

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

EN LA FUNDACIÓN SONRISA

Un modelo integral e inteligente para automatizar, integrar y transparentar la gestión financiera de la Fundación Sonrisa sin fines de lucro.



SIMPLIFICAR
Y ORGANIZAR



INTEGRAR
Y AUTOMATIZAR



INTELIGENCIA
ARTIFICIAL



INFORMACIÓN
PARA DECIDIR



TRANSPARENCIA
Y CONFIANZA

INTEGRANTES

- Alvaro Collados | colladosfac@gmail.com
- Ana Zoe Rizza Bosco | zoerizza02@gmail.com
- Hernán Leandro García Montañés | hernangarcialm2310@gmail.com
- Martina Oriana Pons Amun | tini.pons@gmail.com
- Ramiro Deza Figueroa | ramidez10@gmail.com





Resumen	2
Palabras Clave:	2
Introducción	3
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	6
Aplicación	8
Recomendaciones	11
Conclusiones	13
Referencias	14
Apéndice	15
Bloques de preguntas GUÍA ENTREVISTA	15
Anexo	17
Anexo I — Focus Group / Sesión en Profundidad	17
Anexo II — Análisis Documental	20
Anexo III — Análisis de Entrevistas	24
Anexo IV — Análisis Comparativo de Herramientas	28
Anexo V — Triangulación de Fuentes Cualitativas	33



PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN FUNDACIÓN “SONRISAS”

REQUISITOS E INFORMACIÓN CLAVE PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

**Álvaro Collados – Ana Zoe Rizza Bosco – Hernán Leandro García Montañés – Martina Oriana
Pons Amún – Ramiro Deza Figueroa**
*colladosfac@gmail.com – zoeozilla02@gmail.com – hernangarcialm2310@gmail.com –
tinii.pons@gmail.com – ramidez10@gmail.com*

Resumen

El presente trabajo aborda la problemática de la gestión financiera de la Fundación Sonrisas, organización sin fines de lucro con sede en Tucumán que, tras obtener su personería jurídica en 2025, enfrenta una brecha creciente entre sus exigencias normativas y sus capacidades administrativas reales. Mediante un enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción y estudio de caso único, se desarrollaron dos ciclos de investigación: el primero orientado al diagnóstico mediante triangulación de fuentes (entrevista exploratoria de inmersión/focus group, análisis documental de catorce piezas y tres entrevistas semiestructuradas), y el segundo orientado a la formulación del plan de intervención. El diagnóstico identificó como categoría central un desacople estructural entre la formalidad institucional acreditada y la operatoria cotidiana informal, sostenida por una gestión financiera artesanal dependiente del factor humano. Sobre esa base se definieron veinticinco requerimientos en cuatro planos (normativo, contable, de stakeholders y funcional), se evaluaron herramientas de inteligencia artificial disponibles para organizaciones de pequeña escala mediante análisis comparativo, y se propuso una estructura lógica del sistema integrada por cuatro capas (operación, IA y procesamiento, datos y gestión, contable formal), un manual de cuentas único, cuatro flujos de carga, un sistema de alertas y reportes diferenciados por rol. El trabajo concluye que la inteligencia artificial no es un componente accesorio sino el elemento específico que puede dar solución al desacople diagnosticado, al operar como capa de traducción automática entre la lógica operativa informal y la lógica contable formal requerida por el marco normativo.

Palabras Clave:

Gestión financiera, Inteligencia artificial, Transparencia, Fundaciones, Tercer sector

Introducción

El tercer sector se ha consolidado a nivel global como un actor clave en la atención de problemáticas sociales que ni el Estado ni el mercado logran cubrir de manera satisfactoria. Bajo esta denominación se agrupa un conjunto heterogéneo de organizaciones sin fines de lucro (fundaciones, asociaciones civiles, mutuales y simples asociaciones, entre otras formas jurídicas) que orientan su actividad al bien común, ya sea mediante la prestación directa de servicios, el desarrollo comunitario, la educación, la salud o la asistencia social. Su crecimiento sostenido en



las últimas décadas, motorizado por el aumento de las demandas sociales no satisfechas, ha venido acompañado de una exigencia creciente de profesionalización y de rendición de cuentas frente a donantes, aliados estratégicos y la sociedad en su conjunto.

En el caso argentino, el tercer sector se caracteriza por su heterogeneidad estructural y por diferentes grados de formalización en cuestiones administrativas e institucionales. La convivencia de organizaciones de gran escala, con equipos profesionales y estados contables certificados, junto con un universo amplio de organizaciones pequeñas sostenidas casi exclusivamente por el trabajo voluntario, configura un sector con tensiones internas significativas. Sin embargo, la exigencia regulatoria demanda mayor formalización para todas aquellas personas jurídicas que requieren autorización estatal para funcionar (en cuestiones de presentaciones contables y requerimientos administrativos e institucionales)

Las fundaciones constituyen una figura específica dentro de este universo. La consecuencia práctica es clara: la fundación, por su propia configuración jurídica, debe sostener una estructura administrativa y contable formal, independientemente de su tamaño o de los recursos humanos de los que disponga.

Aquí está la tensión central que atraviesa a las fundaciones pequeñas y medianas: deben conciliar la lógica del compromiso voluntario que las sostiene con las exigencias de profesionalización administrativa que les impone su propio marco normativo y el crecimiento institucional. En la práctica, esto se traduce en problemáticas recurrentes: registros financieros dispersos e informales, ausencia de planes de cuentas estandarizados, dificultades para conocer el costo real de cada programa, limitaciones para rendir cuentas a donantes y aliados, e imposibilidad de proyectar escenarios financieros futuros. Estas dificultades se agudizan en un contexto en que la transparencia ha pasado a ocupar un lugar central en la legitimidad de las organizaciones del tercer sector.

En paralelo, la irrupción de herramientas de inteligencia artificial accesibles y de bajo costo ha comenzado a modificar el horizonte de posibilidades para la gestión financiera de organizaciones de pequeña escala (clasificación automática de gastos, la detección de anomalías, la proyección de flujos de fondos y la generación automática de reportes). Para las fundaciones pequeñas, este nuevo escenario representa una oportunidad concreta de cerrar la brecha entre sus exigencias normativas y sus capacidades operativas reales.

En este contexto se inscribe la Fundación Sonrisas, organización independiente conformada y gestionada por jóvenes de entre 14 y 30 años de la provincia de Tucumán. Desde 2018, Sonrisas trabaja para generar un impacto positivo en comunidades vulnerables, promoviendo valores como la solidaridad, la confianza y el compromiso a través del voluntariado. Su modelo de intervención es participativo: además de contar con voluntarios externos, integra activamente a jóvenes de los propios barrios donde trabaja, quienes aportan su conocimiento del territorio y proponen proyectos según las necesidades locales. La organización desarrolla actividades recreativas, educativas y deportivas, brinda apoyo escolar y alimentario, y acompaña a familias en situación de vulnerabilidad, articulando con otras organizaciones sociales, centros de estudiantes e instituciones públicas. Su labor se extiende por barrios postergados y zonas rurales de Tucumán, y ha alcanzado también comunidades Wichi en el Chaco salteño. Actualmente, Sonrisas concentra gran parte de su trabajo en el barrio El Sifón, donde funciona como comedor hasta tres veces por semana ofreciendo desayuno, merienda, almuerzo, apoyo escolar y actividades recreativas y deportivas. La organización obtuvo su personería jurídica en junio de 2025, lo que marcó un punto de inflexión en sus posibilidades de articulación institucional y, simultáneamente, en las exigencias formales que debe satisfacer.



La Fundación Sonrisas presenta, en su funcionamiento cotidiano, las problemáticas típicas de las fundaciones pequeñas del tercer sector argentino, agravadas por un proceso de crecimiento institucional que demanda capacidades administrativas que la organización aún no ha desarrollado. El presente trabajo aborda esta situación con el propósito de aportar una propuesta concreta de sistema de gestión financiera asistido por inteligencia artificial, diseñada a la medida de la organización y replicable en fundaciones de características similares.

Situación Problemática

Las tensiones generales descritas en torno a la gestión financiera de las fundaciones pequeñas del tercer sector argentino no son ajenas a la fundación Sonrisas. La organización opera con un alto grado de vulnerabilidad en su dimensión administrativo/contable: si bien registra movimientos económicos y desarrolla una actividad sostenida con presencia territorial en distintos barrios y comunidades, no cuenta con una estructura contable formal en funcionamiento, con un plan de cuentas estandarizado ni con una herramienta integradora que permita consolidar la información proveniente de las distintas áreas operativas. La obtención de la personería jurídica en junio de 2025 representó un hito habilitante para la articulación con financiadores institucionales y para la búsqueda de aliados empresariales, pero al mismo tiempo elevó las exigencias formales que la organización debe satisfacer, lo que profundizó la brecha entre las capacidades administrativas reales y las requeridas.

La primera dimensión problemática es la de los procesos y herramientas de registro: el registro disperso e informal de ingresos y egresos, realizado en distintos soportes según quien lo efectúe, tampoco existe un criterio unificado para clasificar gastos, consolidar datos ni elaborar reportes económicos de las actividades desarrolladas. La consecuencia es que la información financiera se encuentra atomizada: recuperar los movimientos de un período exige reconstruirla recorriendo varias fuentes y consultando a referentes de distintas áreas.

La segunda dimensión es la de la estructura administrativa y los roles. La fundación no cuenta con un referente formal dedicado a las finanzas; las funciones financieras se distribuyen informalmente entre los voluntarios. El Consejo Asesor existe formalmente pero su funcionamiento es desigual, con participación selectiva y sin capacidad efectiva de sostener una supervisión financiera regular. Al mismo tiempo, el equipo voluntario con formación contable que en algún momento aportó al área se desvinculó progresivamente, generando un vacío estructural no cubierto.

La tercera dimensión es la de la información y las necesidades de gestión. Los balances disponibles no reflejan la realidad financiera estricta sino una aproximación reconstruida desde la memoria de los referentes y los registros parciales, lo que la propia organización reconoce como una limitación severa. La organización opera en un régimen de gestión reactiva permanente, donde las decisiones financieras se toman sobre la marcha y nunca hay certeza sobre los recursos efectivamente disponibles.

