



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ROL DEL CONTADOR EN UNA FUNDACIÓN

Autores: **García, Pablo Alejandro**  
**Núñez, Héctor Darío**

Director: **Bravo, César**

**2018**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

El presente trabajo de seminario sobre el rol del contador en una fundación se desarrolla en 6 capítulos.

Capítulo I: Entes sin fines de lucro: se define que es una fundación, como se clasifican, y cuál es la diferencia entre una fundación y una asociación civil.

Capítulo II: Fundaciones: antecedentes históricos, naturaleza jurídica y acto constitutivo.

Capítulo III: Fundación Garden School: Presentación de la fundación y de su misión y objetivos; se describe su organización, sus recursos y el plan trienal.

Capítulo IV: Constitución de una fundación: requisitos para su inscripción en organismos nacionales y provinciales.

Capítulo V: Organización y gestión contable de Garden School: consejo de administración que la preside, estructura y gestión contable.

Capítulo VI: Propuesta: relevamiento de circuitos administrativos de cobranzas y de adquisición y pago a proveedores; modificaciones propuestas para su mejora y formalización a través de cursogramas.

## **PROLOGO**

Una fundación se la define como una persona jurídica con propósito de bien común, sin fines de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.

La regulación legal de las fundaciones se encuentra en la ley 19.836, sancionada el 15 de septiembre de 1972. Por lo tanto, al hacer referencia a la normativa y analizar diferentes artículos referidos a fundaciones, se hará referencia tanto a la ley 19.836 y al proyecto de 1998, como así también a los artículos del nuevo código civil y comercial de la Nación (CCCN).

La hipótesis del presente trabajo de investigación plantea las ventajas de contar con un profesional contador que asesore a quien o quienes tienen la intención de crear una fundación pero que no saben cómo iniciarla y gestionarla.

Entre los beneficios que pueden obtenerse a través de una fundación se destacan las exenciones impositivas.

## **INTRODUCCION**

Al momento de hablar de instituciones que desarrollan una actividad que no persigue fines de lucro se piensa inmediatamente en organizaciones de poca estructura, baja complejidad y escaso interés para un profesional, como si no fueran importantes.

Los entes sin fines de lucro se han diversificado y multiplicado en los últimos años. Los tipos más usuales son las Asociaciones, las Fundaciones y las Organizaciones No Gubernamentales.

Algunos de los principales problemas que enfrentan las organizaciones sociales son la escasez de financiamiento o recursos, el aumento de la competitividad dentro y fuera del sector, la presión de la sociedad por visualizar resultados y transparencia en la gestión, el reclutamiento de socios y la capacidad para poder diferenciarse para lograr un posicionamiento más fuerte.

Las entidades sin fines de lucro pueden tomar diversas formas jurídicas. No obstante, todas deberán observar el cumplimiento de los requisitos legales exigidos para su tipo.

Existen controles internos y externos en este tipo de entidades. La inspección general de personas jurídicas es el organismo de contralor por excelencia de ellas.

Su expansión ha generado la necesidad de una mayor demanda de profesionales. Ellos pueden actuar tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo. Asimismo puede darse en cualquiera de las etapas en las que les toque atravesar a la institución: nacimiento (constitución, inscripciones); desarrollo (todo lo inherente a la administración) y, de corresponder, etapas finales como las de concurso o quiebra o procesos de escisión o fusión con otras entidades. Puede advertirse entonces que la vasta extensión de la institución puede demandar de servicios profesionales especializados en alguna de las situaciones aludidas. Las tareas desarrolladas pueden o no ser remuneradas.

La participación de los profesionales como tal en los entes sin fines de lucro es necesaria y conveniente, y son muchas las razones que lo justifican.



## **CAPÍTULO I**

### **ENTES SIN FINES DE LUCRO**

**Sumario:** 1.- Definición. 2.- Clasificación. 3.- Diferencias entre las asociaciones civiles y las fundaciones.-

#### 1.- Definición:

Las asociaciones sin fines de lucro son asociaciones formadas mediante el acuerdo entre cinco o más personas físicas o jurídicas para desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito obtener beneficios monetarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados.

2.- Clasificación:

Las entidades sin fines de lucro pueden tomar diversas formas jurídicas. No obstante, todas deberán observar el cumplimiento de los requisitos legales exigidos para su tipo.

<b>Asociaciones civiles</b>	Cooperadoras Organizaciones de colectividades Sociedades de fomento Bibliotecas populares Academias nacionales y centros de investigación Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) Organizaciones de base
<b>Fundaciones</b>	Políticas Culturales Educativas Médicas de Asistencia Social Empresarias
<b>Mutuales</b>	Previsión social, crédito, vivienda, salud, consumo, excepto las financieras y seguros.
<b>Cooperativas</b>	De trabajo, agropecuarias, de servicios públicos, excepto comerciales, industriales, bancarias y de servicios.
<b>Obras sociales</b>	Sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.
<b>Sindicatos</b>	Por rama de actividad y por empresa.

3.- Diferencias entre las asociaciones civiles y las fundaciones:

Aunque a veces se habla de Asociaciones y de Fundaciones como sinónimos, se debe aclarar que no es así. Las principales diferencias son las siguientes:

- Mientras que las asociaciones surgen de la voluntad de varias personas que asumen la calidad de asociados, las fundaciones nacen de la voluntad de su fundador.
- En las asociaciones son sus miembros quienes las gobiernan, pudiendo incluso transformarlas o disolverlas. En cambio, en las fundaciones es su fundador que establece las reglas que regirán su funcionamiento.
- El patrimonio de las asociaciones se destina a un propósito de bien común, tendiente a beneficiar a sus asociados o miembros. Con las fundaciones no ocurre lo mismo, puesto que su patrimonio, si bien se destina a un principio filantrópico concebido por su fundador, sus beneficiarios son ajenos a la entidad. Además, los requisitos de constitución no son idénticos. En una fundación, por ejemplo, ésta deberá presentar su patrimonio inicial y el plan trienal correspondiente.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDACIONES**

**Sumario:** 1.- Concepto. 2.- Antecedentes históricos de las fundaciones. 3.- Caracterización. 4.- Jurisprudencia. 5.- Patrimonio inicial. 6.- Acto constitutivo. Estatuto.-

#### 1.- Concepto:

De acuerdo con el art. 193 del código civil y comercial “Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines.

Para existir como tales requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar.

Si el fundador es una persona humana, puede disponer su constitución por acto de última voluntad.”

## 2.- Antecedentes históricos de las fundaciones:

Puede afirmarse que en Egipto, durante el Imperio Antiguo (hacia 2700-2200 a C), la fundación nace como antecedente de la concepción jurídica abstracta de la “fundación funeraria” o “concesión perpetua”. Su sentido jurídico permaneció a lo largo de toda la historia de Egipto. Suponía el reconocimiento de lo que hoy se denomina en el derecho “personalidad jurídica”, expresión referida a la capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones como condición reconocida a favor, no de personas físicas, sino de entidades constituidas a partir de un acto dispositivo de voluntad de una persona física, ya fuese esta el rey, o un particular.

Conforme avanza la cronología histórica, se encuentran a las **fundaciones romanas** que surgieron principalmente a partir de finales del siglo I A.C, inicialmente en forma de fideicomisos, sin olvidar las **fundaciones religiosas** de antiquísima tradición canónica en la lucha contra la pobreza.

Las fundaciones que nacieron en Roma como fundaciones “*pieae causa*”, fueron empleadas por los emperadores Nerva y Trajano, en los últimos años del siglo I de nuestra era. Con las rentas de sus propios capitales, cuya administración les era otorgada a las ciudades, realizaban obras de caridad para los niños y jóvenes carenciados.

Plinius, cita el caso de la entrega en propiedad, de tierras, al municipio de Como, para ser entregadas en arriendo, y con ese dinero, las autoridades municipales hicieran obras de caridad para con los pobres que allí residieran.

Luego de la adopción del cristianismo, y siempre por razones solidarias, se extendió su uso, pero no constituían una persona jurídica diferente de quien ponía el dinero y de quien lo aplicaba. Quien deseaba crear una de estas instituciones de bien público, que podía ser de carácter civil o religioso, como hospitales, asilos de huérfanos o ancianos, monasterios, iglesias, albergues para viajeros, etcétera, entregaba los bienes, por actos inter vivos, por ejemplo una donación; o mortis causa (un legado). El adjudicatario, en general, era la iglesia, que se ocupaba de su administración y aplicación al destino elegido por el fundador.

Para algunos autores, fue en la época del emperador Justiniano cuando comenzó a esbozarse la idea de las fundaciones, como personas diferentes de quienes la fundaban y las gestionaban. A partir de entonces, las fundaciones adquirieron capacidad para recibir herencias, actuar ante la justicia, dar en alquiler sus bienes, etcétera.

Las leyes romanas obligaban a cumplir el mandato, ya sea mediante la aplicación de multas o exigiendo la devolución de los bienes.

El derecho Canónico diferenció ya con toda claridad a la institución, y al santo abogado en el beneficio, adquiriendo carácter perpetuo.

No fueron mencionadas en el Código de Napoleón, pero sí por el Código español.

