronica (2TT)	Lopez Alejandra	García Pamela	Rodríguez Virginia	Lionti, Fatima	Ortiz, Teresa	
14:30								
A								
18:30								
Escuela Especial - Directora : Prof. Silvia Yañez								
TURNO	KINESIOLOGIA	APISTA OCUPACION	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES	
		García María Victoria		Bonapelch M.	Lajad, Virginia	res Burusuke, Be	Romero Lorena	
MAÑANA			Carlotta, María				Marín Monica	
08:30			Exeni, Viviana				Chilo María José	
A							Maestro Fabiana	
12:30							Ochipinti Angela	
TARDE	Figueroa, Miriam	Lopez Alejandra	Salas Marcela	Bonapelch M.	Hessling Soledad	Lionti, Fatima	Mendieta Beatriz	
14:30	Cruz, Monica						Cuevas Mariana	
A	Narvaez, Marcelo						Mendieta Viviana	
18:30								

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (II)

ORGANIZACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO DE MODALIDADES PRESTACIONALES DE HIRPACE - AÑO 2017							
Escuela Especial - Estimulación Temprana - Coordinadora : Lic. Bossini Milagros							
TURNO	KINESIOLOGIA	FONOAUDIOLOGIA	TERAPISTA OCUPACIONAL	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES
MAÑANA	Figueroa , Miriam	Bossini , Milagros	García María Victoria	García Pamela	Alvarez , Susana	Sandoval , Miriam	
08:30	Adet , Yanina	Costello Evelina					
A							
12:30							
TARDE	Cruz Monica (2 TT)	Canalis Veronica (2TT)	Lopez Alejandra	García Pamela	Rodriguez Virginia	Lionti , Fatima	Ortiz , Teresa
14:30							
A							
18:30							
Planilla de Notificación al personal							
	Apellido y Nombre	Fecha de Notificación	Firma				
	Adet Saman , Yanina Natalia						
	Alvarez Galarza, Susana Marcela						
	Bossini , Maria del Milagro						
	Canalis, María Veronica						
	Costello, Evelina Edith						
	Figueroa, Mirian Evelia						
	García , Pamela Cecilia						
	Lionti , Fatima Daniela						
	Ortiz, Teresa Justina						
	Rodriguez , Maria Virginia						
	Sandoval de Brandam, Mirian Graciela						
	García María Victoria						
	Lopez Alejandra						
	Tortola ,Adriana (Enfermería)						
	Ceballos , Mirta (Enfermería)						
	García Bello, Roxana (Nutricion)						
	Gomez M.E (Est. Visual)						

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (II)

ORGANIZACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO DE MODALIDADES PRESTACIONALES DE HIRPACE - AÑO 2017							
Escuela Especial - Directora : Prof. Silvia Yañez							
TURNO	KINESIOLOGIA	TERAPISTA OCUPACIONAL	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES
MAÑANA		García María Victoria	Butierrez , Carolin	Bonapelch M.	Lajad, Virginia	Arres Burusuke , Bel	Romero Lorena
08:30			Carletta , Maria				Marin Monica
A			Exeni , Viviana				Chilo María José
12:30							Maestro Fabiana
							Ochipinti Angela
TARDE	Figueroa , Miriam	Lopez Alejandra	Salas Marcela	Bonapelch M.	Hessling Soledad	Lionti , Fatima	Mendieta Beatriz
14:30	Cruz , Monica						Cuevas Mariana
A	Narvaez ,Marcelo						Mendieta Viviana
18:30							

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (III)

ORGANIZACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO DE MODALIDADES PRESTACIONALES DE HIRPACE - AÑO 2017									
Centro Educativo Terapéutico II - Coordinador : Lic. Sauma, Marta Alicia									
TURNO	KINESIOLOGIA	TERAPISTA OCUPACIONAL	FONOAUDIOLOGIA	PSICOPEDAGOGA	PSICOLOGIA	SERVICIO SOCIAL	DOCENTES	Auxiliares Docentes	
MAÑANA	Ovando , Lorena	García María Victoria	Pinaya , estrella	Bonapelch M.	Alvarez , Susana	Sandoval , Miriam	Mamani , Maria	Martínez , Mercedes	
08:30	Alarcon , Laura		Caruso , M Luisa		Lajad, Virginia	Torres Burusuke , Belen	Vazquez , Mariana	Acosta Arantxa	
A							Rosales , Fabiana	Pereyra Silvina	
12:30									
TARDE	Alarcon , Laura	Lopez Alejandra	Murillo , Eugenia	Bonapelch M.	Hessling ,Soledad	Lionti , Fatima	Mamani , Maria	Martínez , Mercedes	
14:30	Ovando , Lorena						Vazquez , Mariana	Acosta Arantxa	
A							Cruz , Mariana	Torres Blanca	
18:30									

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (IV)

MODALIDAD PRESTACIONAL: ESTIMULACIÓN TEMPRANA - AÑO 2017				
Organigrama Profesional y de personal				
Apellido y Nombre	Funcion	dias	carga horaria semana	turno
Bossini , Maria del Milagro	Director	lunes a jueves	20 horas	mañana y tarde
Adet Saman , Yanina Natalia	kinesioLOGA	lunes a jueves	16 horas	mañana
Alvarez Galarza, Susana Marcela	psicologa	lunes, miercoles y jueves	10 horas	mañana
Canalis, María Veronica	fonoaudiologa	lunes a jueves	16 horas	tarde
Cruz, Monica Raquel	kinesioLOGA	lunes a jueves	16 horas	tarde
Costello, Evelina Edith	fonoaudiologa	lunes a jueves	16 horas	mañana
Figueroa, Mirian Evelia	kinesioLOGA	lunes a jueves	16 horas	mañana
Garcia , Pamela Cecilia	Psicopedagoga	martes y jueves	2 horas	tarde
Bonapelch, María Eugenia	Psicopedagoga	lunes y miercoles	2 horas	mañana
Garcia Bello, Roxana(Nutricion)	nutricionista	lunes, miercoles y jueves	12 horas	mañana y tarde
Garcia María Victoria	Terapista Ocupacional	jueves	4 horas	mañana
Gomez M.E (Est. Visual)	Estimuladora Visual	lunes, miercoles y jueves	7 horas	mañana y tarde
Lionti , Fatima Daniela	Trabajadora Social	martes y miercoles	6 horas	tarde
Ortiz, Teresa Justina	Prof. de Ed. Especial	lunes a jueves	16 horas	tarde
Rodriguez , María Virginia	Psicologa	martes y miercoles	8 horas	tarde
Sandoval de Brandam, Mirian	Trabajadora Social	lunes, miercoles y jueves	6 horas	mañana