La cuarta dimensión es la del marco normativo y la rendición de cuentas. La obtención de la personería jurídica habilitó a la fundación a recibir fondos públicos y a articular con empresas que aplican políticas de responsabilidad social. Estas oportunidades vienen acompañadas de exigencias formales.

Esta situación se agrava por el hecho de que la organización atraviesa un proceso activo de crecimiento institucional. La fundación ha extendido su trabajo al Chaco salteño, busca replicar su modelo en otras provincias y se propone ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento mediante la consolidación del sistema de padrinazgo y la articulación con empresas de responsabilidad social. Sin una base de información financiera confiable, estos



objetivos resultan difícilmente alcanzables: el crecimiento de escala demanda capacidades administrativas que la organización aún no ha desarrollado, y los obstáculos descritos tienden a profundizar a medida que aumenta el volumen y la complejidad de las operaciones. Los propios miembros de la fundación sintetizan esta tensión en una frase recurrente: si la organización aspira a ser replicable, no puede continuar dependiendo de la predisposición individual de sus voluntarios. Se configura así un cuadro en el que las exigencias normativas, las expectativas de los donantes y las propias aspiraciones de la fundación convergen en la necesidad de diseñar un sistema de gestión financiera adaptado a su escala, sus recursos y su lógica organizacional, y es este vacío el que el presente trabajo se propone abordar.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué brechas críticas de registro, clasificación y comunicación financiera presenta la fundación Sonrisas, y cómo deben caracterizarse para orientar el diseño de un sistema adecuado a su escala?
2. ¿Qué requerimientos contables, normativos y de transparencia debe satisfacer el sistema de gestión financiera para ser compatible con el marco regulatorio aplicable a las fundaciones argentinas y con las exigencias de los donantes institucionales?
3. ¿Qué herramientas basadas en inteligencia artificial son técnica y operativamente viables para ser incorporadas en un sistema de gestión financiera destinado a una fundación de pequeña escala?
4. ¿Qué estructura lógica (incluyendo manual de cuentas, flujos de carga, alertas y reportes) debería tener un sistema de registro financiero adaptado a las capacidades, la cultura organizacional y las necesidades de la fundación Sonrisas?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de sistema de gestión financiera asistido por inteligencia artificial para la fundación Sonrisas, que permita registrar, categorizar y proyectar sus ingresos y egresos de manera trazable, eficiente y conforme al marco normativo aplicable, contribuyendo a su sostenibilidad institucional y a su capacidad de rendición de cuentas.

Objetivos Específicos

1. Identificar las brechas críticas existentes en el registro, la clasificación y la comunicación financiera de Sonrisas.
2. Definir los requerimientos contables, normativos y de transparencia que el sistema de gestión financiera debe satisfacer, conforme al marco regulatorio aplicable a las fundaciones argentinas y a las exigencias de los donantes institucionales y aliados empresariales.
3. Identificar y evaluar herramientas de inteligencia artificial accesibles y de bajo costo que puedan integrarse a un sistema de gestión financiera para fundaciones de pequeña escala.
4. Proponer la estructura lógica del sistema de registro financiero adaptado a las capacidades, la cultura organizacional y las necesidades de la fundación Sonrisas.

Marco Metodológico



La investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y un diseño de investigación-acción. Se trata de un estudio de caso único, centrado en la fundación Sonrisas como unidad de análisis. Esta estrategia metodológica resulta adecuada dado que el objetivo no es generalizar estadísticamente, sino comprender en profundidad una situación particular y generar recomendaciones aplicables a ese contexto específico (Hernández-Sampieri). El diseño de investigación-acción se justifica porque permite articular el diagnóstico con la formulación e implementación participativa de mejoras a través de ciclos sucesivos de observación, análisis y actuación junto con los miembros de la organización (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Arroyo Morales, 2020).

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son:

Sesión en profundidad / focus group con referentes de la fundación, orientada a explorar colectivamente los procesos de registro financiero, las herramientas en uso, los obstáculos percibidos y las expectativas sobre un sistema de gestión.

Análisis documental de los registros financieros existentes, estatuto social, actas de reunión y cualquier documento interno que refleje la situación contable de la organización. Los documentos no constituyen fuentes de datos numéricos a procesar sino evidencia material de cómo la organización gestiona financieramente, en plena coherencia con el carácter cualitativo del estudio (los soportes utilizados, los criterios de clasificación implícitos o ausentes, la trazabilidad entre comprobantes y operaciones, los vacíos y omisiones, las inconsistencias entre lo declarado en documentos formales y lo registrado de manera operativa, y el grado de cumplimiento de los requisitos)

Entrevistas semiestructuradas a miembros de la comisión directiva y del consejo asesor de Sonrisas, orientadas a relevar los procesos actuales de registro financiero, las herramientas utilizadas, las dificultades percibidas y las expectativas sobre el sistema en desarrollo.

Análisis comparativo de herramientas tecnológicas disponibles para la gestión financiera de organizaciones pequeñas, con foco en funcionalidades de inteligencia artificial.

El procesamiento de los datos cualitativos se realizará mediante análisis de contenido temático, identificando categorías recurrentes vinculadas a las deficiencias de gestión, las necesidades del equipo y las condiciones de viabilidad del sistema propuesto (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

A continuación, introducimos una tabla a forma de resumen y articulación de las técnicas mencionadas con el cumplimiento de los objetivos.

Marco Teórico

Las Fundaciones y su Gestión Financiera

Las fundaciones combinan una misión de bien común con la necesidad de sostenerse financieramente en el tiempo. La literatura sobre gestión de fundaciones y demás entidades del tercer sector identifica como tensión central la conciliación entre la lógica del compromiso voluntario y las exigencias de profesionalización administrativa que impone el crecimiento institucional (Drucker, 1990; Bryson, 2018). En este marco, la gestión financiera no es un fin en sí mismo, sino un instrumento al servicio de la misión fundacional.

El tercer sector argentino integra fundaciones, asociaciones civiles, mutuales y simples asociaciones; estas figuras coexisten con grados disímiles de formalización contable. La tendencia regulatoria avanza hacia la exigencia de mayor formalización para las personas jurídicas con autorización estatal para funcionar, como es el caso de las fundaciones y, en particular, de la Fundación “Sonrisas” (Roitter y González Bombal, 2000).

Marco Normativo para Fundaciones en Argentina



Las fundaciones en Argentina son personas jurídicas reguladas por los artículos 193 a 224 del Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994, 2014), que las define como entidades constituidas con 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 constituirse mediante instrumento público y obtener autorización estatal para funcionar (art. 193 CCyCN), así como acreditar un patrimonio inicial razonable para el cumplimiento de sus fines (art. 194 CCyCN) y presentar un plan trienal de acción con bases presupuestarias (art. 199 CCyCN).

En materia contable, las fundaciones están alcanzadas por la Resolución Técnica N° 11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE, 1993), que establece las normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro y exige la presentación de estados contables comprensivos del estado de situación patrimonial, el estado de recursos y gastos, el estado de evolución del patrimonio neto y el estado de flujo de efectivo.

Adicionalmente, las fundaciones con personería jurídica provincial deben cumplir con los requisitos de los organismos de contralor provinciales (en Tucumán, la Dirección de Personas Jurídicas), que incluyen la presentación anual de balances certificados por contador público y la rendición del cumplimiento del plan trienal.

Inteligencia Artificial Aplicada a la Gestión Financiera

La inteligencia artificial ha comenzado a penetrar en la gestión financiera de organizaciones de todo tipo y tamaño. En el contexto de las fundaciones, las aplicaciones más relevantes incluyen: (a) clasificación automática de gastos mediante modelos de procesamiento de lenguaje natural (PLN), (b) detección de anomalías en los registros contables mediante algoritmos de aprendizaje automático, (c) proyección de flujos de fondos mediante modelos predictivos, y (d) generación automática de informes narrativos a partir de datos estructurados (Davenport y Ronanki, 2018).

Para fundaciones pequeñas con recursos limitados, las herramientas más accesibles son aquellas que integran capacidades de IA sobre plataformas ya existentes (como Microsoft Copilot en Excel, Google Sheets con complementos de IA, o APIs de modelos de lenguaje como las de Anthropic u OpenAI) y que no requieren infraestructura tecnológica propia ni conocimientos avanzados de programación.

Diseño de Sistemas de Información para Fundaciones

El diseño de sistemas de información en fundaciones requiere considerar factores que van más allá de la eficiencia técnica: la facilidad de uso por parte de personas sin formación contable, la adaptabilidad a la rotación de voluntarios, la posibilidad de operar con conectividad intermitente y el bajo costo de mantenimiento (Bryson, 2018). Estos criterios guían las recomendaciones del presente trabajo.

La Fundación como Entidad Sin Fines de Lucro

Las fundaciones son organizaciones no gubernamentales (ONG) sin fines de lucro que desarrollan actividades orientadas al bienestar social, comunitario o humanitario, sin depender directamente del Estado para su funcionamiento. Suelen financiarse mediante donaciones, aportes privados, padrinazgos, eventos solidarios y alianzas con empresas (Drucker, 1990). En este sentido, la Fundación “Sonrisas” responde a este modelo institucional, ya que su funcionamiento depende de la colaboración voluntaria de personas e instituciones comprometidas con su causa social.

A partir de esta visión, Drucker (1990) distingue la existencia de diferentes tipos de clientes. En primer lugar, se encuentra el cliente primario, que representa al beneficiario directo de la misión institucional. Se trata de las personas o comunidades que reciben el impacto



principal de las acciones de la organización, como niños, familias vulnerables, jóvenes en riesgo social o personas en situación de exclusión. En el caso de la Fundación “Sonrisas”, los clientes primarios son los niños, niñas y jóvenes de comunidades vulnerables que participan en sus programas sociales, educativos y recreativos. Drucker también identifica la existencia de clientes secundarios: aquellos que, sin ser los beneficiarios directos, resultan indispensables para que la organización pueda cumplir su misión. En el caso de “Sonrisas”, este grupo está conformado por los voluntarios (jóvenes de entre 14 y 30 años) que sostienen las actividades cotidianas; las organizaciones aliadas; las instituciones públicas y centros de estudiantes con quienes articulan acciones; y los donantes privados, comercios y empresas con responsabilidad social empresarial (RSE) que financian los programas mediante aportes, colectas y eventos solidarios.