Lo que está claro, es que independientemente de cuál sea el origen, es muy importante recalcar el papel que a lo largo de los siglos desempeñaron las fundaciones, tanto las civiles como las religiosas en favor de los más pobres y desprotegidos de la sociedad, a través de orfanatos, colegios, hospitales, y otras instituciones de beneficencia, complementando, cuando no sustituyendo, al propio Estado que no disponía de los fondos necesarios para ello.

### 3.- Caracterización:

A diferencia de las restantes personas jurídicas de carácter privado (asociaciones, sociedades civiles o comerciales), no se necesita del concurso de varias voluntades para dar nacimiento al ente.

Una fundación carece de miembros, sólo tiene órganos de conducción y beneficiarios. Por ello, para su nacimiento no se necesita de una unión (estable o permanente) de un grupo de personas físicas, sino solamente de la existencia de un sujeto del derecho (el fundador), que se convierte en un extraño en relación con la entidad, cuando ésta obtiene la autorización para funcionar.

La norma requiere que, para su existencia como tal, la fundación deba constituirse necesariamente por instrumento público, y solicitar y obtener autorización del Estado, para funcionar como tal.

4.- Jurisprudencia:

La reforma de la ley 17.711 incluyó a las fundaciones expresamente como personas jurídicas de carácter privado, y con el advenimiento de la ley 19.836 quedó establecido el régimen general y estructural de las fundaciones para su adecuado desarrollo y contralor por parte del Estado.

5.- Patrimonio inicial:

El art. 194 expresa que “Un patrimonio inicial que posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos estatutariamente es requisito indispensable para obtener la autorización estatal. A estos efectos, además de los bienes donados efectivamente en el acto constitutivo, se tienen en cuenta los que provengan de compromisos de aportes de integración futura, contraídos por los fundadores o terceros.

Sin perjuicio de ello, la autoridad de contralor puede resolver favorablemente los pedidos de autorización si de los antecedentes de los fundadores o de los servidores de la voluntad fundacional comprometidos por la entidad a crearse, y además de las características del programa a desarrollar, resulta la aptitud potencial para el cumplimiento de los objetivos previstos en los estatutos.”

6.- Acto constitutivo. Estatuto:

En el art. 195 se indica que el acto constitutivo de la fundación debe ser otorgado por el o los fundadores o apoderado con poder especial, si se lo hace por acto entre vivos; o por el autorizado por el juez del sucesorio, si lo es por disposición de última voluntad.

El instrumento debe ser presentado ante la autoridad de contralor para su aprobación, y contener:

- a) los siguientes datos del o de los fundadores:
  - i. cuando se trate de personas humanas, su nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de

documento de identidad y, en su caso, el de los apoderados o autorizados;

- ii. cuando se trate de personas jurídicas, la razón social o denominación y el domicilio, acreditándose la existencia de la entidad fundadora, su inscripción registral y la representación de quienes comparecen por ella;

En cualquier caso, cuando se invoca mandato debe dejarse constancia del documento que lo acredita;

- b) nombre y domicilio de la fundación;
- c) designación del objeto, que debe ser preciso y determinado;
- d) patrimonio inicial, integración y recursos futuros, lo que debe ser expresado en moneda nacional;
- e) plazo de duración;
- f) organización del consejo de administración, duración de los cargos, régimen de reuniones y procedimiento para la designación de sus miembros;
- g) cláusulas atinentes al funcionamiento de la entidad;
- h) procedimiento y régimen para la reforma del estatuto;
- i) fecha del cierre del ejercicio anual;
- j) cláusulas de disolución y procedimiento atinentes a la liquidación y destino de los bienes;
- k) plan trienal de acción.

En el mismo instrumento se deben designar los integrantes del primer consejo de administración y las personas facultadas para gestionar la autorización para funcionar.

## **CAPÍTULO III**

### **FUNDACION GARDEN SCHOOL**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Misión. 3.- Objetivos. 4.- Metodología. 5.- Contenidos y criterios de evaluación. 6.- Organización. 7.- Recursos materiales. 8.- Plan trienal.-

#### 1.- Introducción:

El proyecto educativo de FUNDACION GARDEN SCHOOL está basado en los lineamientos expresados en la ley nacional de educación N° 26.206, y en la ley provincial de educación N° 8.391.

Asimismo, como institución educativa de educación no formal, responde a las necesidades propias del medio social y cultural en el que está inmerso y se propone brindar a sus alumnos un alto nivel educativo en el idioma inglés como idioma extranjero, para así posibilitar una mejor inmersión a futuro a nivel laboral, mejorando

las condiciones de vida y dando respuesta a los requerimientos y necesidades de capacitación y reconversión productiva y laboral.



2.- Misión:

FUNDACION GARDEN SCHOOL es una institución de servicio educativo que brinda cursos de inglés en todos los niveles, desde el nivel principiante hasta el nivel avanzado, a partir de los 4 años y hasta adultos.

Los cursos, de carácter mixto y nivelado por edad y conocimiento de la lengua extranjera, son reducidos en cuanto a la cantidad de alumnos (entre 5 y 14

alumnos), lo cual hace que la enseñanza sea muy personalizada, enseñando inglés no para educación escolar, sino para la vida. Estos cursos están divididos principalmente en tres grupos:

1. Lower Forms (cursos para niños)
2. Higher Forms (cursos para adolescentes)
3. Adults (cursos para adultos)

También se dictan cursos de preparación para exámenes internacionales específicos como lo son los niveles FIRST CERTIFICATE, ADVANCED y BEC, de la universidad de CAMBRIDGE (Inglaterra), y los exámenes para niños, adolescentes y adultos de TRINITY COLLEGE LONDON y PEARSON TESTS OF ENGLISH, de UNIVERSITY COLLEGE LONDON, prestigiosas universidades extranjeras de las cuales la fundación es centro examinador habilitado.

La importancia de ofrecer exámenes internacionales de instituciones tan prestigiosas como CAMBRIDGE, TRINITY COLLEGE LONDON y UNIVERSITY OF LONDON radica en que dichos exámenes son reconocidos internacionalmente por instituciones educativas, empresas y organismos gubernamentales, como prueba de haber alcanzado a cursos de educación superior en la Argentina y el extranjero.

Estos exámenes cubren las cuatro habilidades lingüísticas (cada uno mantiene su formato y objetivo), motivan a los alumnos a adquirir mayor seguridad en su capacidad para utilizar el idioma inglés exitosamente, y enriquecen, sin lugar a dudas, el curriculum vitae.

Los cursos de capacitación para docentes se encuentran enmarcados en la necesidad permanente de nuestra institución de perfeccionar, jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave para mejorar la calidad educativa.

La misión de FUNDACION GARDEN SCHOOL es:

Brindar capacitación, enseñanza y difusión del inglés como lengua extranjera, y temas inherentes a la psicopedagogía, en el ámbito de las ciencias de la educación, es decir, a profesores, maestros, alumnos primarios, secundarios, terciarios y universitarios, y en el ámbito empresarial y del deporte.



### 3.- Objetivos:

#### **Objetivos generales**

- ❖ Brindar capacitación y saberes específicos en el idioma inglés a través de cursos con enseñanza sistemática, con cohesión y articulación de niveles, que asegure la enseñanza organizada y personalizada del idioma inglés.
- ❖ Formar individuos responsables, curiosos e interesados en el estudio de la lengua extranjera a través de actividades y condiciones pedagógicas creativas, significativas y actualizadas.
- ❖ Promover la actitud del esfuerzo, trabajo y responsabilidad y fortalecer la confianza en las propias posibilidades de aprender y la autonomía de cada alumno.
- ❖ Ofrecer conocimientos y estrategias cognitivas para incentivar el estudio más profundo de la lengua a través de la carrera docente en el área del idioma inglés.

### Objetivos específicos

- ❖ Promover en los niveles Kinder 4 y Kinder 5 el juego como motor y contenido primordial para el desarrollo cognitivo, afectivo, ético y social. Integrar e involucrar a niños de temprana edad al proceso educativo en la lengua extranjera de manera natural, a través de actividades motivadoras y que incentiven el proceso de estructuración del pensamiento, imaginación y creatividad favoreciendo el desarrollo pleno de sus capacidades.
- ❖ Desarrollar la capacidad de expresión y comunicación oral y escrita en la lengua extranjera en alumnos en edad escolar y adultos.
- ❖ Desarrollar competencias comunicativas y lingüísticas que permitan interpretar, producir y traducir variedad de textos en sus modalidades orales y escritas en la lengua extranjera.
- ❖ Desarrollar e identificar inteligencias múltiples en el alumnado para que la actividad enseñanza-aprendizaje sea acorde, articulada y personalizada.
- ❖ Fortalecer habilidades y valores sociales que permitan al alumnado y a la comunidad en general integrarse y participar en actividades comunitarias en beneficio de escuelas de alta montaña.