MODALIDAD PRESTACIONAL: C.E.T. - AÑO 2017				
Organigrama Profesional y de personal				
Apellido y Nombre	Funcion	dias	carga horaria semana	turno
Portelli, Adriana Daniela	Director	lunes a viernes	32 horas	mañana y tarde
Sauma de D' Uva, Marta Alicia	Sub Director	lunes a viernes	20 horas	mañana y tarde
Adán Jimena	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Aguirre, Nelly Susana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Alvarez Galarza, Susana Marcela	Psicologa	lunes a viernes	10 horas	mañana
Aybar, Jorge Oscar	Kinesiologo	lunes a viernes	20 horas	tarde
Barca , Alba Rocio	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Campos , Daniela del Valle	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Caro , Vanesa Guadalupe	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ceballos, Mirta Yolanda (Enf.)	Enfermera	lunes a viernes	20 horas	tarde
Cruz, Lucía Mariana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Figueroa Saravia, María Veronica	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Garcia , Pamela Cecilia	Psicopedagoga	lunes a viernes	14 horas	mañana y tarde
Bonapelch, María Eugenia	Psicopedagoga	lunes a viernes	6 horas	mañana y tarde
Garcia Bello, Roxana(Nutricion)	nutricionista	lunes, miercoles y jueves	12 horas	mañana y tarde
Garcia María Victoria	Terapista Ocupacional	martes, miercoles y viernes	12 horas	mañana
Gomez M.E (Est. Visual)	Estimuladora Visual	lunes a viernes	8 horas	mañana y tarde
Gonzalez Arenas, Maira Florencia	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Hidalgo Rosas, Silvia Josefina	kinesioLOGA	lunes a viernes	20 horas	mañana
Lionti , Fatima Daniela	Trabajadora Social	lunes a viernes	10 horas	tarde
Lopez , Veronica Alejandra	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Martínez , Liliana Aleja	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Medina Laime, Ana Laura	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Olarte , Silvia del Valle	kinesioLOGA	lunes a viernes	20 horas	mañana
Peñaloza ,Julieta	kinesioLOGA	lunes a viernes	20 horas	tarde
Petrón, Adriana Isabel	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Rodas, Patricia Fabiana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Rodriguez , María Virginia	Psicologa	lunes a viernes	12 horas	tarde
Ruiz de los Llanos, Josefina	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Sandoval de Brandam, Mirian	Trabajadora Social	lunes a viernes	12 horas	mañana
Sona, Sabrina Griselda	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Tortola Adriana (Enfermeria)	Enfermera	lunes a viernes	20 horas	mañana
Acosta Montagna , Arantxa	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ahuerma María V.	kinesioLOGA	lunes, martes y jueves	12 horas	tarde
Alarcon Bravo , Laura Raquel	kinesioLOGA	lunes a viernes	20 horas	mañana y tarde
Bonapelch ,María Eugenia	Psicopedagoga	lunes a viernes	20 horas	mañana y tarde
Caruso, María Luisa	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Hessling, Noelia Soledad	Psicologa	lunes a viernes	14 horas	tarde
Lajad , Laura Virginia	Psicologa	lunes a viernes	14 horas	mañana
Mamani Justina Maria	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Martínez , Mercedes Alejandra	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Murillo , María Eugenia	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Ovando Alderete, Lorena Rosario	kinesioLOGA	lunes a viernes	20 horas	mañana
Pereyra Silvina Mariel	auxiliar de sala	lunes a viernes	20 horas	mañana
Pinaya, María Estrella	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Rosales, Fabiana Nazarena	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Torres , Blanca Azucena	auxiliar de sala	lunes a viernes	20 horas	tarde
Torres Burusuke , Luciana Belen	Trabajadora Social	lunes a viernes	14 horas	mañana
Vázquez, Mariana del Rosario	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ochipinti, Angela Matilde	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Coronel , Carlos Saul	Prof. de Ed. Fisica	martes y jueves	4 horas	tarde
López Coyar, Pamela del Milagro	Prof. de Ed. Fisica	lunes y miercoles	4 horas	mañana

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (V)

MODALIDAD PRESTACIONAL: ESTIMULACIÓN TEMPRANA - AÑO 2017				
Organigrama Profesional y de personal				
Apellido y Nombre	Funcion	días	carga horaria semanal	turno
Bossini , María del Milagro	Director	lunes a jueves	20 horas	mañana y tarde
Adet Saman , Yanina Natalia	kinesióloga	lunes a jueves	16 horas	mañana
Alvarez Galarza, Susana Marcela	psicóloga	lunes, miércoles y jueves	10 horas	mañana
Canalis, María Veronica	fonoaudióloga	lunes a jueves	16 horas	tarde
Cruz, Monica Raquel	kinesióloga	lunes a jueves	16 horas	tarde
Costello, Evelina Edith	fonoaudióloga	lunes a jueves	16 horas	mañana
Figueroa, Mirian Evelia	kinesióloga	lunes a jueves	16 horas	mañana
Garcia , Pamela Cecilia	Psicopedagoga	martes y jueves	2 horas	tarde
Bonapelch, María Eugenia	Psicopedagoga	lunes y miércoles	2 horas	mañana
Garcia Bello, Roxana(Nutricion)	nutricionista	lunes, miércoles y jueves	12 horas	mañana y tarde
Garcia María Victoria	Terapeuta Ocupacional	jueves	4 horas	mañana
Gomez M.E (Est. Visual)	Estimuladora Visual	lunes, miércoles y jueves	7 horas	mañana y tarde
Lionti , Fatima Daniela	Trabajadora Social	martes y miércoles	6 horas	tarde
Ortiz, Teresa Justina	Prof. de Ed. Especial	lunes a jueves	16 horas	tarde
Rodriguez , María Virginia	Psicóloga	martes y miércoles	8 horas	tarde
Sandoval de Brandam, Mirian	Trabajadora Social	lunes, miércoles y jueves	6 horas	mañana
Piñero, laura	pediatra	miércoles y viernes	5 horas	mañana y tarde
Von Ellenrieder, Adriana	fisiatra	lunes y martes	2 horas	mañana y tarde
Saravia, Nicolas	traumatologo	martes y viernes	2 horas	mañana y tarde
Lopez, Rene Alberto	neurologo	lunes y martes	2 horas	mañana y tarde