Transparencia

Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez y Moreno-Albarracín (2020) explican los pilares de la rendición de cuentas dentro de este ámbito institucional. La transparencia en las fundaciones y demás entidades del tercer sector constituye un elemento clave para la rendición de cuentas y la legitimidad institucional. Su relevancia se enmarca en el crecimiento del tercer sector a nivel mundial, motivado por el aumento de problemáticas sociales que los Estados no logran cubrir.

El marco se sustenta en la teoría de los “stakeholders” (Freeman, 1984), que considera a los grupos afectados por la organización como actores con legitimidad para exigir información. La transparencia, en este sentido, fortalece la legitimidad institucional y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 16 (instituciones eficaces, responsables y transparentes). Estudios recientes han propuesto indicadores específicos de transparencia y buen gobierno para fundaciones y otras entidades del tercer sector, orientados a superar las limitaciones de los modelos contables tradicionales y a fortalecer la confianza de los donantes y aliados (Moreno-Albarracín, Licerán-Gutiérrez, Ortega-Rodríguez, Labella y Rodríguez, 2020).

La tensión fundacional según Drucker

Drucker (1990) identifica como desafío central de las organizaciones sin fines de lucro la conciliación entre la lógica del compromiso voluntario y las exigencias de profesionalización administrativa. Esta tensión, formulada teóricamente, se materializa en Sonrisas de manera precisa: la organización sostiene una operatoria financiera cotidiana mediante mecanismos informales (WhatsApp como sistema de registro de hecho, Excel de uso intermitente, reintegros sin comprobante) funcionales para el voluntariado, pero incompatibles con las exigencias del marco normativo y con las expectativas de los donantes institucionales. El crecimiento institucional de Sonrisas no vino acompañado del desarrollo de las capacidades administrativas correspondientes, lo que reproduce a mayor escala la tensión que Drucker describe.

La distinción entre cliente primario y cliente secundario (Drucker, 1990) también encuentra aplicación directa. Los niños, niñas y jóvenes beneficiarios del comedor y las actividades recreativas son el cliente primario; pero el acceso a los recursos necesarios para sostener esa atención depende de la satisfacción de los clientes secundarios: padrinos individuales, empresas con programas de RSE y organismos públicos que otorgan subsidios. La triangulación evidenció que la fundación no puede satisfacer las exigencias informativas de sus clientes secundarios: no produce reportes periódicos a padrinos, no cuenta con indicadores de impacto para RSE y reconstruye las rendiciones de subsidios públicos con información fragmentada. El sistema propuesto atiende este problema de manera directa, generando los reportes diferenciados que cada stakeholder requiere.

Teoría de los stakeholders aplicada al diagnóstico

El marco de Freeman (1984), incorporado al presente trabajo a través de Ortega-Rodríguez et al. (2020), postula que los grupos afectados por la organización tienen legitimidad

para exigir información. El diagnóstico identificó cinco grupos con demandas informativas activas: padrinos individuales (que esperan reportes del uso de su aporte), empresas con RSE (que requieren indicadores de impacto), organismos públicos (que exigen rendiciones formales), el voluntariado de base (que necesita trazabilidad de sus propios adelantos) y la Comisión Directiva (que precisa visibilidad sobre la disponibilidad financiera real). La brecha diagnosticada no es solo de registro sino de comunicación: la fundación no produce la información que sus stakeholders legítimamente demandan, y esa carencia limita el acceso a financiamiento institucional y pone en riesgo la credibilidad frente a aliados estratégicos.

La transparencia, no es aquí un objetivo abstracto sino una condición operativa: sin reportes verificables, el sistema de patrocinio no puede escalar, los aliados empresariales no pueden justificar su aporte ante sus propios órganos de gobierno, y los subsidios públicos no pueden ser renovados. El sistema de gestión financiera propuesto opera como instrumento de transparencia activa: no solo registra lo que ocurre, sino que produce, de manera automatizada, la información diferenciada que cada stakeholder necesita.

Aplicación

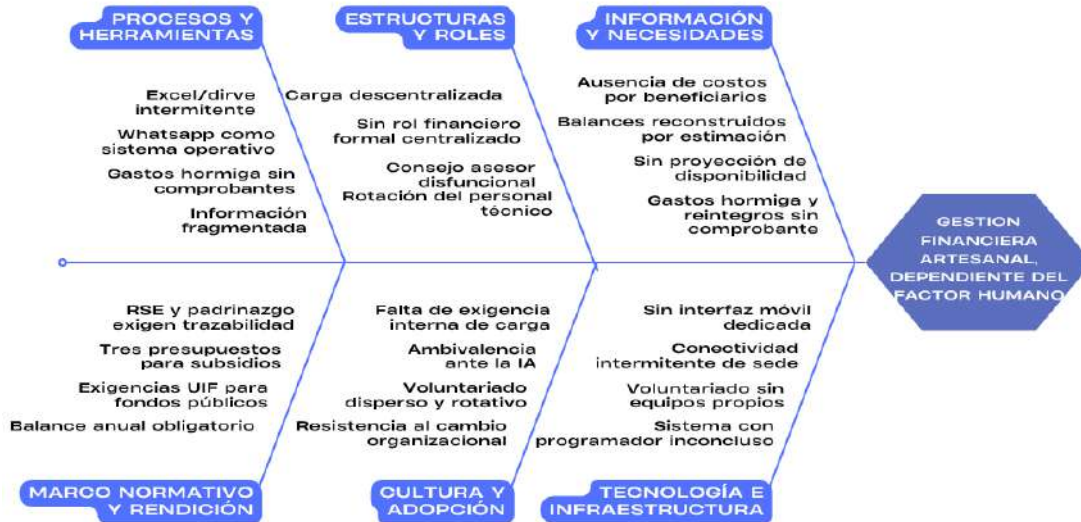
Este apartado vincula el marco teórico con los hallazgos del estudio de caso de la fundación Sonrisas, permitiendo interpretar su situación y orientar la propuesta de solución. Para ello, los datos cualitativos obtenidos a través de focus group con la Comisión Directiva, tres entrevistas semiestructuradas a referentes con distintos roles y antigüedades, y un análisis documental fueron procesados mediante un análisis de contenido temático bajo los tres niveles de codificación descritos en el marco metodológico.



El proceso desarrollado:

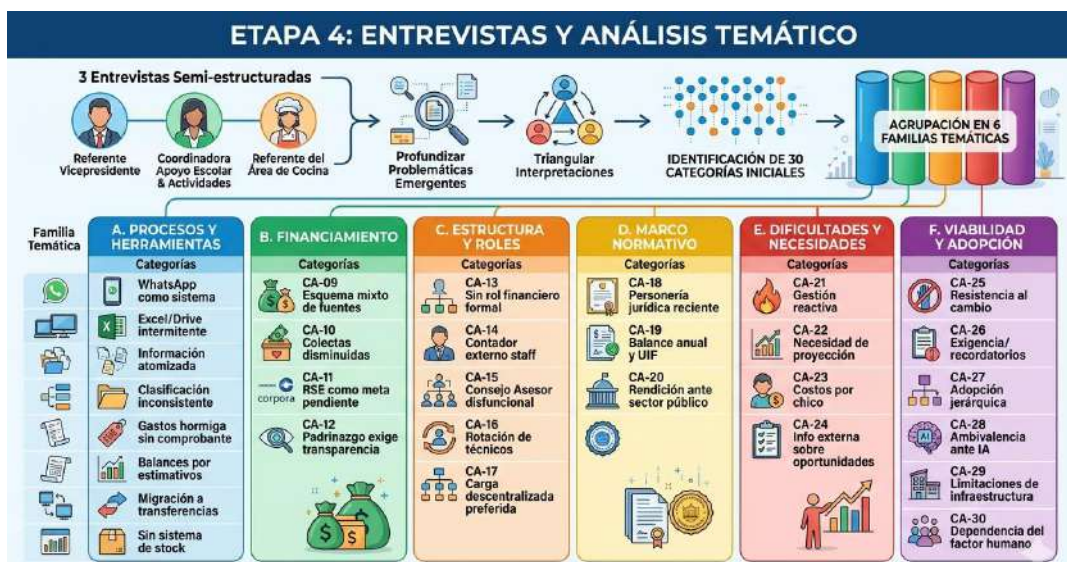
El desarrollo de estas etapas de recolección y análisis nos permitió desarrollar el siguiente diagrama, que sintetiza las causas raíces de la dependencia informal identificada como categoría central. Las causas se organizan en dimensiones que se corresponden con las familias temáticas emergentes del análisis del contenido, agrupando las categorías abiertas más significativas.

Diagrama de Ishikawa

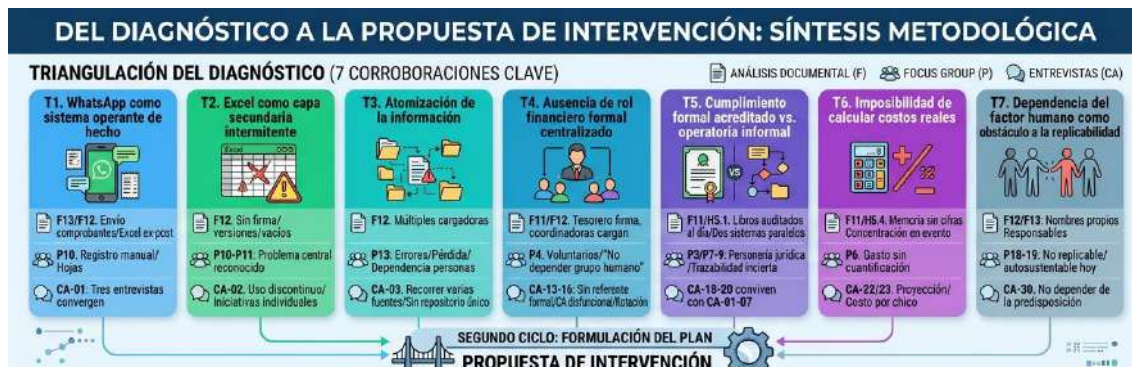


Fuente: elaboración propia

La cuarta etapa fueron las entrevistas semiestructuradas realizadas a distintos miembros de la fundación en donde categorizamos los puntos importantes y los agrupamos en familias.