- ❖ Promover el desarrollo de una actitud de esfuerzo, trabajo y responsabilidad en el estudio del idioma inglés, y la participación reflexiva y crítica de nuestros alumnos en la comunidad.
- ❖ Incorporar e integrar alumnos con necesidades educativas derivadas de la discapacidad y ejecutar tales procesos de acuerdo a la normativa vigente.
- ❖ Facilitar el intercambio de información y difusión de buenas prácticas educativas a través de cursos de capacitación docente especialmente organizados a fin de contribuir a la mejora de la calidad educativa, destinados a docentes en actividad.
- ❖ Ofrecer propuestas de formación docente que fortalezcan y jerarquicen el desarrollo profesional en docentes del idioma inglés y otras áreas y modalidades de enseñanza, fomentando así el desarrollo de la tarea docente reflexiva, ética y crítica.
- ❖ Adecuar y modernizar la estructura edilicia y material didáctico de acuerdo a las necesidades y demandas del servicio educativo que se brinda.

#### 4.- Metodología:

El accionar docente está basado en la aplicación de una multiplicidad de perspectivas o abordajes del objeto de estudio, teniendo en cuenta las edades, maduración, procesos cognitivos y conocimientos previos de los alumnos.

Se brinda un servicio de enseñanza que involucra activamente a los alumnos con actividades que generan sentido de pertenencia a la institución, y de máximo acercamiento al idioma, para así aprenderlo de la manera más natural posible,

Los alumnos están expuestos al idioma inglés desde el primer momento, y durante toda su permanencia en la institución, ya que todo el personal docente y auxiliar se maneja permanentemente en este idioma. La duración de las clases, dependiendo de las edades y niveles, es de una a dos horas reloj, por lo cual durante una misma clase

las oportunidades de aprendizaje y uso de la lengua extranjera son múltiples y muy variadas.

Se brinda enseñanza personalizada que ayuda a los alumnos a identificar los recursos que necesitan aprender, de manera integradora e individualizada, ya que cada alumno aprende de manera diferente, con ritmos y momentos distintos. Cada nivel posee su contenido y objetivos propios, el cual se va ampliando hasta centrar la acción educativa en los intereses del educando, de manera actualizada e innovadora.

Si bien los diferentes niveles son articulados entre sí de manera integral, espiralada y continua, el seguimiento personalizado y la creación de cursos a medida (tailor-made courses) posibilita la reubicación de alumnos específicos en cursos más avanzados o menos exigentes, de acuerdo a las capacidades e inteligencias propias de cada uno de ellos.

#### 5.- Contenidos y criterios de evaluación:

Los contenidos a trabajar y evaluar son propios y específicos de cada nivel. El uso del idioma de manera permanente por parte del alumnado hace que la evaluación del proceso educativo pueda ser realizada de manera constante.

Las instancias evaluativas son cuatro durante cada ciclo lectivo, en todos los casos con exámenes parciales escritos, y además con dos instancias evaluativas orales con mesa examinadora. Los alumnos son evaluados desde diferentes áreas en el aspecto escrito (interpretación, producción, manejo de contenidos, redacción, ortografía, etc), mientras que en el aspecto oral, la precisión en el uso de estructura y vocabulario, la fluidez, pronunciación y la realización e interpretación de consignas son las áreas más relevantes a tener en cuenta.

Se cuenta con coordinación permanente de la tarea docente desde diferentes áreas y niveles:

- Coordinación KINDER (niveles de kínder 4 y kínder 5)



Alumnos de 4 y 5 años.

- Coordinación LOWER FORMS (niveles niños entre 6 y 11 años)
- Coordinación HIGHER FORMS (niveles adolescentes entre 12 y 17 años)



Alumnos de Form 3.

- Coordinación ADULTS (niveles adultos y exámenes internacionales)

Estas áreas de coordinación permiten el seguimiento permanente de cada docente y sus cursos, anticipando así cualquier problemática existente y su posible solución. Además, asesoramiento permanente, capacitación adecuada a los niveles y actualización específica.

#### 6.- Organización:

La fundación ocupa un edificio de más de 600 metros cuadrados dedicados exclusivamente a la enseñanza del idioma inglés en todas sus facetas.

Las aulas, con mobiliario amplio y colorido que permite la interacción permanente de los alumnos, invitan a la activa participación de los alumnos a través de la luminosidad, decoración y elementos que la componen.

Cada aula cuenta con dos o tres mesones amplios que favorecen la actividad grupal y social permanente, sillas, pizarrón para marcadores, equipo de audio con CD y puerto USB, reloj, biblioteca bolsillera o de estantes, ventilador, ventanal amplio y luces acordes a la necesidad del aula.



Aula.

Los espacios comunes, patios internos y externos y SUM (planta alta) cuentan con elementos de seguridad, tales como luces de emergencia, conos reflectivos, cartelería, matafuegos y cestos de basura. El SUM cuenta además con TV color de 29 pulgadas, equipo de VCR y de DVD.



SUM.

La biblioteca cuenta con un espacio cómodo y acogedor al momento de utilizar la computadora con internet o ver videos, con colchonetas, almohadones, ventilador y amplio LCD de 40 pulgadas, con excelente sistema de sonido. El programa de biblioteca itinerante permite a todo el alumnado estar en contacto permanente con material de lectura auténtico y actualizado, y poder disfrutar de la lectura tanto en la institución como en el hogar.

Componen además la estructura edilicia amplia, moderna y confortable, dos baños perfectamente señalizados y acondicionados para tal fin (uno en planta baja, zona de acceso, y otro en planta alta, sector SUM), sector de administración, oficina de dirección y oficina de coordinación, hall de distribución, patio externo, patio cubierto con escenario, baño para docentes, sala de profesores y ocho aulas.

7.- Recursos materiales:

Cuenta con material moderno, actualizado y en perfecto estado de mantenimiento:

- Equipo de audio con CD y puerto USB en cada aula
- TV de 29 pulgadas con equipo de VCR y equipo de DVD es SUM (planta alta)
- Computadora con lectora de DVD y conexión a internet, y LCD de 40 pulgadas en biblioteca (planta baja)
- Computadoras en sector administración y en sector dirección (notebook)
- Libros, CDs, de audio, DVDs, CD rom, revistas, juegos de mesa y didácticos.
- Elementos y material didáctico en general.

8.- Plan trienal:

**Plan trienal: objetivos del primer año – Nov 2013/Oct 2014**

Actividades y Proyectos

- a) Dar cierre al curso de capacitación avalado por AREMYC, imprimir certificación y hacer autoevaluación del dictado del cursado, roles, resultados y presentación de réplica del curso dictado para obtener aprobación de dictado para Abril de 2014. Discusión de proyectos de capacitación docente a futuro.
- b) Aunar esfuerzos y estrategias para las fiestas de cierre de año lectivo 2013, con la puesta en escena de School plays y entrega de premios al mérito. Imprimir banners y programas.
- c) Proyectar, organizar y desarrollar lazos significativos de aprendizaje y mutua ayuda a raíz de la visita a UTBM-Université de Technologie de Belfort-Montbéliard-(Francia), y TRINITY COLLEGE LONDON (Inglaterra) por parte de la presidente de la fundación.

Fortalecer contacto online para estar al día con proyectos innovadores e investigaciones educativas de vanguardia.

- d) Desarrollar nuevos cursos regulares de idioma inglés para alumnos con necesidades específicas, como ingeniería y medicina, y talleres de traducción técnica y literaria.
- e) Desarrollar y aplicar sistema de becas de ayuda a alumnos de la institución con problemas financieros, a fin de que prosigan sus estudios. Aplicar este mismo sistema de becas con los exámenes internacionales TRINITY, a modo de premio a los alumnos más destacados a nivel académico o progreso.
- f) Organizar la tercera campaña de donaciones “A book for a smile”, a través de la cual podemos ayudar a ampliar, modernizar y completar el material bibliográfico de la Escuela Media de la Costa, de Tafí del Valle, y de la escuela secundaria “Los Zazos”, que funciona conjuntamente en el mismo edificio con la escuela primaria “Santa Cecilia”, de Los Zazos. Provisión de material nuevo y usado para las bibliotecas de cada escuela a través de donaciones de la fundación y su alumnado.
- g) Puesta en marcha de talleres de teatro y cocina para alumnos de nuestra institución, y desarrollo de clases abiertas para invitar a padres a tomar parte de las mismas y promocionar así de manera tangible nuestra labor académica.
- h) Lograr aportes y donaciones para las campañas programadas y futuras.
- i) Seguir trabajando en la obtención de la exención de impuesto a las ganancias para poder realizar donaciones y ayuda a escuelas de alta montaña de manera más concreta.
- j) Como centro examinador de TRINITY COLLEGE LONDON, lograr ser sede de la sesión de exámenes internacionales para que de esa manera, nuestro alumnado no deba trasladarse a otra sede, como

así también, generar más prestigio y renombre para nuestra institución.



**Plan trienal: objetivos del segundo año – Nov 2014/Oct 2015**

Actividades y proyectos

- a) Discutir nuevas posibilidades de donaciones en el marco de la no obtención del impuesto a las ganancias. Proyectar nuevo plan de trabajo y reuniones con asesores en las diferentes áreas para lograr el objetivo tan anhelado.
- b) Difundir, a través de diferentes medios, nuestra tarea educativa y como fundación de ayuda a escuelas de alta montaña.
- c) Mantener actualizado y motivado a nuestro equipo docente a través de talleres de capacitación interna y coaching.
- d) Seguir ofreciendo, en la medida de lo posible, becas completas y parciales a nuestros alumnos en caso de solicitarlas, y ofrecer, además, promociones de matrículas 2x1 en todos los niveles de ingreso a nuestra institución, a fin de lograr incrementar nuestra matrícula, como así también, los ingresos de la fundación.
- e) Promover el desarrollo de valores en nuestro alumnado a través de actividades motivacionales, premios al mérito y becas totales para exámenes internacionales.