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (VI)

Organigrama Profesional y de personal				
Apellido y Nombre	Funcion	días	carga horaria semana	turno
Portelli, Adriana Daniela	Director	lunes a viernes	32 horas	mañana y tarde
Sauma de D' Uva, Marta Alicia	Sub Director	lunes a viernes	20 horas	mañana y tarde
Adán Jimena	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Aguirre, Nelly Susana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Alvarez Galarza, Susana Marcela	Psicologa	lunes a viernes	10 horas	mañana
Aybar, Jorge Oscar	Kinesiologo	lunes a viernes	20 horas	tarde
Barca , Alba Rocío	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Campos , Daniela del Valle	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Caro , Vanesa Guadalupe	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ceballos , Mirta Yolanda (Enf.)	Enfermera	lunes a viernes	20 horas	tarde
Cruz, Lucía Mariana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Figueroa Saravia, María Veronica	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
García , Pamela Cecilia	Psicopedagoga	lunes a viernes	14 horas	mañana y tarde
Bonapelch, María Eugenia	Psicopedagoga	lunes a viernes	6 horas	mañana y tarde
García Bello, Roxana(Nutricion)	nutricionista	lunes, miercoles y jueves	12 horas	mañana y tarde
García María Victoria	Terapista Ocupacional	martes,miercoles y viernes	12 horas	mañana
Gomez M.E (Est. Visual)	Estimuladora Visual	lunes a viernes	8 horas	mañana y tarde
Gonzalez Arenas , Maira Florencia	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Hidalgo Rosas, Silvia Josefina	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Lionti , Fatima Daniela	Trabajadora Social	lunes a viernes	10 horas	tarde
Lopez , Veronica Alejandra	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Martinez , Liliana Aleja	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Medina Laime, Ana Laura	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Olarte , Silvia del Valle	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Peñaloza ,Julieta	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Petrón, Adriana Isabel	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Rodas, Patricia Fabiana	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Rodríguez , María Virginia	Psicologa	lunes a viernes	12 horas	tarde
Ruiz de los Llanos, Josefina	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Sandoval de Brandam, Mirian	Trabajadora Social	lunes a viernes	12 horas	mañana
Sona, Sabrina Griselda	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Tortola Adriana (Enfermería)	Enfermera	lunes a viernes	20 horas	mañana
Acosta Montagna , Arantxa	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ahuerma María V.	kinesiologa	lunes, martes y jueves	12 horas	tarde
Alarcon Bravo , Laura Raquel	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana y tarde
Caruso, María Luisa	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Hessling, Noelia Soledad	Psicologa	lunes a viernes	14 horas	tarde
Lajad , Laura Virginia	Psicologa	lunes a viernes	14 horas	mañana
Mamani Justina María	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Martinez , Mercedes Alejandra	auxiliar de sala	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Murillo , María Eugenia	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Ovando Alderete, Lorena Rosario	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Pereyra Silvina Mariel	auxiliar de sala	lunes a viernes	20 horas	mañana
Pinaya, Maria Estrella	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Rosales, Fabiana Nazarena	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Torres , Blanca Azucena	auxiliar de sala	lunes a viernes	20 horas	tarde
Torres Burusuke , Luciana Belen	Trabajadora Social	lunes a viernes	14 horas	mañana
Vázquez, Mariana del Rosario	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Ochipinti, Angela Matilde	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Coronel , Carlos Saul	Prof. de Ed. Fisica	martes y jueves	4 horas	tarde
López Coyar, Pamela del Milagro	Prof. de Ed. Fisica	lunes y miercoles	4 horas	mañana
Piñero, laura	pediatra	miercoles v viernes	4 horas	mañana y tarde