La triangulación de las cuatro fuentes permitió identificar siete temas convergentes (en dos bloques lógicos: T1–T4 describen la arquitectura operativa real; T5–T7 describen las consecuencias de esa arquitectura), cuatro discrepancias críticas y una categoría central interpretativa: el desacople estructural entre formalidad institucional y operatoria cotidiana, sostenido por una gestión financiera artesanal dependiente del factor humano.



Sobre esa base se desarrolló el segundo ciclo, dedicado a la formulación del plan, cuyos resultados (marco de requerimientos, análisis comparativo de herramientas y estructura lógica del sistema) constituyen la propuesta de intervención del presente trabajo



Una vez establecidos los ocho criterios de evaluación derivados del diagnóstico organizacional, se procedió a contrastar las herramientas de software con mayor encaje potencial. El objetivo de este análisis no fue hallar una solución única y masiva, sino diseñar un ecosistema tecnológico viable.

La siguiente infografía sintetiza la matriz comparativa resultante, organizando las herramientas en tres grandes grupos operacionales:





En conclusión, el camino recorrido desde el diagnóstico hasta el diseño del **stack híbrido** demuestra que la solución para la Fundación Sonrisas no requiere un software costoso desarrollado desde cero, sino la articulación inteligente de herramientas existentes. Al derivar las tareas complejas (contabilidad, IA y almacenamiento) a plataformas maduras del mercado, el proyecto se enfoca en resolver los dos verdaderos dolores de la organización: simplificar la carga diaria mediante WhatsApp y automatizar el flujo de datos.

Este ecosistema transforma una gestión financiera artesanal y dependiente de personas en un sistema institucionalizado, trazable y transparente, dejando el escenario listo para el **plan de implementación y viabilidad**.

Recomendaciones

El análisis de herramientas realizado tuvo como resultado la selección de un stack híbrido ya que combina herramientas complementarias en un stack integrado por capas funcionales.

Construir un sistema con una estructura unificada desde cero excedería los recursos disponibles y puede reproducir el problema diagnosticado. El stack híbrido aprovecha herramientas maduras de mercado para las capas contable, almacenamiento e IA, y concentra el esfuerzo de desarrollo en las capas de captura y orquestación, que materializan la integración específica para Sonrisas.



Las siguientes recomendaciones se derivan del diagnóstico y de la estructura lógica del sistema propuesto. Se organizan por orden de prioridad de implementación y están dirigidas tanto a la fundación Sonrisas como a quienes asuman el desarrollo técnico del sistema.



Conclusiones

El presente trabajo partió de una constatación: la fundación Sonrisas presenta las tensiones típicas de las fundaciones pequeñas del tercer sector argentino (informalidad operativa, ausencia de estructura contable integrada, dependencia excesiva del factor humano) agravadas por un proceso de crecimiento institucional que elevó simultáneamente las exigencias normativas y las expectativas de los donantes sin que las capacidades administrativas acompañaran ese crecimiento.



El diseño de investigación-acción adoptado estructuró el trabajo en dos ciclos. El primer ciclo, de diagnóstico, produjo una triangulación que identificó siete temas convergentes y cuatro discrepancias críticas, sintetizadas en una categoría central: el desacople estructural entre formalidad institucional y operatoria cotidiana, sostenido por una gestión financiera artesanal dependiente del factor humano. Ese diagnóstico fue validado positivamente por los propios participantes, cumpliendo el requisito de credibilidad que Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) establecen para los estudios cualitativos con diseño participativo. El segundo ciclo, de formulación del plan, produjo los resultados que dan respuesta a los cuatro objetivos específicos del trabajo.

Respecto del objetivo específico 1, el diagnóstico identificó siete brechas críticas: el uso de WhatsApp como sistema operante de hecho, el Excel de uso intermitente como capa secundaria, la fragmentación de la información en múltiples soportes y personas, la ausencia de un rol financiero formal centralizado, la coexistencia de cumplimiento formal acreditado con operatoria completamente informal, la imposibilidad de calcular costos por programa o por beneficiario, y la dependencia del factor humano como obstáculo estructural a la replicabilidad institucional.

Respecto del objetivo específico 2, el marco de requerimientos consolidado identificó veinticinco exigencias organizadas en cuatro planos jerárquicos. El plano normativo establece el piso no negociable (CCyCN, Ley 8367, Resol. 188/2025 DPJ, RT 54 FACPCE, Resol. UIF 134/18); el plano profesional contable garantiza la auditabilidad; el plano de stakeholders responde a las demandas legítimas de padrinós, empresas con RSE, organismos públicos, voluntariado y Comisión Directiva; el plano funcional emergente define la zona específica donde el sistema agrega valor real respecto de la situación actual.

Respecto del objetivo específico 3, el análisis comparativo propone que ninguna herramienta individual cubre el conjunto de requerimientos identificados. La combinación viable es un stack híbrido por capas: Alegra (Plan Fundaciones gratuito) o Xubio (Programa Fundaciones con 30% de descuento) para la capa contable formal; modelos de lenguaje de gran escala vía API (ChatGPT u otras disponibles en el mercado) para las funciones de OCR contextual, clasificación automática y generación de reportes en lenguaje natural; WhatsApp Business API como canal de captura; Google Workspace Nonprofits para almacenamiento y dashboards; y n8n como orquestador. El costo total del stack es compatible con el presupuesto de una organización de la escala de Sonrisas.

Respecto del objetivo específico 4, la estructura lógica propuesta articula cuatro capas concéntricas mediante un manual de cuentas único que opera como tabla de conversión automática entre las trece categorías operativas del equipo voluntario y los diez rubros contables del balance auditado. Esta pieza técnica puede resolver directamente el problema de doble plan de cuentas sin tabla de conversión identificado en el diagnóstico. Cuatro flujos de carga, siete tipos de alertas activas y siete reportes diferenciados por rol completan la propuesta.

La conclusión de fondo que atraviesa el trabajo es que la inteligencia artificial tiene un rol específico y no decorativo en la solución propuesta: puede operar como la capa de integración que hace posible que los voluntarios registren en su lenguaje operativo cotidiano mientras el sistema produce simultáneamente la información formal que el marco normativo, los donantes y los organismos públicos requieren. Sin esa capa, el sistema enfrentaría el mismo dilema que hoy paraliza a la organización: o burocratiza al voluntariado imponiéndole conocimiento contable técnico, o renuncia a la formalidad perpetuando el incumplimiento. La integración de IA emerge como una posible solución a ese dilema sin resolverlo por las malas.



Los ciclos tercero y cuarto del diseño de investigación-acción (implementación, evaluación y realimentación) quedan fuera del alcance del presente trabajo y constituyen el horizonte natural de continuidad para la propia fundación y para futuras líneas de investigación aplicada.

Referencias

- Arroyo Morales, A. (2020). Metodología de la investigación en las ciencias empresariales. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5ª ed.). Wiley.
- Davenport, T. H. y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
- Drucker, P. F. (1990). Managing the non-profit organization: Practices and principles. HarperCollins.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (1993). Resolución Técnica N° 11: Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro (con las modificaciones de las RT N° 19, 25, 27, 31 y 40). FACPCE.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Ley 26.994. (2014). Código Civil y Comercial de la Nación. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Boletín Oficial de la República Argentina, 8 de octubre de 2014.
- Moreno-Albarracín, A. L., Licerán-Gutiérrez, A., Ortega-Rodríguez, C., Labella, Á. y Rodríguez, R. M. (2020). Measuring what is not seen—Transparency and good governance nonprofit indicators to overcome the limitations of accounting models. Sustainability, 12(18), 7275. <https://doi.org/10.3390/su12187275>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A. y Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. Sustainability, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Roitter, M. y González Bombal, I. (2000). Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6ª ed.). SAGE Publications.

Apéndice

Bloques de preguntas GUIA ENTREVISTA

Bloque 1 — Apertura y rol

1. ¿Hace cuánto formás parte de Sonrisas y qué función cumplís actualmente?
2. ¿Cómo describirías, en pocas palabras, el momento que está atravesando la organización hoy?
3. ¿Cuál es tu nivel de participación en las cuestiones económico-financieras de la asociación?



Bloque 2 — Procesos actuales de registro financiero

4. Contame paso a paso cómo se registra hoy un ingreso típico (por ejemplo, una donación en efectivo recibida durante un evento): ¿quién lo anota, dónde y en qué momento?
5. ¿Y un egreso? Por ejemplo, cuando compran mercadería para el merendero del Sifón, ¿cómo queda registrado?
6. ¿Existe algún criterio común para clasificar los gastos por actividad o programa (merendero, apoyo escolar, deportivo)? Dame un ejemplo de cómo se hace, o de por qué no se hace.
7. ¿Quiénes participan en estos registros? ¿Es siempre la misma persona o va rotando?
8. Si te pidiera ahora saber cuánto gastó Sonrisas el mes pasado solo en el merendero, ¿cómo obtendrías ese dato y cuánto te llevaría?
9. ¿Cuáles son hoy las principales fuentes de ingresos de Sonrisas? ¿Cómo se distribuyen aproximadamente entre donaciones particulares, aportes de empresas, eventos, patrocinios u otros?

Bloque 3 — Herramientas utilizadas

10. ¿Qué herramientas concretas usan hoy para llevar los registros (cuaderno, Excel, Google Sheets, alguna app, WhatsApp)? Si tenés una a mano, mostrámela.
11. ¿Cómo se comparte la información financiera entre quienes la necesitan? ¿Hay un lugar único o cada uno tiene su propia versión?
12. ¿Con qué dispositivos y qué tipo de conexión trabajan habitualmente las personas que cargarían datos (celular, computadora compartida, datos móviles, wifi del lugar)?