- f) Organizar la cuarta campaña de donaciones “A book for a smile” para ayudar a la comunidad de la escuela primaria N° 22 de Tafí del Valle.



- g) Ampliar la propuesta de talleres para nuestro alumnado a fin de fomentar el uso y desarrollo de inteligencias múltiples y llegar así a todos nuestros alumnos.
- h) Seguir mejorando y perfeccionando nuestro quehacer diario en el área de la enseñanza del idioma extranjero, sin olvidar de fomentar el amor y respeto hacia nuestras tradiciones y costumbres. Organizar talleres y actividades para tal fin.
- i) Comenzar y terminar la etapa de ampliación y refacción del edificio escolar para jerarquizar los espacios de biblioteca, cocina, nuevo sector de baños y salón de usos múltiples y actos escolares.

### **Plan trienal: objetivos del tercer año – Nov 2015/Oct 2016**

#### Actividades y proyectos

- a) Acceder a créditos bancarios a fin de terminar con la última etapa el proyecto edilicio de las instalaciones en las que funciona la fundación.
- b) Dotar de refrigeración a todos los espacios del edificio como parte del punto a) mencionado anteriormente.
- c) Capacitar a docentes idóneos para ocupar, por concurso y/o mérito, cargos de coordinación docente en el área educativa de la fundación.
- d) Lograr aportes y donaciones, y ayudas económicas de todos los ámbitos, en caso de que el objetivo del punto i) del año 2013/2014 no sea alcanzado.
- e) Contratar capacitadores especializados en el área de las TICs y organizar talleres de capacitación docente abiertos a tal fin de capacitar a los docentes de la fundación y a docentes de la comunidad toda. Trabajar en amplias tareas de difusión para que el evento sea redituable para la fundación y esos ingresos puedan ser eventualmente invertidos en nuevas computadoras para el aula de video.
- f) Puesta en marcha del proyecto “El teatro viene a Garden School”. Contactar y posteriormente, contratar compañías especializadas en teatro educacional en inglés para tal fin. Realizar funciones privadas y abiertas al público.
- g) Publicar material de investigación de nuestros docentes como forma de reinvertir lo ingresado por cursos, clases particulares y por otros ingresos externos.
- h) Implementar servicios de consultoría y/o asesoramiento educativo a instituciones que lo soliciten. Acompañar, gestionar y supervisar cambios y mejoras en proyectos educativos propios y de otras instituciones.

- i) Organizar y ofrecer clases de inglés online para alumnos adolescentes y adultos con dificultades horarias, y webinars para docentes del área de inglés.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONSTITUCION DE** **UNA FUNDACION**

**Sumario:** 1.-Inscripción. 2.- Requisitos. 3.- AFIP. 4.  
Rentas de la provincia.-

#### 1.- Inscripción:

Para la constitución de una fundación se debe, primero, cumplimentar los requisitos de inscripción en el Registro Público de Comercio, que es el órgano de contralor de las fundaciones. Luego de ser aprobado, dirigirse a AFIP y a Rentas de la provincia.

#### 2.- Requisitos:

Trámites Previos:

\* Reserva de Nombre

\* Aportar Carpeta Negra Oficio

- A.- Formularios de inicio de trámite: N° 3 (Constitución).
- B.- Acta de fundación conforme modelo tipo o propio. La misma deberá ser firmada por los miembros del Consejo de Administración cuando por dictamen profesional así se lo solicite y su/s fundador/es (la firma de estos últimos será certificada por escribano una vez que haya dictamen favorable del acta).
- C.- Estatuto, (tipo o propio) con firma del presidente y secretario en todas sus hojas.
- D.- Nomina de Consejo de Administración – con sus datos particulares y firma de cada uno al lado de sus datos.
- E.- Nomina de adherentes con datos particulares (si los hubiera).
- F.- Fotocopia de DNI de los miembros del Consejo, con firma de presidente y secretario.
- G.- Declaración Jurada de no hallarse afectados por inhabilidades e incompatibilidades legales o reglamentarias para ocupar los cargo por parte de las autoridades del Consejo de Administración.
- H.- Curriculum de los miembros del Consejo acreditando, con antecedentes, condiciones o idoneidad para el desarrollo del objeto propuesto.
- I.- Plan trienal firmado por presidente y secretario acompañado de Base presupuestaria firmada por presidente y tesorero, en la que se detallarán los ingresos y egresos, estimados años por año, reflejándose los egresos que se proponga destinar a cada una de las actividades previstas en el plan de acción, el que se acompañará, también, con certificación del CGCET e informe de Contador Público Nacional acerca del origen de los ingresos y egresos estimados y posibilidades de cumplimiento.
- J.- En cuanto al domicilio legal de la Persona Jurídica en Constitución, debe presentar título de propiedad que acredite identidad del titular dominial de la misma, instrumento suficiente por el cual el titular de dominio

autoriza a la Fundación en formación, al uso y goce del inmueble que se trate (contrato de locación, contrato de comodato, nota de autorización con firma certificada Escribano Público) .

K.- Realizar depósito inicial de garantía (del Banco del Tucumán). Monto \$12.000 o acompañar declaración de bienes propios de la Fundación que alcance solo el 50% de los \$12.000, firmado por Contador Público Nacional y certificado por el Colegio de Graduados de Cs. Económicas.

L.- Estampilla de \$1 (Sellado de actuación administrativa en la Dirección de Rentas de la Provincia de Tucumán).

### 3.- AFIP:

Luego de ser aprobado, dirigirse a AFIP, en donde debe presentarse:

- Contrato
- Datos del presidente
- Prueba de domicilio del presidente
- Fotocopia de DNI de algún secretario

Con toda esta documentación AFIP hace entrega del CUIT y se da de alta la actividad.

Luego, debe realizarse la adhesión a domicilio fiscal electrónico.

### 4.- Rentas de la provincia:

Una fundación se encuentra exenta por sujeto del pago del impuesto a los ingresos brutos, por lo tanto, no debe realizarse la inscripción a ningún impuesto en este organismo.

## **CAPÍTULO V**

### **ORGANIZACIÓN Y GESTION** **CONTABLE DE GARDEN SCHOOL**

**Sumario:** 1.- Consejo de administración. 2.- Organigrama.  
3.- Gestión contable. 4.- Cuentas de ingresos. 5.-  
Cuentas de egresos.-

#### 1.- Consejo de administración:

La fundación Garden School cuenta con un consejo de administración que se estructura de la siguiente manera:

- Presidenta
- Tesorero
- Vocal 1°
- Vocal 2°

La Presidenta es docente y percibe su remuneración como monotributista por prestación de servicios.

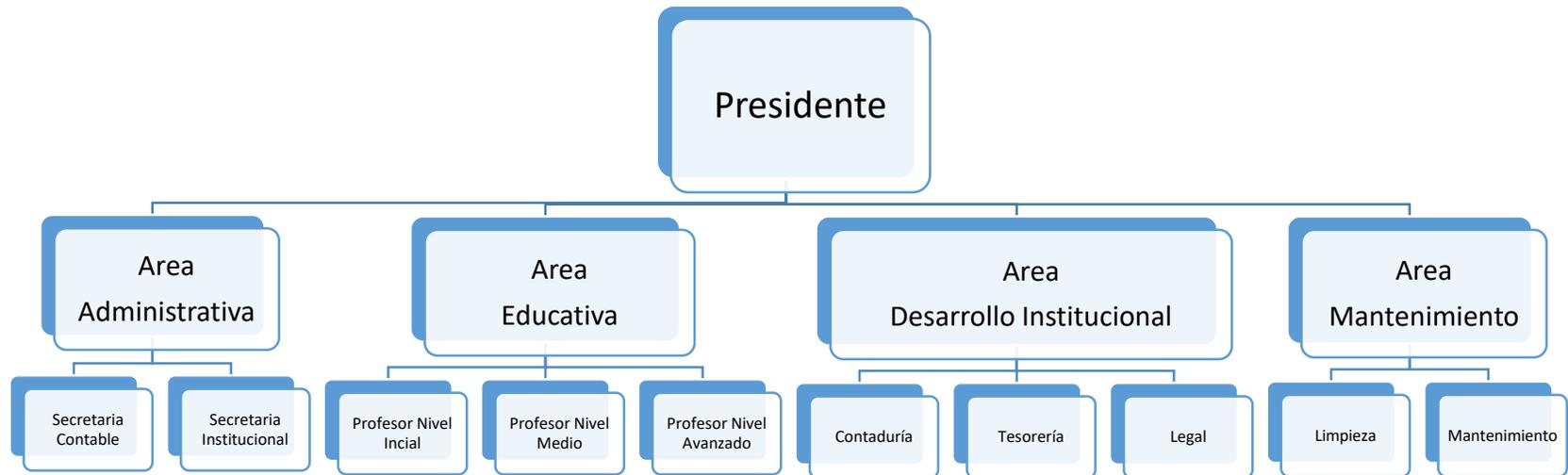
De la presidente dependen 2 secretarias, quienes desempeñan tareas administrativas y se encuentran en relación de dependencia.