Organización equipos de trabajo de modalidades prestacionales (VII)

MODALIDAD PRESTACIONAL: ESCUELA - AÑO 2017				
Organigrama Profesional y de personal				
Apellido y Nombre	Funcion	días	carga horaria semana	turno
Yañez, Silvia Nelly	Directora: Inicial y E.G.B.	lunes a viernes	40 horas	mañana y tarde
Alcala , Eduardo Rafael	Prof. de Computacion	lunes, jueves y viernes	7 horas	tarde
Bonapelch, María Eugenia	Psicopedagoga	lunes a viernes	12 horas	mañana y tarde
Carletta, María Luján Margarita	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Chilo Andrada, María José	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Coronel , Carlos Saul	Prof. de Ed. Fisica	lunes a viernes	12 horas	tarde
Cruz , Monica Raquel	kinesiologa	viernes	4 horas	tarde
Cuevas, Mariana Beatriz	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Exeni, Viviana Najla	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Figueroa, Mirian Evelia	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Garcia Bello, Roxana (Nutricion)	nutricionista	martes y viernes	4 horas	mañana y tarde
Garcia, Maria Victoria	Terapista Ocupacional	lunes	4 horas	mañana
Gómez, María Eugenia (Est. Visual)	Estimulacion Visual	lunes a viernes	5 horas	mañana y tarde
Gutiérrez Zigarán, Carolina V	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	mañana
Hessling, Noelia Soledad	Psicologa	lunes a viernes	6 horas	tarde
Lajad , Laura Virginia	Psicologa	lunes a viernes	6 horas	mañana
López Coyar, Pamela del Milagro	Prof. de Ed. Fisica	lunes a viernes	16 horas	mañana y tarde
Maestro, Fabiana Raquel	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Marín Monica Esther	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Mendieta, Beatriz del Valle	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Mendieta, Viviana Noemi	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	tarde
Narváez, Carlos Marcelo	kinesiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Ochipinti, Angela Matilde	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Romero, Lorena Raquel	Prof. de Ed. Especial	lunes a viernes	20 horas	mañana
Salas, Nora Marcela	fonoaudiologa	lunes a viernes	20 horas	tarde
Torres Burusuke , Luciana Belen	Trabajadora Social	lunes a viernes	6 horas	mañana
Lionti , Fatima Daniela	Trabajadora Social	lunes a viernes	4 horas	tarde
Piñero, laura	pediatra	miercoles y viernes	3 horas	mañana y tarde
Von Ellenrieder, Adriana	fisiatra	lunes y martes	3 horas	mañana y tarde
Saravia, Nicolas	traumatologo	martes y viernes	2 horas	mañana y tarde
Lopez, Rene Alberto	neurologo	lunes y martes	2 horas	mañana y tarde

Fuente: elaboración propia sobre datos suministrados por la entidad.