Bloque 4 — Dificultades percibidas

13. ¿Cuál dirías que es la mayor dificultad que tienen hoy con la información financiera? Contame una situación reciente concreta en la que eso les jugó en contra.
14. ¿Alguna vez les pidieron rendir cuentas a un donante, empresa o institución pública y se les complicó? ¿Qué pasó?
15. ¿Han tenido que decidir gastos importantes sin saber con certeza cuánto dinero quedaba disponible? ¿Cómo lo resolvieron?
16. ¿Qué información financiera te gustaría tener hoy y no tenés?
17. Pensando en los voluntarios que rotan: ¿qué pasa con los registros cuando alguien que los llevaba deja la actividad?

Bloque 5 — Marco normativo y rendición de cuentas

- 18^a. ¿Sonrisas presenta balances u otra documentación ante la Dirección de Personas Jurídicas de Tucumán? ¿Saben qué les exigen formalmente?



- 18b. ¿Y rendiciones ante donantes específicos? ¿Qué les piden y cómo lo resuelven hoy?
19. ¿Cuentan con apoyo de un contador o asesor para esas presentaciones? ¿Qué les exigen?
20. ¿Las empresas o aliados con los que articulan les han pedido reportes de impacto o transparencia financiera como condición para colaborar?

Bloque 6 — Expectativas y viabilidad del sistema propuesto

21. Imaginá que mañana tienen una herramienta que registra, clasifica y proyecta los movimientos. ¿Qué tres cosas debería resolverte sí o sí para que valga la pena usarla?
22. Y al revés: ¿qué características harían que el equipo la rechace o la abandone a las pocas semanas?
23. ¿Quién creés que debería cargar los datos: la comisión directiva, los referentes de cada programa o los voluntarios de cada actividad? ¿Por qué?
24. El sistema podría usar inteligencia artificial para, por ejemplo, sugerir sola la categoría de un gasto a partir de su descripción, o avisar cuando se acerca un mes con posible déficit. ¿Cómo lo verías? ¿Qué dudas o reparos te despertaría?
25. ¿Cuánto tiempo semanal te parece razonable que el sistema le demande a quien lo opere?
26. Si tuvieras que fijar un costo mensual máximo que la organización podría asumir por una herramienta así, ¿cuál sería?
27. (E) ¿Probaron antes alguna herramienta o forma de organizar esto que terminaron abandonando? ¿Qué pasó?
28. Si mañana se introduce este sistema, ¿qué te imaginás que podrían decir o sentir los voluntarios? ¿Quiénes podrían recibirlo mejor y quiénes podrían resistirlo?

Bloque 7 — Proyección institucional y cierre

29. Sonrisas está creciendo (Chaco salteño, posible replicación en otras provincias, vínculo con empresas). ¿Cómo creés que un sistema financiero ordenado podría ayudar, o no, en ese crecimiento?
30. Si estuvieras frente al equipo que va a desarrollar el sistema y solo pudieras decirles una cosa para que no se equivoquen, ¿qué les dirías?
31. ¿Hay algo importante que no te haya preguntado y que creas que deberíamos saber?

Anexo I — Focus Group / Sesión en Profundidad

1. Identificación de la sesión



Ítem	Detalle
Tipo de instancia	Entrevista grupal exploratoria que derivó en grupo de enfoque (focus group)
Organización	Fundación Sonrisas
Modalidad / Lugar	Presencial — San Miguel de Tucumán
Fecha / duración	22-05-2026 — una hora
Participantes	Referentes de Comisión Directiva y voluntarios coordinadores
Moderadores	Álvaro y Hernán
Registro	Notas individuales tomadas por cada miembro del equipo

2. Fundamentación metodológica

Según Sampieri (cap. 13) el grupo de enfoque consiste en una reunión de tres a diez participantes que conversan sobre uno o varios temas en ambiente informal bajo conducción del investigador, siendo la unidad de análisis el grupo y su narrativa colectiva.

3. Desarrollo: guía temática y respuestas

Bloque I — Identidad, estructura y funcionamiento

P1 (actividades y frecuencia): Actividades regulares martes, jueves y sábados; entrega de alimentos, apoyo escolar y deporte. Jueves: merienda + deportes. Sábados: apoyo escolar + desayuno + almuerzo. En verano aumenta la frecuencia y se suman salidas recreativas.

P2 (alcance): Más de cien personas por semana.

P3 (estructura): Personería jurídica obtenida hace aproximadamente un año. Consejo Asesor + Comisión Directiva.

P4 (modelo de trabajo): Sostenido por el compromiso de ayudantes y voluntarios. Conciencia explícita: *“no se puede depender de un grupo humano”*.

Bloque II — Programas y costos

P5 (líneas): Programa alimentario (merienda/desayuno/almuerzo); apoyo escolar por niveles (3 a 17 años); programa deportivo; salidas educativas y escuelas de verano (las más costosas); viajes solidarios; eventos (Navidad); asistencia a comunidad Wichí (Chaco Salteño).

P6 (mayor gasto): Comida y proyectos específicos (escuelas de verano, viajes solidarios).

Bloque III — Financiamiento y alianzas



P7 (fuentes): Esquema mixto: colectas en vía pública, rifas, aportes de comercios locales (carnicerías, etc.), eventos benéficos, colectas en redes y campañas puntuales.

P8 (RSE): No de manera sistemática. Meta pendiente. Las empresas con RSE requieren trazabilidad y métricas que hoy la fundación no puede ofrecer con solidez.

P9 (limitaciones): Vinculan dificultades de financiamiento con ausencia de registros sólidos.

Bloque IV — Sistema actual de gestión

P10 (registro): Mayormente manual: hojas de papel, planillas de Excel y memoria de los ayudantes. Notas que se pueden perder.

P11 (problema): Lo identifican como problema central: la administración no creció al ritmo de la organización.

P12 (alternativa en curso): Proyecto con un programador para sistema con login por área. Falta “mano técnica en contaduría”, lo que demora la concreción.

Bloque V — Consecuencias percibidas

P13 (dificultades): Errores en registros, pérdida de información, falta de control diario, dificultad para rendir cuentas, dependencia excesiva de personas específicas, limitaciones para crecer y replicar.

P14 (cuello de botella): No la falta de voluntad sino la organización, control, seguimiento y sistematización.

P15 (adopción): Frase clave: *“es más difícil que usen la herramienta que hacer la herramienta”*. La resistencia y curva de adopción se perciben como obstáculo en sí mismo.

Bloque VI — Proyectos y visión

P16 (otros proyectos): Adecuación edilicia del predio.

P17 (metas estratégicas): Actualización digital de registros, adecuación edilicia, consolidación y diversificación del financiamiento.

P18 (replicabilidad): Aspiración importante pero hoy no replicable por falta de estructura formalizada.

P19 (sentido último): “Enseñar a ser autosustentable” — tanto hacia adentro como hacia las comunidades asistidas.

4. Síntesis de hallazgos preliminares

Problema central emergente: el crecimiento de la organización no está acompañado por un sistema de gestión y registro eficiente, confiable y sostenible.

Subproblemas: pérdida de información; registros manuales; falta de trazabilidad; dependencia del factor humano; limitaciones para escalar; obstáculos para sostener sponsors; dificultad para medir impacto.

Dimensiones analíticas iniciales: nivel de digitalización administrativa, transparencia institucional, eficiencia operativa, control financiero, capacidad de replicabilidad, sostenibilidad organizacional, confiabilidad de la información, adopción tecnológica.

Frases textuales sintéticas



“No se puede depender de un grupo humano.”

“Enseñar a ser autosustentable.”

“Es más difícil que usen la herramienta que hacer la herramienta.”

5. Continuidad metodológica

Esta sesión constituye la primera fuente cualitativa. Será triangulada con: análisis documental de los registros existentes, y entrevistas individuales en profundidad a referentes específicos de cada área.

Anexo II — Análisis Documental

Encuadre metodológico

Según Sampieri (cap. 13) los documentos, registros, materiales y artefactos son fuente válida de datos cualitativos incluye grabaciones, documentos escritos y archivos, lo que habilita las capturas de mensajería instantánea como evidencia documental sujeta a verificación de autenticidad.

1. Estrategia aplicada (fase 1): Para el procesamiento se definieron cinco categorías de análisis, alineadas con los objetivos específicos del trabajo La técnica se aplicó sobre diez documentos institucionales aportados por la fundación Sonrisas.

Inventario de documentos (Fase 1)

A. Documentos jurídico-institucionales — Fichas 1 a 6: Acta de Constitución (14/03/2025); Estatuto Tipo (Resol. 201/15 DPJ); Resolución N° 188/2025 DPJ; Escritura Pública N° 261; Certificado de Normal Funcionamiento N° 614/25; Autorización de uso de domicilio ante ARCA.

B. Documentos económico-financieros prospectivos — Fichas 7 y 8: Base Presupuestaria Trienal 2025-2027; Informe de Aseguramiento del Contador Público.

C. Documentos operativos y de posicionamiento — Fichas 9 y 10: Informe del Área de Tesorería de agosto 2025; Proyecto SUM Sonrisas.

Se conforma así un primer corpus de diez piezas documentales sobre el cual se aplicaron las cinco categorías de análisis (C1–C5).

Fichas analíticas (Fase 1)

Ficha N° 1 — Acta de Constitución (14/03/2025)

Síntesis: documento fundacional aprobado por Resol. 188/2025 DPJ. Define denominación, domicilio (Crisóstomo Álvarez 87), objeto fundacional (siete líneas de actividad), patrimonio inicial (\$594.000), duración (99 años) y composición del Consejo de Administración con mandato a 2028.

Categorías activadas: C1, C5.

Hallazgos: (a) la entidad es FUNDACIÓN regida por arts. 193-224 CCyCN, no asociación civil — esto impacta régimen patrimonial, gobierno (Consejo de Administración, no Comisión Directiva) y obligación de Plan Trienal; (b) cada una de las siete líneas de actividad debería poder rastrearse contablemente como centro de costo; (c) cierre de ejercicio: 31/12.



Vacíos: no se acredita en el documento el ingreso efectivo del aporte fundacional ni la forma de integración.