Se cuenta con un total de 13 docentes, todos en relación de dependencia.

## 2.- Organigrama:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se muestra como se relacionan las distintas partes entre sí y la función de cada una de ellas.

A continuación se presenta el organigrama de la fundación Garden School.



### 3.- Gestión contable:

La contabilidad de la fundación Garden School es realizada por un estudio contable, el cual se encarga de las siguientes tareas:

- Impuestos diarios: F931
- Liquidación del monotributo, Impuesto a las Ganancias y TEM de la presidenta de la fundación.
- La fundación se encuentra exenta de los impuestos de IVA, Ingresos Brutos y TEM.
- Con respecto al Impuesto a las ganancias: se pide excepción.
- Confección del Balance anual.
- Control de cuentas de ingresos.
- Control de cuentas de egresos.

### 4.- Cuentas de ingresos:

Los ingresos de la fundación Garden School se realizan por algunos de los siguientes ítems:

- ✓ Matriculación
- ✓ Cuotas de cursos regulares
- ✓ Talleres interdisciplinarios
- ✓ Traducciones a terceros
- ✓ Exámenes lenguas extranjeras
- ✓ Apoyo personalizado
- ✓ Capacitación on line.

### 5.- Cuentas de egresos:

De acuerdo con el estado de gastos, las cuentas de gastos se organizan de la siguiente manera:

**Gastos generales de administración**

- Sueldos administración
- Contribuciones patronales
- Mantenimiento y Reparaciones Bs. De Uso
- Servicio Mantenimiento Computadoras
- Servicio de Telefonía - Telecom -
- Servicio de Encomienda
- Uniformes personal administrativo
- Mantenimiento, Materiales, Reformas y
- Mejoras Edilicias
- Servicio Gestión y Dirección técnica reformas edilicias
- Higiene y Seguridad
- Papelería y Útiles administración
- Refrigerios al personal
- Gastos y Comisiones Bancarias
- Impuesto ley 25413
- Intereses Resarcitorios
- Intereses por Financiación
- Luz/Gas/Agua
- Gastos generales de administración
- Servicio de Internet
- Servicio de tercero- fletes y Acarreos
- Gastos varios transporte
- Servicio de Seguridad
- Servicio de Control Sanitario
- Honorarios por Servicios y Capacitación Higiene y Seguridad
- Servicio de Pintura General y aberturas
- Alquileres
- Amortizaciones del Ejercicio
- Impuestos nacionales

- Honorarios contables

### **Gastos área educativa**

- Sueldos personal Docente
- Contribuciones patronales
- Seguros escolares Caja Popular Ahorros
- Mantenimiento Bienes de Uso
- Inducción Docentes Ingresantes
- Honorarios Docentes
- Uniformes personal Docente
- Honorarios Traducciones Docentes
- Congresos/Talleres y Seminarios
- Refrigerio Eventos Docentes
- Honorarios Servicio de Mantenimiento Informático
- Exámenes Internacionales
- Eventos-Commemoraciones y Homenajes
- Talleres Idiomáticos - cocina-juegos-viajes estudio-
- Ornamentación
- Regalos Empresariales
- Premios al alumnado en general
- Material didáctico docente para prácticas en aulas
- Sonido Eventos

### **Gastos área gestión didáctica y desarrollo institucional**

- Honorarios Servicios de Apoyo Educativo
- Honorarios por Talleres s/accidentes, Evacuación y Ergonomía
- Fonoaudiología
- Servicio médico
- Otros Servicios Institucionales
- Desarrollo Instituciones y logística
- Honorarios Coordinación General Curricular
- Publicidad actividades educativas

- Colaboraciones y Donaciones a Entidades
- Honorarios y gastos notariales institucionales
- Relaciones con Instituciones relacionadas

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Relevamiento del circuito de cobranzas. 3.- Relevamiento del circuito de adquisición y pago a proveedores. 4.- Modificaciones propuestas. 5.- Matriz de riesgo.-

#### 1.- Introducción:

Como se mencionó al inicio contar con un profesional contador que asesore a quien en este caso lleva adelante una fundación que se dedica a dictar clases del idioma inglés, supone varias ventajas para la organización durante su gestión. Además de los beneficios impositivos y la gestión administrativa diaria, el profesional contador agrega valor a través del relevamiento y análisis de los procesos administrativos con miras a la mejora continua de los mismos. En el caso de la fundación Garden School, en su sector administrativo se realizan tareas repetitivas relacionadas con cobranzas y con pago de gastos. En este capítulo se presentará una descripción de cómo se llevan a

cabo estos circuitos administrativos y la propuesta contable para su modificación y formalización por escrito.

## 2.-Relevamiento del circuito de cobranzas:

En la secretaría contable del área Administrativa se realizan las cobranzas por diferentes conceptos: matrícula, cuotas y exámenes. Todo el efectivo recaudado se envía a la tesorería que se encuentra dentro del área de Desarrollo Institucional.

La tesorería recibe el dinero en efectivo, el cual es guardado en una caja fuerte. Se generan los recibos correspondientes por duplicado y los firma el tesorero. Luego se envían los recibos a la secretaría contable, en donde el secretario los firma y desglosa, entregando el recibo original al alumno y regresando el recibo duplicado a la tesorería para su archivo.

Se observa que las cobranzas de la institución se realizan sólo en efectivo. Se propone que el cobro se realice además con tarjetas de crédito/débito y cheques para brindar al cliente una mayor variedad de medios de pago.

## 3.- Relevamiento del circuito de adquisición y pago a proveedores:

La adquisición de bienes se realiza de manera informal, como consecuencia de ello se carece de la comprobantes tales como Planilla comparativa de precios (PCP), Orden de compra (OC) e Informe de recepción (IR).

Lo mismo sucede con la operatoria de pagos, la misma no cuenta con el uso de Orden de pago (OP).

## 4.- Modificaciones propuestas:

A continuación se proponen los cursogramas de las operatorias de cobranzas de servicios, adquisición y pago a proveedores de bienes de uso y materiales. De esta forma se logra una mejor interpretación del sistema ya que los mismos muestran los sectores, los soportes de información y brindan un detalle de cada proceso.

De esta forma resulta más sencillo indicar:

- Cuantos formularios se emiten.

- Como se ordenan los archivos y de qué tipo son.
- Como se distribuyen los formularios y hacia donde se dirigen.
- Que operaciones se llevan a cabo.
- Que controles se realizan en los procedimientos.
- Que decisiones se toman como consecuencia de los controles, etc.

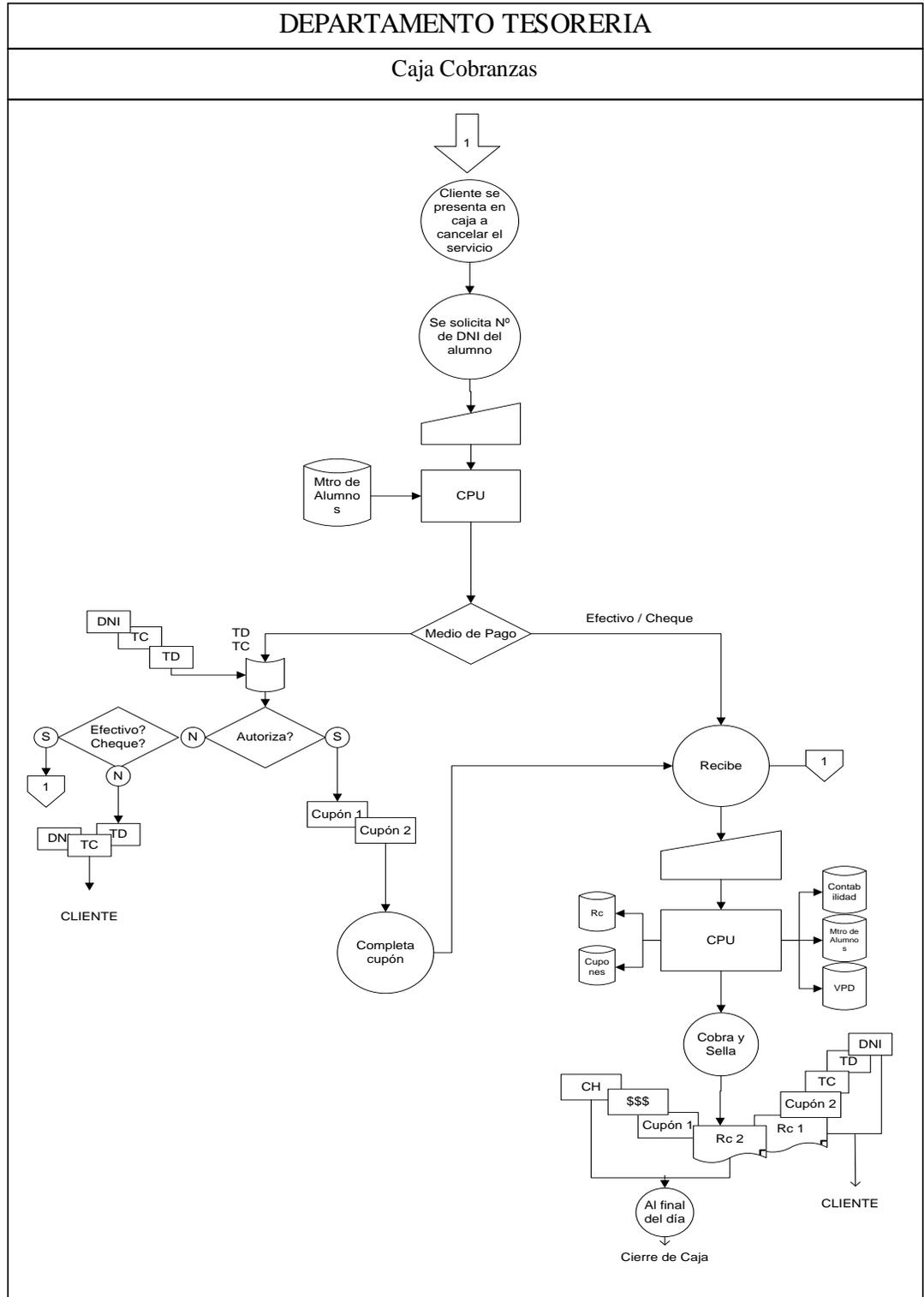
La implementación de cursogramas nos facilita la tarea de evaluaciones futuras y detección de problemas que afectan al control interno de la organización.