20.- Bibliografía

- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. 2001.
- Introducción a la Administración. Módulo Teoría y Sistemas Administrativos (Mirta Orrillo. UCASAL.
- Módulo III. Metodología y técnicas de la Investigación. Documento electrónico (Elena Libia Achilli). UCASAL.
- Módulo Administración Financiera II (Lic. José Cabrerizo) UCASAL
- Cálculo Financiero Aplicado. Un Enfoque Profesional (Guillermo López Dumrauf).
- Documento de trabajo 2011. Economía social y solidaria: “Nuestro camino común hacia el Trabajo Decente”

-En respaldo a la segunda edición de la Academia sobre Economía Social y Solidaria, del 24 al 28 de octubre de 2011, Montreal, Canadá. Por Bénédicte Fonteneau, Investigadora Principal del Centro de Investigación /Universidad de Lovaina -HIVA/Bélgica

-Nancy Neamtan, Directora General, Chantier de l'Economie Sociale, Canadá. Fredrick Wanyama, Director, Escuela de Desarrollo y Estudios Estratégicos, Universidad de Maseno, Kenya. Leandro Pereira Morais, Profesor de la Universidad Católica de Campinas, Brasil. Mathieu de Poorter, Consultor internacional, Suiza. Carlo Borzaga, Profesor de Economía Política en la Universidad de Trento y presidente del Instituto Europeo de Investigación en Empresas Sociales y Cooperativas (Euricse), Italia Giulia Galera, Coordinadora de investigación en el Instituto Europeo de Investigación en Empresas Sociales y Cooperativas (Euricse), Italia, entre otros autores y consultores de información de ciencias modernas.

-Bibliografía Complementaria y de apoyo para el Trabajo de Campo

*Abdel-Rahman Ghandour, Jihad humanitaire. Enquête sur les ONG islamiques, París, Flammarion, 2002. Jonathan Benthall, “L’humanitarisme islamique”, Cultures et Conflits N.º 60, París 2005, L’Harmattan.

*Alfonso, 2012

Arnillas, Federico (2012). Los centros caminos recorridos y por recorrer.

En: Asociación Nacional de Centros. Informativo ANC. N° 97.

*Austin et al., 2006

Ballón, Eduardo (2006). ONGs, sociedad civil y desarrollo. En DESCO, Los desafíos de la cooperación. Lima: DESCO. Banco Central de Reserva del Perú (1993). Estadísticas de alivio a la

pobreza. Lima: BCRP. Banco Mundial. World Bank's Partnership with Non-Governmental Organizations.

BBVA Momentum, Informe 2017.

*Beaumont, Martín y otros (1996). Política social y ONGs. Lima: DESCO. Beaumont, Martín (1996). Algo de Estado, algo de empresa. Las ONGs en el Perú de los noventa. En DESCO, Los desafíos de la cooperación. Lima: DESCO.

*Biancocino, G. y. (s.f.). Recuperado de www.lunayasociados.com.ar

*Boas, K. (2012). ONGsostenible.org. Recuperado de Mejorar la sostenibilidad organizativa de ONGs: <http://ongsostenible.org>

Bowen, C. "La empresa social, un modelo de negocio emergente", España, 2011.

*Centro Internacional de Investigación e Información Sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, España, 2015.

*Cerdeira Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. México, McGraw Hill. (2006)

*Chester Bernard (1938: 65)

*Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. 2001.

*Comisión Europea, 2011

*Commission Coopération Développement (CCD), Argent et organisations de solidarité internationale, 2002/2003, París, CCD, 2005. Estos datos engloban (sin distinción) fondos de ayuda al desarrollo y de ayuda humanitaria.

*Cortés, Carlos, "Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas". (España – 2009)

*Diccionario de la Real Academia Española (2000)

*Druker, Peter. 2005. La Reingeniería en la Empresa. México. Grupo editorial patria.

*Druker, Peter. 2006 Reingeniería. Prentice Hall

*Facultad de Salud Pública y Administración (FASPA), Argentina, 2014.

*Figuerola, Adolfo (2008). Políticas macrosociales y pobreza en el Perú. Lima: PUCP. 460

*Figuerola, Adolfo (2002). Políticas sociales, pobreza y distribución de los ingresos en América Latina. En Taller Ajuste, políticas sociales y condicionantes de vida en América Latina. Santiago de Chile.