Ficha N° 2 — Estatuto Tipo (Resol. 201/15 DPJ)

Síntesis: 4 títulos y 20 artículos. Estructura de gobierno: Consejo de 5 miembros. El Art. 9 establece la obligación de presentar Plan Trienal, Inventario y Balance hasta el 30 de abril. El Art. 17 detalla los deberes del Tesorero: libros contables, Balance General, Inventario, Cuentas de Gastos y firma conjunta para movimientos bancarios.

Categorías activadas: C1, C3, C4.

Hallazgos: (a) el estatuto impone arquitectura contable formal mínima exigible aun siendo OSC pequeña; (b) doble firma obligatoria para extracción de fondos (control interno explícito a verificar); (c) los miembros del Consejo no pueden percibir sueldo (Art. 14): condiciona la imputación de "honorarios" en el plan de cuentas.

Vacíos: el estatuto fija obligaciones, pero no define detalle operativo — ese vacío es lo que el trabajo viene a cubrir.

Ficha N° 3 — Resolución N° 188/2025 DPJ (10/06/2025)

Síntesis: aprueba constitución y otorga personería jurídica. Establece tres obligaciones operativas: rúbrica de libros en 90 días (Art. 4), obtención del CUIT en 30 días hábiles (Art. 5), publicación en Boletín Oficial (Art. 6).

Categorías activadas: C1, C3, C4.

Hallazgos: los plazos del Art. 4 y 5 marcan hitos verificables — confirmados posteriormente en Fase 2 (libros rubricados y CUIT 30-*****-0 obtenido).

Ficha N° 4 — Escritura Pública N° 261 (03/06/2025)

Síntesis: instrumento notarial (Esc. Ana, Reg. 115) que da fe pública de la voluntad fundacional y de la identidad de los 5 fundadores con DNI, CUIL y domicilio.

Categorías activadas: C1.

Hallazgos: identifica a los responsables de la administración financiera, especialmente al Tesorero "Ls" (DNI 43.***.***), interlocutor central para las entrevistas semiestructuradas.

Ficha N° 5 — Certificado de Normal Funcionamiento N° 614/25 DPJ (10/07/2025)

Síntesis: acredita que la Fundación se encuentra bajo control de la DPJ en estado de normal funcionamiento, con autoridades vigentes hasta 10/06/2028. Legajo N° 2130.

Categorías activadas: C4.

Hallazgos: documento clave para acreditar ante donantes y empresas que exigen reportes de transparencia. Su vigencia es información útil para el módulo de alertas que el sistema propuesto debe gestionar.

Vacíos: no constan otros certificados específicos (exención de IVA, IIBB, ARCA/ARCA como entidad exenta) necesarios para acceder a determinadas donaciones.

Ficha N° 6 — Autorización de uso de domicilio ante ARCA (20/07/2025)

Síntesis: el presidente autoriza el uso del domicilio de Crisóstomo Álvarez 87 como domicilio fiscal y legal.

Categorías activadas: C1, C4.



Hallazgos: el domicilio fiscal coincide con uno cedido por el presidente — implica costos potenciales no contabilizados (servicios del inmueble, eventual canon locativo) que el sistema debería reflejar como aportes en especie.

Vacíos: no se documenta valuación de la cesión de uso.

Ficha N° 7 — Base Presupuestaria Trienal 2025-2027

Síntesis: proyección certificada por contador. Ingresos totales: \$3.294.000 (2025), \$2.700.000 (2026), \$3.100.000 (2027). Resultado proyectado: \$0. Ingresos categorizados en 6 rubros; egresos en 3 grupos (Ordinarios, Administrativos, Operativos).

Categorías activadas: C2 (núcleo), C5.

Hallazgos: (a) el plan de cuentas implícito en la Base Presupuestaria es la primera fuente sólida para el manual de cuentas, avalado por contador y CGCET; (b) estructura por destino (no por naturaleza) — facilita el costeo por programa; (c) resultado en cero los tres años refleja lógica de fundación pero ausencia de fondo de reserva.

Vacíos: no se incluye proyección mensual; los rubros operativos no se desagregan por naturaleza; no hay supuestos cuantificados.

Ficha N° 8 — Informe de Aseguramiento del Contador (Cdor. Alderete, 30/05/2025)

Síntesis: examen profesional bajo RT 37 FACPCE sección V.B (información contable prospectiva, seguridad limitada). Conclusión: "Nada llamó mi atención que me haga pensar que los supuestos considerados no brindan una base razonable para la proyección".

Categorías activadas: C4.

Hallazgos: refuerza la calidad inicial del marco presupuestario; el propio contador advierte que los supuestos hipotéticos pueden no cumplirse — refuerza la necesidad de monitoreo en tiempo real.

Ficha N° 9 — Informe del Área de Tesorería (agosto 2025)

Síntesis: reporte declarativo de una página, sin firma. Reporta apertura de cuenta Mercado Pago, gestión de cuenta en Banco Macro y registro de ingresos y egresos del mes en planilla Excel.

Categorías activadas: C1, C3, C4, C5.

Hallazgos: (a) hallazgo principal — el registro contable se materializa en planilla Excel, no en libros rubricados (al momento del documento); (b) la cuenta institucional propia se abrió recién en agosto/25, lo que sugiere que los movimientos previos pasaban por cuentas personales (riesgo de mezcla patrimonial, contrario al Art. 5 del estatuto).

"Se concretó el registro ordenado de todos los ingresos y egresos del mes en una planilla de Excel, garantizando mayor control y transparencia en la administración de los recursos."

Vacíos: falta la planilla anexa; falta especificar responsable de carga, frecuencia y controles cruzados.

Ficha N° 10 — Proyecto SUM Sonrisas

Síntesis: documento institucional de 17 páginas. Declara impactos cuantificados (30-40 voluntarios semanales, 60-80 chicos en merienda, 120 platos en almuerzo de sábado, 150 niños beneficiados). Modelo de financiamiento mixto: sector privado, sector público, comunidad, aliados.

Categorías activadas: C2, C4, C5.



Hallazgos: (a) los programas declarados (merienda jueves, almuerzo sábado, apoyo escolar, intervenciones territoriales) son los centros de costo naturales del plan de cuentas operativo; (b) la metodología de evaluación de impacto declarada no tiene aún operativización contable; (c) inconsistencia entre las 4 fuentes de financiamiento declaradas y las 2 categorías de ingreso de la Base Presupuestaria.

Vacíos: no vincula los impactos declarados con datos financieros (cuánto cuesta una merienda de 80 chicos, cuánto un almuerzo de 120 platos).

Hallazgos consolidados críticos

- El régimen formal exigido (libros rubricados, doble firma para movimientos bancarios, Balance General, Inventario y Cuentas de Gastos anuales) no se materializa todavía: el registro real al mes 14 de existencia jurídica de la Fundación es una planilla Excel sin respaldo en libros. La cuenta institucional propia (Mercado Pago) se abre recién en agosto/25; la cuenta bancaria (Banco Macro) está en gestión.

- Existe una primera estructura de categorías en la Base Presupuestaria (Ordinarios / Administrativos / Operativos con 4 destinos), validada por contador. Pero está categorizada por destino-programa, no por naturaleza del gasto. Los programas reales (merienda jueves, almuerzo sábado, apoyo escolar, intervenciones Wichi) descriptos en el documento institucional aún no están reflejados como centros de costo discretos en el presupuesto.

- El estatuto impone trazabilidad estricta (recibos firmados, doble firma en cheques, libros rubricados). En la práctica solo se cuenta con la declaración de que existe una planilla Excel; no se ha exhibido evidencia de respaldo documental (comprobantes, recibos, conciliaciones). La cesión de uso del domicilio fundacional no aparece reflejada como aporte en especie.

- La rendición externa formal está cubierta solo en su mínima expresión institucional (Certificado de Normal Funcionamiento, Base Presupuestaria aprobada, Informe del Contador). La rendición interna al Consejo de Administración se documenta solo en un informe declarativo de una página (sin firma) y sin estados ni anexos. No hay evidencia de rendición sistemática a donantes ni de reportes financieros públicos.

- Existe un Plan Trienal con Base Presupuestaria certificada por contador y aceptada por DPJ (es un activo importante de la organización). Sin embargo, no hay desagregación mensual de flujos de fondos, no hay supuestos cuantificados explicitados (inflación, beneficiarios, costos unitarios), y no hay aún mecanismo de monitoreo de la ejecución contra el presupuesto.

2. Estrategia aplicada (fase 2): recolección, organización, imposición de estructura mediante cinco categorías de análisis (C1–C5 definidas en Fase 1), descripción por unidades, triangulación documental entre fuentes, vinculación con problema/objetivos, e interpretación consolidada.

Categorías de análisis (C1–C5)

- C1 — Registro financiero formal vs. informal.
- C2 — Categorización de gastos.
- C3 — Trazabilidad y respaldo documental.
- C4 — Capacidad de rendición de cuentas (transparencia).
- C5 — Proyección y planificación financiera.

Inventario de documentos (Fase 2)



- A. Documento contable histórico — Ficha 11: Estados Contables del Ejercicio N° 1 (15/07/2025 – 31/12/2025), auditados (RT 54 FACPCE), Acta N° 11 de aprobación y dictamen del auditor.
- B. Registros operativos cotidianos — Ficha 12: Planillas Excel del Área de Tesorería (8 hojas, agosto–diciembre 2025).
- C. Comunicaciones— Ficha 13: capturas de WhatsApp del Área de Finanzas (factura mercería \$28.583; transferencia CGCET \$447.900; factura Banco de Alimentos \$114.140).

Junto con las diez fichas de Fase 1, conforman un corpus de trece piezas.

Fichas analíticas

Ficha N° 11 — Estados Contables Ejercicio 1

Síntesis: Primer ejercicio (5,5 meses, jul–dic 2025), auditado bajo RT 54 FACPCE con ajuste por inflación 31,55%. Superávit final: \$251.720. Patrimonio Neto: \$905.688. Activo total: \$1.730.744 (Disponibilidades \$680.744 + Cuentas por Cobrar \$1.050.000). Deudas con proveedores: \$825.056. Recursos totales: \$15.241.732 (Generales \$6.832.471 + Específicos \$8.409.261). Mayor recurso: Subsidios \$3.889.283; luego Colectas \$2.117.031. Gastos totales: \$14.914.099. Principal rubro: Combustible y Traslados \$8.245.847 (55%); luego Insumos y alimentos \$2.455.747; Servicios de Seguridad \$1.850.037.