### **Normas de control interno para el proceso de Cobranzas de Servicios**

- Realizar la correcta carga de datos del cliente en el sistema.
- Detección de la situación de cobro, cuando operó el vencimiento para el pago a término del servicio.
- Otorgamiento de descuentos previamente autorizados.
- Liquidación inmediata de la cobranza.
- Determinación del medio de pago.
- Control de las formalidades del cheque.
- Utilización de recibos prenumerados.
- Aprobación de la emisión del recibo de cobranzas (que el servicio se haya prestado, que este adecuadamente valorizado, etc.)
- Niveles de autorización para la anulación del recibo.

## **OPERATORIA DE COBRANZAS**

### CURSOGRAMA N° 1: Circuito de cobranzas en la institución

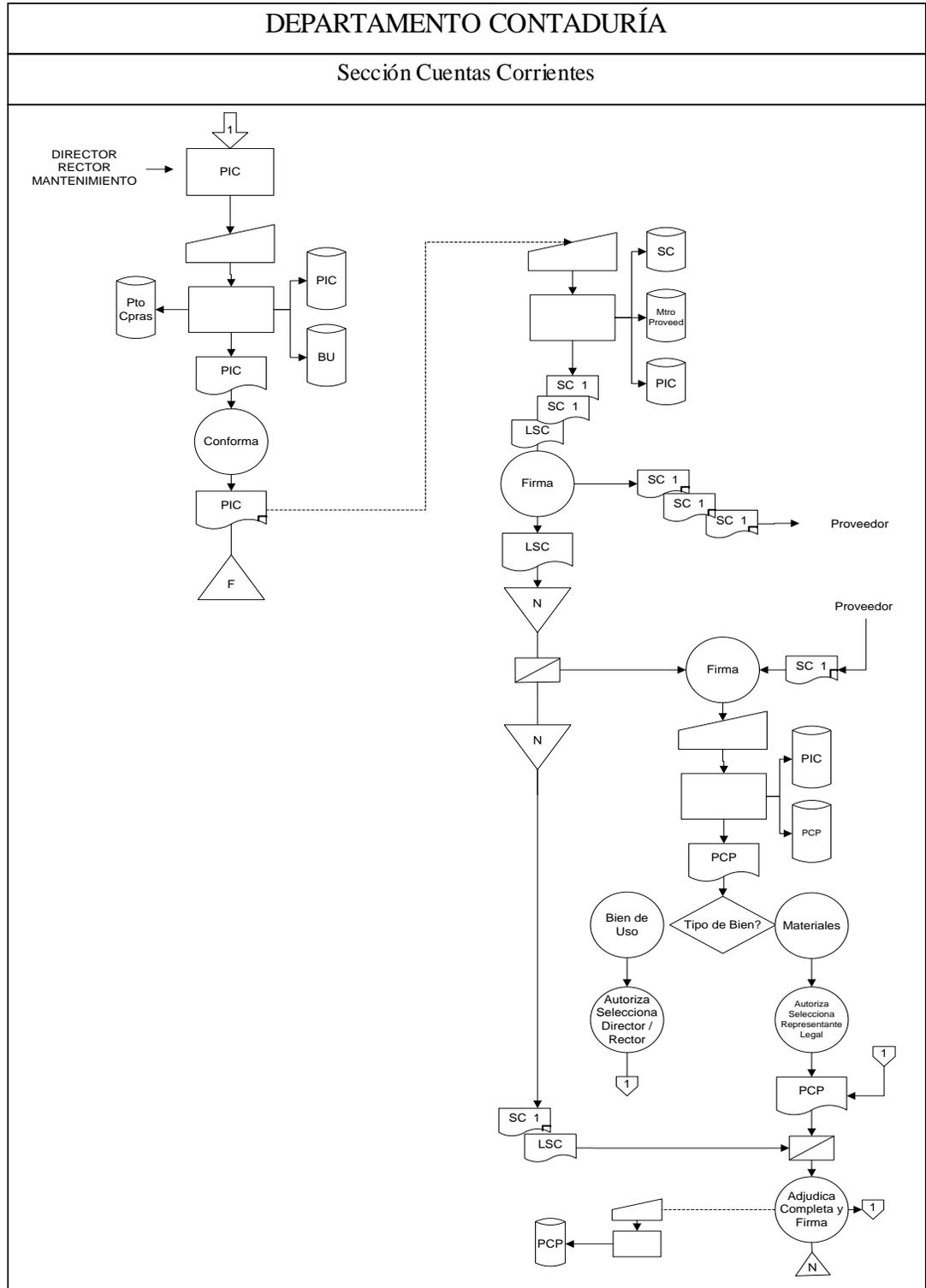


**Normas de control interno para el proceso de adquisición de Bienes de Uso y materiales.**

- Aprobación de la compra por un funcionario responsable (la compra se encuentra incluida o no en el presupuesto de compras)
- Obtención de más de una cotización.
- Definición de distintos procedimientos de autorización de compras en función de criterios como ser: tipo de bien, si está o no contemplado en el presupuesto de la institución, monto, etc.
- Emisión de OC que establece la relación contractual que existe con el proveedor.
- Control de la recepción en tiempo y forma del insumo adquirido.
- Cruce de documentación (IR bu, OC, Rp) a los efectos de observar en caso de ser necesario el remito y determinar devoluciones.
- Controlar y realizar la registración de Fp. Determinar si existen o no inconsistencias mediante el cruce de: IR bu; OC; Fp. Luego se agrega la Fp en el legajo de compras.

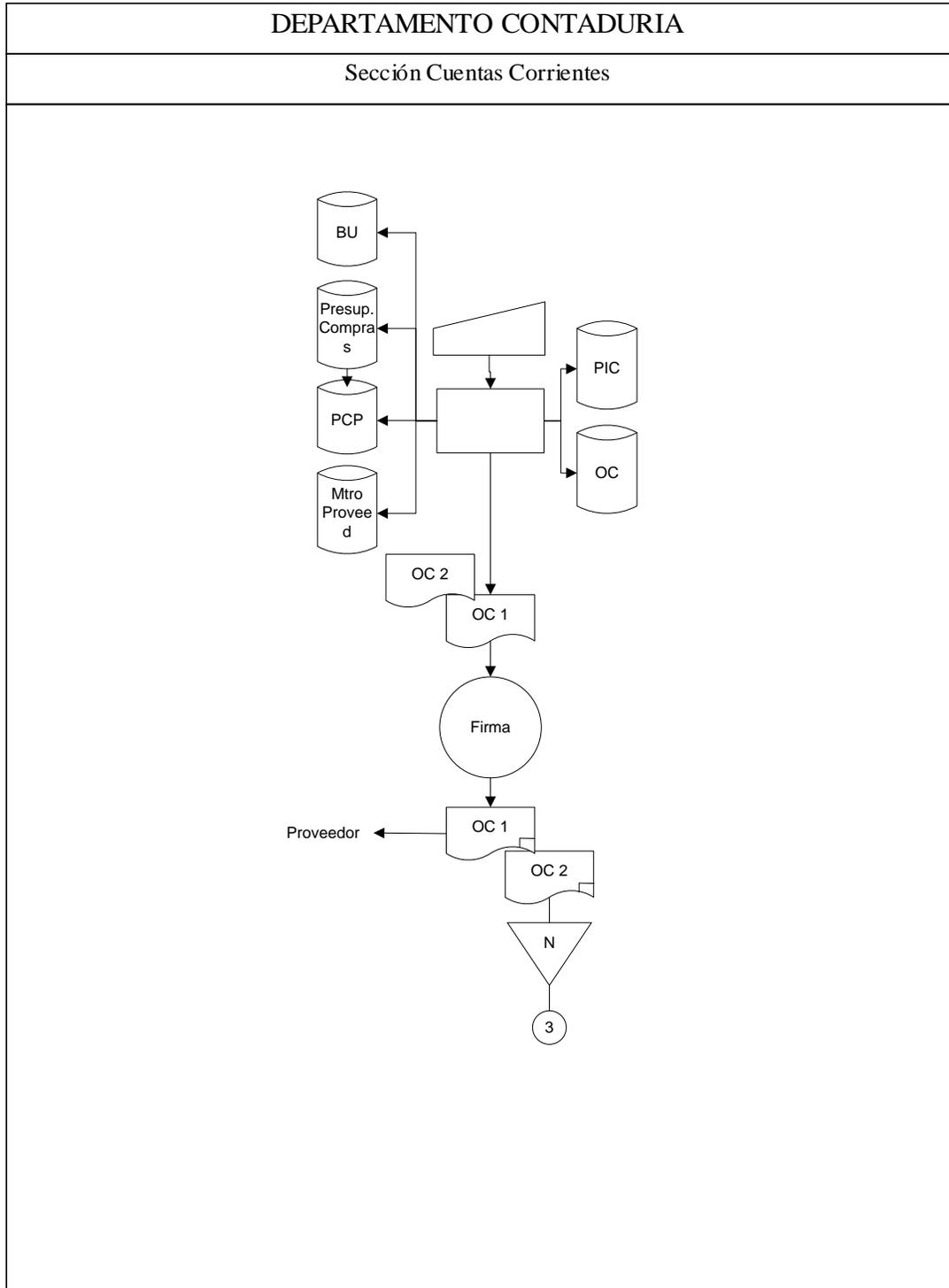
# OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