*Flores, Fernando; "Creando Organizaciones para el Futuro" (1997)

Forni, Pablo, "El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina". (Buenos Aires – 2006)

*Franchini, B. d. (2006). Facultad de Ciencias Económicas - Universidad del Nordeste. Recuperado el 2016, de http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/trab_.htm

Franco, Rolando (2014). Desarrollo social y políticas sociales en América Latina en los noventa. En: Seminario internacional Democracia: *Descentralización y política social, organizado por el Grupo Propuesta: Lima, mayo. Gamero, Julio (1996).

*Gairín, 1996

GEM: Global Entrepreneurship Monitor, es un proyecto de evaluación anual de las actividades empresariales, aspiraciones y actitudes de los individuos de una amplia gama de países (2014)

*González, Martín. Socorro Olivares. 2005 Comportamiento Organizacional. México.

*Guía de la Innovación Social de la Comisión Europea (2011)

Guzmán Raja, M. y Martínez Franco, C. (2013), "Un nuevo Paradigma de negocio: la empresa social", Revista AECA nº 102, pp. 5-8

*Holzgreffe J. y Robert Keohane (eds.), Humanitarian Intervention. Ethical, Legal and Political Dilemmas; en particular Thomas M. Franck "Interpretation and change in the law of humanitarian Intervention", Cambridge (Reino Unido), Cambridge University Press, 2003.

Informe "AECA-2015", España, 2016.

*Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 2006. Administración una perspectiva Global. México, Mc Graw Hill

López M., C. (2013). "¿Qué aportan las empresas B en el desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de 3 casos de estudio". American University in Washington DC.

*Lucas y García (2002:9

*Luhmann (1998)

*Maturana y Varela, 1990:25/67)

*Módulo Teoría y Sistemas Administrativos. UCASAL. (2016)

*Módulo Metodología de la Investigación. UCASAL. (2016)

*Parsons (1966:4-7)

*Pérez, J., & Gardey, A. (2013). Recuperado de Portal Definición de: <http://definicion.de/ong/>

Restrepo J, Echeverri E, Vásquez J, Rodríguez S. El seguro subsidiado y el acceso a los servicios de salud. Teoría, contexto colombiano y experiencia en Antioquia. Medellín: Centro de Investigaciones Económicas, Universidad de Antioquia; 2006.

Rodríguez (2001:27-28)

*Ronquillo Campoverde, Rodrigo, La empresa social, un modelo de negocio emergente, Cartagena, Colombia, 2015.

*Ryfmann Phillipe, Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria, Madrid, España, 2011,

Sánchez, R. Servicio público-privado y empresa social, VII Congreso Internacional Rulescop, Valencia-Castellón, pp. 1-25. (2012).

Sciarroni, Roberto, "Marketing y competitividad", Buenos Aires, 2000.

Silva, Héctor (2006). Políticas sociales y económicas integradas. Esbozo para una socioeconomía política. En CEPAL /CLAD/SELA. Desarrollo con equidad.

Social Enterprise Knowledge Network (2016)

*Tobar, Federico, "Modelos de gestión en salud". (Buenos Aires – 2002

Valderrama, Mariano (2008). Cambios y fortalecimiento institucional de las ONGs.

*Vargas Salazar, Carlos (2005). Las políticas públicas. Medellín: Pontificia Universidad Javeriana.

*Venis, Warren y Mischael. 1997. La Organización del Siglo XXI. Panorama Editorial. México

*WEB: <http://semanticasocial.es/2012/06/18/las-empresas-sociales-el-siguiente-paso-para-las-ongs/>

Referencias:

Jeffrey Lowenthal (1994). Core Competencies & Organizational Reengineering: Aligning the Organization for the Future. ASQ. Tomado de: asq.org.

Kristie Lorette (2018). What Does Reengineering an Organization Mean? Small Business – Chron.com. Tomado de: smallbusiness.chron.com.

Wikipedia, the free encyclopedia (2018). Business process reengineering. Tomado de: en.wikipedia.org.

Study (2018). What Is Reengineering in Business? – Definition, Examples & Methodology. Tomado de: study.com.

Heflo (2018). Business Process Reengineering Examples – Understand and Learn from them. Tomado de: heflo.com.