Auditor: Cdor. Juan, Legalización CGCET N° 0001-00175732. Opinión SIN SALVEDADES, RT 37 Sección III.A.

Categorías activadas: Todas (C1–C5), especialmente C1, C2, C4 y C5.

Hallazgos: (a) cumplimiento formal acreditado (libros rubricados, CUIT, Resolución 188/2025 DPJ); (b) plan de cuentas formal con 8 rubros específicos + 2 generales; (c) concentración atípica del 55% en un único rubro — la planilla revela que \$7.475.000 corresponden a un único evento (viaje equipo de fútbol con subsidio Legislatura); (d) Cuentas por cobrar elevadas (\$1.050.000 = 60% del activo) sin detalle de origen; (e) deudas a proveedores = 91% del PN; (f) Memoria narra actividades sin vincular cifras.

“Los estados contables presentan razonablemente la situación patrimonial al 31/12/2025 de conformidad con las Normas Contables Profesionales Argentinas (RT 54).”

Vacíos: El plan de cuentas del balance no coincide con las categorías operativas del Excel; sin método de imputación documentado para suscripciones digitales (ChatGPT, Apple, Google One); el Registro de Beneficiarios tiene errores tipográficos importantes (registro manual sin validación); el Acta N° 11 menciona la figura “Vicepresidente” (tachada) no prevista en el estatuto.

Ficha N° 12 — Planillas Excel (Treasurería ago–dic 2025)

Síntesis: Registro operativo cotidiano sin firma ni control de versiones. Estructura categorial PROPIA (no coincide con el plan de cuentas formal): Cocina, Seguridad, Prensa, Gasto de voluntarios, Mantenimiento, Servicios, Evento, Librería, Impuestos, Finanzas, Sin comprobante, Bien de uso, Recreación. Saldos: Agosto +\$55.463 / Sept. -\$105.045 / Oct. +\$147.802 operativo (excluido viaje fútbol \$7.475.000) / Nov. +\$20.881 / Diciembre sin totalización.



Hallazgos críticos: (a) categoría “Sin comprobante” transversal y significativa: \$417.077 solo en octubre (53% del gasto operativo del mes), contablemente inadmisibles — sin embargo el balance no tiene salvedades; (b) doble plan de cuentas: Excel OPERATIVO (por destino funcional) vs. Balance CONTABLE (por naturaleza), sin tabla de conversión; (c) mezcla patrimonial: apellido del fundador en ingresos y egresos sin criterio uniforme — transferencias al fundador en nov/dic (\$106.938 + \$40.000 + \$70.000 + \$15.000 + \$15.000 + \$9.000 + \$800); (d) suscripciones digitales (Apple x4-6/mes, ChatGPT \$28.000-\$31.000/mes, Google One \$3.000-\$5.000) sin formalización institucional; (e) pagos a beneficiarios solo por nombre, sin DNI (riesgo UIF Resol. 134/18); (f) alta volatilidad: ingresos entre \$740.000 (ago) y \$8.409.000 (oct).

“18/09 — Sin comprobante”

“Saldo inicio nov: \$30.792 | Ingresos \$988.241 | Egresos \$967.360 | Saldo final \$51.673”

Ficha N° 13 — Capturas de WhatsApp (Área Finanzas)

Síntesis: Tres capturas: (A) factura mercería \$28.583 con mensaje “¿esto hay que devolverte lu?”; (B) transferencia desde Mercado Pago al CGCET por \$447.900; (C) factura del Banco de Alimentos Tucumán \$114.140 (“son dos módulos y un extra”).

Hallazgos: (a) WhatsApp opera como “libro diario informal” — decisiones, comprobantes y rendiciones circulan por el grupo sin quedar registrado institucionalmente; (b) sistema de reposición voluntaria confirmado (los voluntarios financian primero, la Fundación devuelve después); (c) triangulación positiva: la captura B (CGCET \$447.900) coherente con Gastos Generales del balance (\$200.537 + \$263.375); la captura C coincide con frecuencia y magnitud Banco de Alimentos en Excel (\$118.900 sept / \$123.700 nov / \$126.500 dic).

Triangulación documental

Confronte entre balance auditado (F11), planilla operativa (F12) y comunicaciones internas (F13). Cuatro confrontaciones COHERENTES (Servicios de Seguridad, Banco de Alimentos, Combustible y Traslados parcialmente) y tres INCONSISTENTES o de RIESGO:

- Honorarios contables/CGCET: la transferencia de \$447.900 no encaja claramente en ningún rubro del balance.
- Pagos “Sin comprobante”: existen en Excel (\$417.077 oct) pero no como rubro del balance — inconsistencia estructural.
- Suscripciones digitales (Apple, ChatGPT, Google One): no identificables explícitamente en el balance, ¿se imputaron a “Publicidad y Propaganda” \$366.016? — inconsistencia de criterio.
- Aportes familia fundador: múltiples transferencias entrada/salida sin discriminación — riesgo de mezcla patrimonial.

Lectura metodológica: el sistema contable formal recoge razonablemente los movimientos de mayor magnitud y previsibilidad; falla en operaciones de pequeña escala, alta frecuencia o naturaleza ambigua — precisamente donde la IA propuesta podría aportar valor. La auditoría RT 37 Sección III.A apunta a la razonabilidad agregada, no al control interno detallado.

Hallazgos críticos consolidados



- Coexistencia de dos sistemas contables paralelos. Formal (libros rubricados, balance auditado, plan de cuentas profesional) e informal (Excel con categorías propias, WhatsApp, reposición voluntaria sin procedimiento). No están integrados ni cuentan con tabla de conversión.
- Categoría operativa contablemente inadmisibles. “Sin comprobante” \$417.077 solo en octubre — sin aclaración posible en balance.
- Riesgo de mezcla patrimonial fundadores-Fundación. Transferencias recurrentes con grupo familiar del fundador sin criterio uniforme. El Art. 5 del Estatuto exige separación patrimonial.
- Estructura de gasto concentrada en evento extraordinario. Combustible y Traslados 55% del total (\$8.245.847), de los cuales \$7.475.000 son un solo viaje. Excluyendo el evento, el rubro pesaría ~11%.
- Comunicación financiera real por mensajería instantánea. WhatsApp como libro diario informal — sin registro institucional.
- Plan Trienal desactualizado. Base Presupuestaria 2025-2027 proyectaba \$3.294.000 para 2025; ejecución real \$15.241.732 (4,6 veces). El Acta N° 11 declara “plena vigencia” sin actualizarlo.

Matriz consolidada por categoría

Cat.	Hallazgo consolidado	Fuentes
C1	Cumplimiento formal acreditado (libros, CUIT, balance auditado, Acta 11), pero sistema operativo informal (Excel con categorías propias, WhatsApp, reposición sin procedimiento). Dos sistemas paralelos no integrados.	F1, F2, F3, F9, F11, F12, F13
C2	Balance: 10 rubros contables (por naturaleza). Excel: 13 categorías operativas (por destino funcional). Sin tabla de conversión. “Sin comprobante” \$417.000 oct sin correlato admisible. Concentración 55% en Combustible explicada por un único evento (\$7.475.000 viaje equipo de fútbol).	F7, F8, F10, F11, F12
C3	Balance respaldado y auditado; registros operativos con trazabilidad deficiente: pagos “sin comprobante”, beneficiarios solo por nombre, mezcla cuentas personales-fundacionales. Comprobantes circulan por WhatsApp, no se archivan institucionalmente.	F2, F6, F9, F12, F13
C4	Doble cara: formalmente cumple (balance auditado, certificación CGCET, Acta de aprobación). Operativamente rendición informal interna al grupo de WhatsApp. Sin rendición pública a donantes individuales. Memoria narra actividades sin vincular cifras.	F5, F6, F7, F8, F9, F11, F13
C5	Plan Trienal desactualizado en el primer ejercicio: \$3.294.000 proyectados vs \$15.241.000 ejecutados (4,6x). El acta declara “plena vigencia” sin actualizarlo. Sin monitoreo presupuesto vs ejecutado.	F7, F8, F10, F11

Anexo III — Análisis de Entrevistas

1. Marco analítico y corpus

Análisis de contenido temático en tres pasos: revisión y organización del corpus, codificación abierta con categorías emergentes ilustradas con segmentos textuales, codificación axial (familias temáticas) y codificación selectiva (categoría central). Corpus: tres entrevistas semiestructuradas (guía de 31 preguntas) a referentes de Comisión Directiva y Consejo Asesor.

Entrevistado	Rol	Antigüedad	Fecha / duración	Área
Ls	Vicepresidente — CD	Desde 2023	07/06/2026 — 40 min	Control técnico financiero, legal e institucional
Lu	Comisión Directiva	Desde 2018	07/06/2026 — 45 min	Coordinación recreación/deportes; dirección apoyo escolar; referente Nivel 3
Bj	Referente de área	Desde marzo 2025	07/06/2026 — 30 min	Apoyo alimentario (cocina)

2. Codificación abierta: 30 categorías emergentes

Unidad de análisis: segmento textual con significado por sí mismo. Las categorías emergen por comparación constante entre segmentos.

Familia A — Procesos y herramientas de registro

CA-01 WhatsApp como sistema operante. Las tres entrevistas convergen: el registro de ingresos/egresos se canaliza por WhatsApp donde se comparten comprobantes.

“Tenemos un grupo de whatsapp donde se mandan los comprobantes de lo que se gasta, cuanto y en que se gastó (Bj).”

“El registro es el grupo de WhatsApp [...] mandamos WhatsApp y de ahí pasamos los recibos de compras (Lu).”

CA-02 Excel/Drive como capa secundaria intermitente. Segunda capa en Drive destinada a balances; uso discontinuado, dependiente de iniciativas individuales.