## CURSOGRAMA N° 2: Circuito de emisión de la Orden de Compra

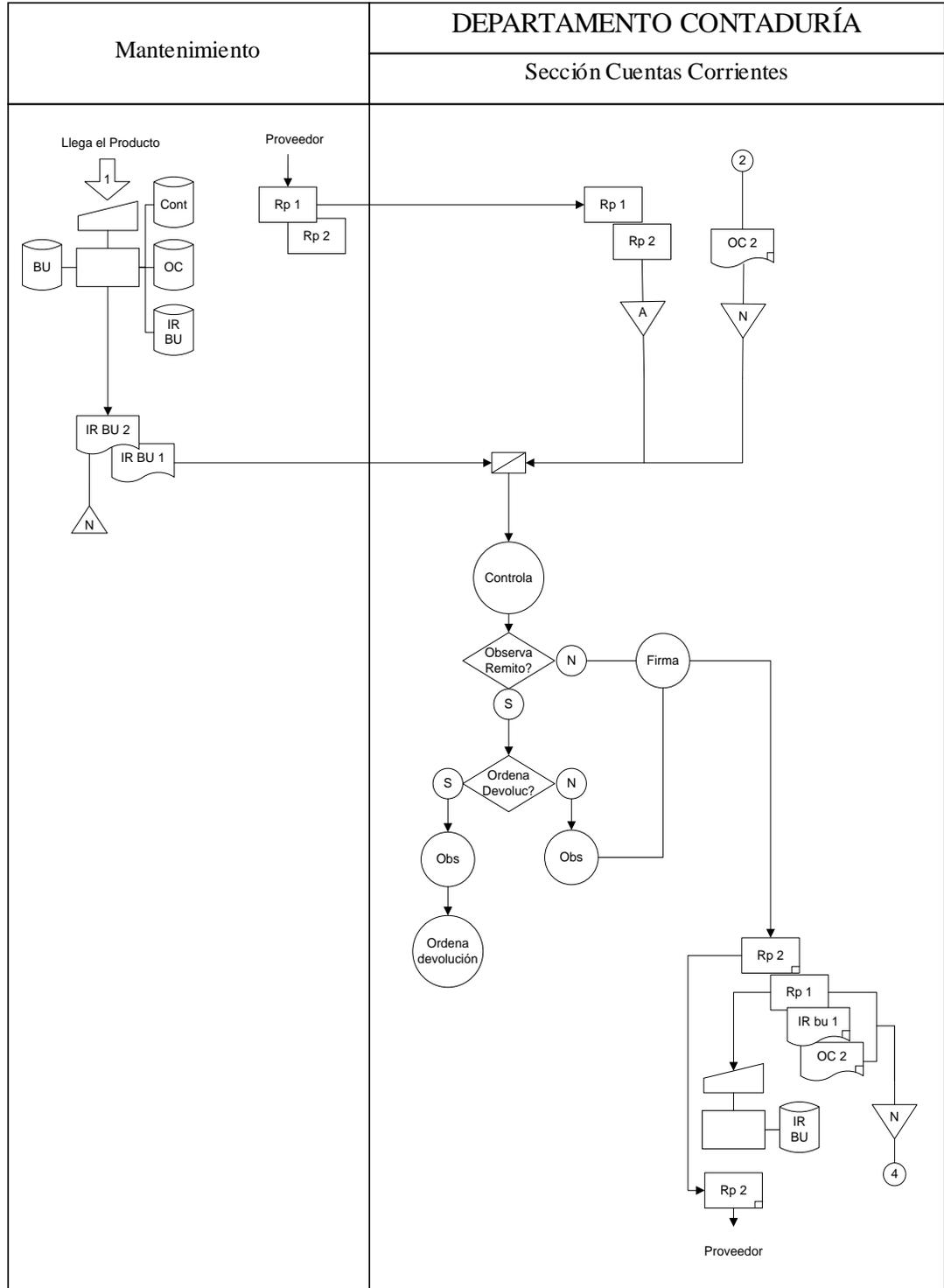


**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES**

**CURSOGRAMA N° 2: Circuito de emisión de la Orden de Compra (continuación)**

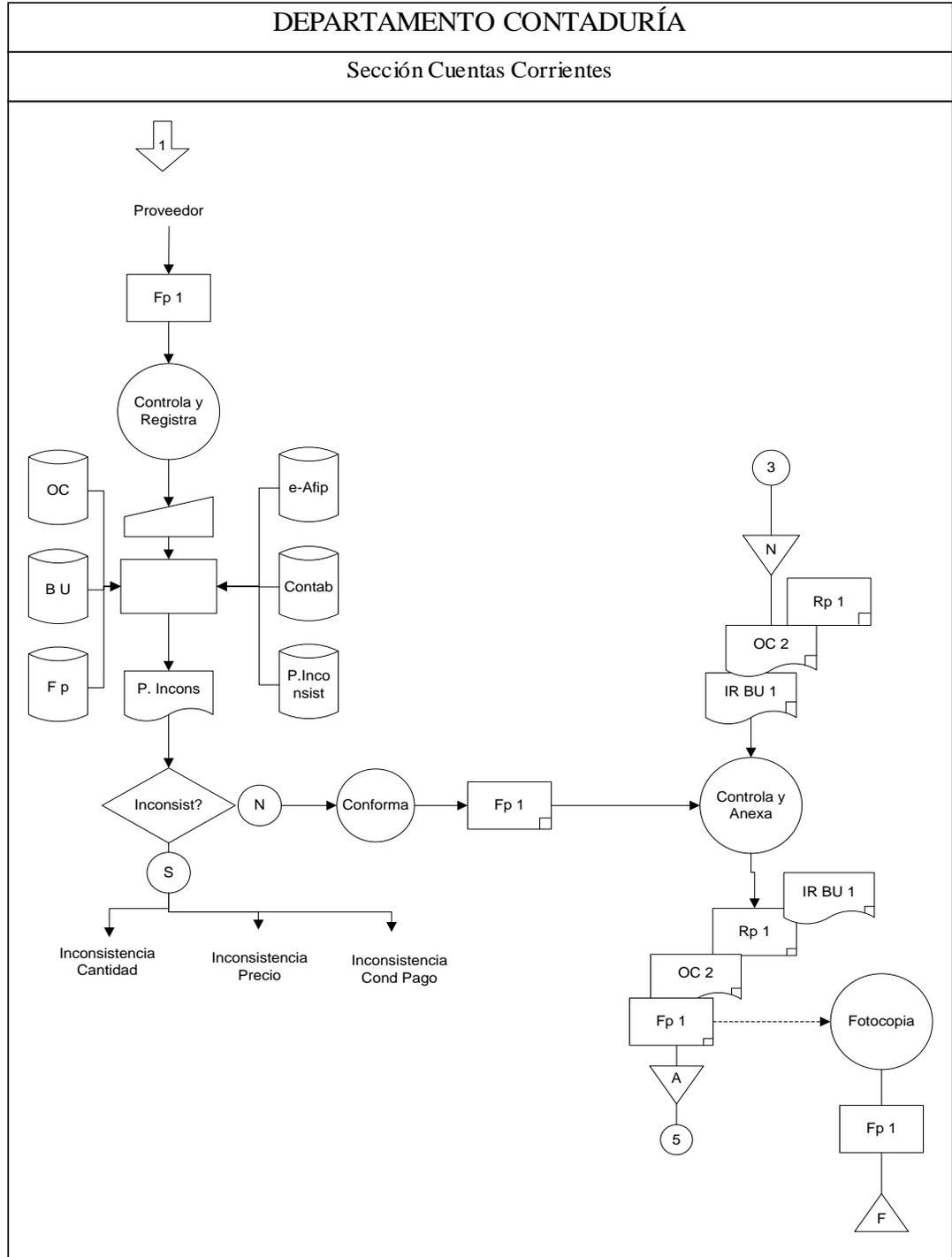


**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES**  
**CURSOGRAMA N° 3: Circuito de emisión del Informe de Recepción**



# OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

## CURSOGRAMA N° 4: Conformidad de la Factura de Proveedor

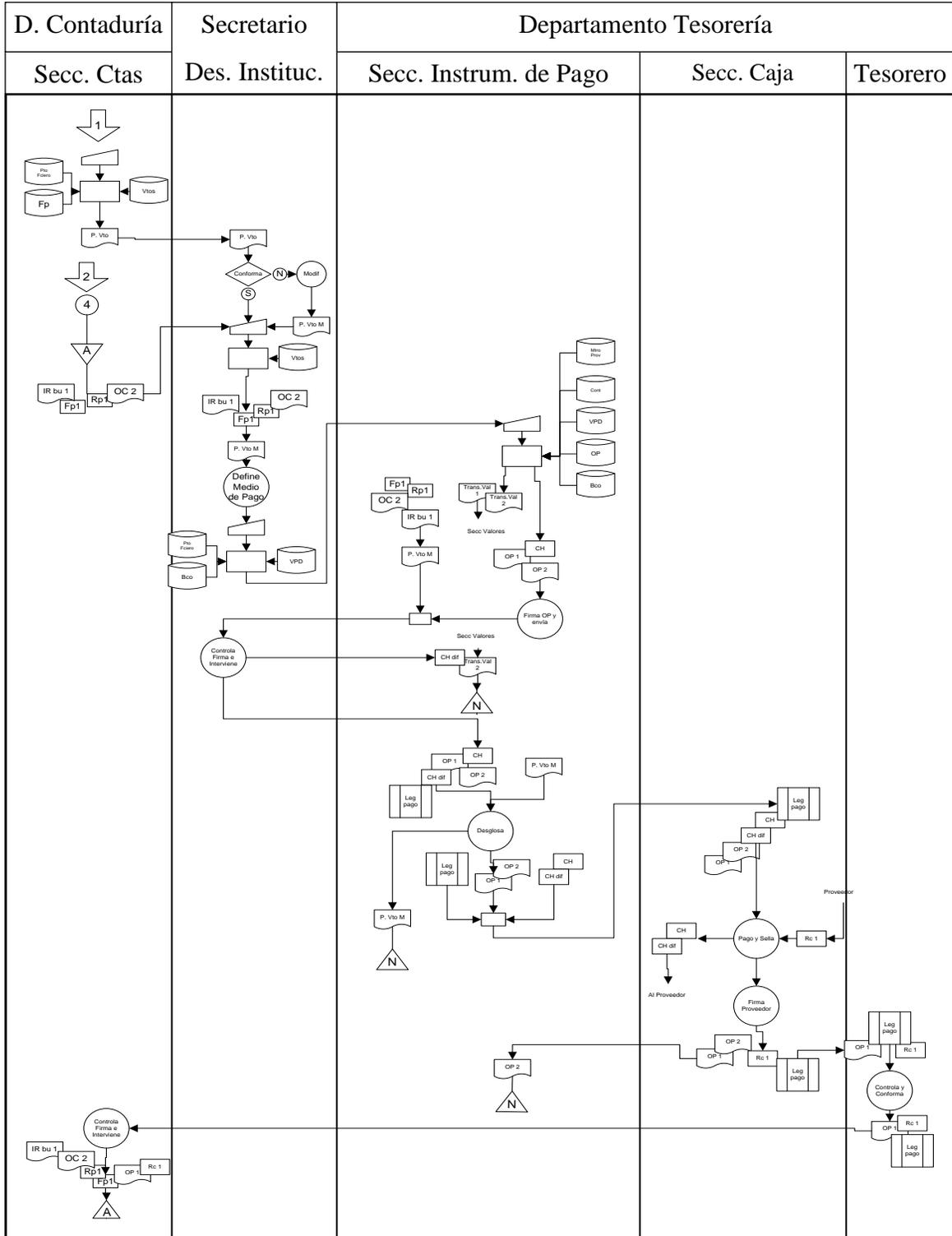


**Normas de control interno para el proceso de Tesorería/Pagos**

- Utilización de OP prenumeradas.
- Realización de pagos mediante cheques.
- Control de la Factura del proveedor contra la OC.
- Especificación de distintos niveles de autorización para efectuar el pago.
- Recepción de un Recibo contra la entrega del pago.

# OPERATORIA DE PAGOS

## CURSOGRAMA N° 5: Circuito de pago a Proveedores



5.- Matriz de riesgo:

<b>CICLO</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>
Cobranzas a clientes	Análisis de las cobranzas	Que se registre correctamente el cobro al cliente	Que la cobranza sea registrada a otro cliente por error	Cargar correctamente los datos del alumno por parte de la sección secretaría
				Ingresar adecuadamente el código (DNI) del alumno
		Que se restrinja el acceso al sistema de cobranzas	Que no se limite el acceso al sistema (puede ocasionar modificaciones indebidas)	Establecer una contraseña para los usuarios

<b>CICLO</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>
Pago Prestación Recibida	Análisis de los pagos	Que las obligaciones sean pagadas de manera exacta	Pagar bienes y servicios no pedidos	Existencia de la OC asociada a la factura
				Lo que se pague debe estar previamente autorizado
			Duplicación de pagos	Que la factura lleve el sello PAGADO
			Factura del proveedor contiene datos erróneos	Verificar la integridad de los datos de la factura

<b>CICLO</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>
Pago de Sueldos	Análisis liquidación de haberes	Que la información del personal se encuentre completa	Falta de documentación del personal en el legajo	Completar legajo del personal y mantenerlo actualizado
		Que la liquidación se realice correctamente	Legislación desactualizada	Mantener actualizado convenios y legislación laboral
			Que existan errores en el listado para el banco (fecha, importe, cantidad de empleados, nro de cuenta)	Control previo por el Tesorero

## **CONCLUSION**

La hipótesis planteada al inicio del presente trabajo de investigación indagaba sobre las ventajas de contar con un profesional contador que asesore a quien o quienes tienen la intención de crear una fundación pero que no saben cómo iniciarla, o que, teniendo una ya, no conocen la mejor manera de gestionarla.

Se comprobó que pueden obtenerse exenciones impositivas bajo la figura de una fundación, como ser: están exentos de IVA, ingresos brutos, TEM; y en el caso del impuesto a las ganancias debe solicitarse su excepción.

En cuanto al aporte del profesional contador para una mejor gestión de la fundación, en el caso de Garden School, se realizó un relevamiento de los circuitos administrativos de cobranzas y de adquisición y pago a proveedores. A partir de este relevamiento se hizo una propuesta para modificar dichos circuitos y formalizarlos por escrito mediante cursogramas.

Por lo tanto, una fundación siempre podrá obtener beneficios si cuenta con un profesional contador que la asesore en su gestión.

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### **ESPECIAL**

Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases, FACE-UNT.

### **OTRAS PUBLICACIONES**

Consultas a bases de información, en Internet: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

Consultas a bases de información, en Internet: [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)

Consultas a bases de información, en Internet: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

Consultas a bases de información, en Internet: [www.dpj-tucuman.gob.ar/](http://www.dpj-tucuman.gob.ar/)

## INDICE

	<u>Pág.</u>
<b>PROLOGO</b> .....	1.-
<b>INTRODUCCION</b> .....	2.-

### CAPITULO I

#### ENTES SIN FINES DE LUCRO

1.- Definición.....	4.-
2.- Clasificación.....	5.-
3.- Diferencias entre las asociaciones civiles y las fundaciones.....	5.-

### CAPITULO II

#### FUNDACIONES

1.- Concepto.....	7.-
2.- Antecedentes históricos de las fundaciones.....	8.-
3.- Caracterización.....	9.-
4.- Jurisprudencia.....	10.-
5.- Patrimonio inicial.....	10.-
6.- Acto constitutivo.....	10.-

**CAPITULO III**  
**FUNDACION GARDEN SCHOOL**

1.-	Introducción.....	12.-
2.-	Misión.....	13.-
3.-	Objetivos.....	15.-
4.-	Metodología.....	17.-
5.-	Contenidos y criterios de evaluación.....	18.-
6.-	Organización.....	20.-
7.-	Recursos materiales.....	22.-
8.-	Plan trienal.....	22.-

**CAPITULO IV**  
**CONSTITUCION DE**  
**UNA FUNDACION**

1.-	Inscripción.....	28.-
2.-	Requisitos.....	28.-
3.-	AFIP.....	30.-
4.-	Rentas de la provincia.....	30.-

**CAPITULO V**  
**ORGANIZACIÓN Y GESTION**  
**CONTABLE DE GARDEN SCHOOL**

1.- Consejo de administración.....	31.-
2.- Organigrama.....	32.-
3.- Gestión contable.....	34.-
4.- Cuentas de ingresos.....	34.-
5.- Cuentas de egresos.....	34.-

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA**

1.- Introducción.....	38.-
2.- Relevamiento del circuito de cobranzas.....	39.-
3.- Relevamiento del circuito de adquisición y pago a proveedores.....	39.-
4.- Modificaciones propuestas.....	39.-
5.- Matriz de riesgo.....	49.-

**CONCLUSION**..... 51.-

**INDICE BIBLIOGRAFICO**..... 52.-

**INDICE**..... 53.-