“Yo hace tiempo armé un registro de los gastos de abril [...] solo de ese mes porque no lo actualicé (Bj).”

CA-03 Información atomizada y reconstrucción manual. Recuperar información financiera exige recorrer varias fuentes; no hay repositorio único consultable.

“Fue un quilombo porque no tenía acceso a todos los gastos. Estuve yendo de un lado a otro (Bj).”



CA-04 Clasificación por comisiones presente pero inconsistente. Criterio por áreas (cocina, integración, recreación) aplicado heterogéneamente; cada referente decide sin reglas comunes.

CA-05 Gastos hormiga y reintegros sin comprobante. Operaciones menores escapan al registro; reintegros informales distorsionan el balance.

“Un voluntario pone \$12.000 de su bolsillo y a los 5 días le devuelven la mitad [...] son gastos que no quedan registrados, sin facturas (Lu).”

CA-06 Balances basados en estimativos. Aproximación reconstruida desde la memoria de los referentes.

“No supimos tapar ese hueco y tenemos estimativos en vez de un balance real [...] claramente no es la realidad cruda (Lu).”

CA-07 Migración hacia transferencias. Práctica reciente: minimizar efectivo a favor de transferencias verificables.

CA-08 Ausencia de sistema de stock. No hay control de inventario; faltantes detectadas en el momento del uso (compras de urgencia).

Familia B — Fuentes de ingresos y financiamiento

CA-09 Esquema mixto con peso de donaciones particulares. Donaciones particulares + comercios locales + eventos + colectas + rifas + aportes empresariales menores + subsidios públicos por proyecto.

CA-10 Colectas como fuente histórica disminuida. Históricamente principal, hoy frecuencia reducida; persisten por proyecto (viajes Wichí).

CA-11 Aliados empresariales puntuales — horizonte RSE pendiente. GMKT y otros aportes mensuales existen; articulación sistemática con RSE permanece como meta condicionada por trazabilidad.

CA-12 Padrinazgo como horizonte que exige transparencia.

“No podemos tener un padrino que quiera donar y no se le pueda pasar un balance mensual (Lu).”

Familia C — Estructura administrativa y roles

CA-13 Ausencia de rol financiero formal centralizado.

“No tenemos por ahí un referente específico de finanzas, el vicepresidente no tiene una labor específica en tanto a papeles o cosas institucionales (Lu).”

CA-14 Apoyo contable externo tipo staff. Contadora vinculada a varias fundaciones + contador staff; intervención necesaria pero discontinua.

CA-15 Consejo Asesor disfuncional / participación selectiva. La abogada sostiene asistencia legal; la contable es intermitente; la mayoría son estudiantes.

CA-16 Rotación y abandono del personal técnico. Equipo de voluntarios contadores se desvinculó progresivamente.

CA-17 Carga descentralizada por área como modelo preferido. Las tres entrevistas coinciden: la carga debe hacerla un referente por área, no centralizadamente.

Familia D — Marco normativo y rendición de cuentas



CA-18 Personería jurídica reciente como hito habilitante. Obtenida en junio 2025; punto de inflexión para acceso a financiamiento institucional.

CA-19 Presentación anual de balance y exigencias UIF. La recepción de fondos públicos introduce declaración ante UIF (problema activo).

CA-20 Rendición ante instituciones públicas como gatillo. Legislatura y secretarías municipales exigen 3 presupuestos + facturas + justificación detallada.

Familia E — Dificultades percibidas y necesidades

CA-21 Gestión reactiva y urgencia permanente.

“Salir a las apuradas todo el tiempo es nuestro problema, nunca estamos seguros (Lu).”

CA-22 Necesidad de proyección y disponibilidad. Saber cuánto dinero hay efectivamente y proyectar gastos fijos.

CA-23 Necesidad de costos unitarios y promedio por chico. Información de gestión por beneficiario hoy inexistente.

“Me gustaría saber mensualmente cuánto gastamos. Poder hacer costos promedio por chicos [...] costos promedios y marginales (Bj).”

CA-24 Información externa sobre oportunidades. Postulaciones a proyectos, instituciones financiadoras, datos demográficos territoriales.

Familia F — Condiciones de viabilidad y adopción

CA-25 Resistencia al cambio y curva de adopción. El principal riesgo no es técnico sino conductual.

“El problema radica en la resistencia o en acostumbrarse al uso del sistema (Ls).”

CA-26 Exigencia/recordatorios como condición de uso.

“Creo que la adoptarían rápido si tiene una exigencia [...] Porque somos muy dispersos y las actividades se acumulan (Bj).”

CA-27 Adopción jerárquica: Comisión Directiva primero, voluntariado después.

CA-28 Apertura ambivalente a la IA. Bj la recibe positivamente (mención de ChatGPT armado con conocimiento de Sonrisas); Ls reporta que la CD ya cuenta con IA pero la rechaza.

CA-29 Limitaciones de infraestructura tecnológica. Parte del voluntariado no tiene PC personal; preferencia por interfaz móvil.

CA-30 Dependencia del factor humano como obstáculo a la replicabilidad.

“Si queremos ser replicables no podemos depender de la predisposición (Lu).”

3. Codificación axial: agrupación temática

Las 30 categorías se reorganizan en 6 familias temáticas. Relaciones funcionales identificadas:

- Familia A (procesos y herramientas): manifestación operativa del problema — qué se hace/no se hace en materia de registro.



- Familia C (estructura y roles): condición causal de A — la ausencia de rol financiero formal centralizado y el apoyo contable intermitente explican que el registro permanezca distribuido informalmente.
- Familia D (marco normativo): condición contextual que presiona sobre A y B — personería jurídica reciente, balance anual, UIF elevan estándares formales.
- Familia B (financiamiento): vínculo bidireccional con A — informalidad del registro limita captación de fuentes; búsqueda de fuentes presiona para profesionalizar.
- Familia E (dificultades y necesidades): consecuencias percibidas del estado descrito por A, C, D — gestión reactiva, ausencia de proyección, imposibilidad de calcular costos unitarios.
- Familia F (viabilidad y adopción): condición interviniente para el sistema propuesto — resistencia al cambio, limitaciones de infraestructura, ambivalencia ante la IA.

4. Codificación selectiva: categoría central

Categoría central: Dependencia informal en la gestión financiera.

Régimen organizacional en el cual la gestión financiera se sostiene a partir de canales no formales (WhatsApp como sistema operante), personas específicas (referentes de área, dos titulares de cuenta, abogada del Consejo Asesor, contador staff) y prácticas no estandarizadas (reintegros sin comprobante, balances por estimativos, control basado en memoria).

Razones de centralidad: (i) aparece convergentemente en los tres entrevistados, atravesando los distintos roles y antigüedades; (ii) articula todas las familias restantes — efecto de la estructura de roles (C), causa de las dificultades percibidas (E), obstáculo frente a exigencias normativas (D), condicionante del financiamiento accesible (B), problema que el sistema debe resolver (A, F); (iii) reconocida por los propios entrevistados como núcleo, sintetizada en la frase de Lu “si queremos ser replicables no podemos depender de la predisposición” y triangulable con la frase del focus group “no se puede depender de un grupo humano”.

5. Síntesis interpretativa

Sonrisas atraviesa una transición institucional inaugurada por la personería jurídica en junio 2025: nuevas fuentes (legislatura, municipios, aliados empresariales) + nuevas exigencias formales (balance anual, UIF, tres presupuestos + facturas). El modelo de gestión financiera no acompañó esa transición: opera en régimen de dependencia informal donde WhatsApp es el sistema de hecho, los referentes de área operan sin reglas comunes, los gastos hormiga escapan al registro, los reintegros se procesan sin comprobante y los balances se reconstruyen por estimación. Hacia adentro: gestión reactiva permanente, sin certeza sobre disponibilidad. Hacia afuera: limita articulación con RSE y padrinazgo (requieren trazabilidad e información periódica).

Las necesidades verbalizadas (proyección de gastos fijos por Lu, costos promedio/marginal por chico por Bj, información externa y datos demográficos por Ls) configuran los requerimientos funcionales del sistema; las condiciones de viabilidad emergentes (carga descentralizada, exigencia explícita, adopción jerárquica, ambivalencia ante IA, restricciones de infraestructura) configuran los requerimientos no funcionales.

6. Evaluación de calidad



- Dependencia (consistencia): procedimiento de codificación documentado en cuatro etapas, replicable sobre el mismo corpus.
- Credibilidad: cada categoría ilustrada con segmentos textuales literales.
- Transferencia: descripción densa de la categoría central permite transferencia a fundaciones con configuración estructural similar.
- Confirmación: congruente con focus group (P19, “no se puede depender de un grupo humano”) — triangulación de fuentes.

Anexo IV — Análisis Comparativo de Herramientas

El Objetivo Específico 3 demanda identificar y evaluar herramientas de IA accesibles y de bajo costo integrables a un sistema de gestión financiera para fundaciones de pequeña escala. Procedimiento: (1) identificación del universo relevante; (2) derivación de criterios desde el marco de requerimientos del OE 2; (3) aplicación de matriz comparativa; (4) selección recomendada.

1. Universo de herramientas (cuatro capas funcionales)

El mercado no ofrece una herramienta única que cubra todos los requerimientos. La lógica de capas permite componer un stack integrado.

Capa A — Sistemas contables / ERP para PyMEs argentinas

Cubre requerimientos contables (RC-01 a RC-05) y parte de los normativos (RN-01, RN-02).

Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
Xubio	AR	Programa Fundaciones (30% desc.); adaptado ARCA/CGCET; facturación electrónica; reportes formales	Plan de cuentas pensado para PyMEs comerciales; requiere adaptación	\$50–100 mil /mes con desc.
Contabilium	AR	Software argentino con ARCA integrado; precio competitivo	Sin programa específico para fundaciones	\$50–100 mil/mes
Alegra	CO (presencia AR)	Plan Fundaciones GRATUITO para fundaciones; IA en Contabilidad Inteligente; móvil	Adaptación normativa AR menos robusta	Gratuito (1 año renovable)
Tango Gestión	AR	Mayor cobertura funcional del mercado AR; sólido en contabilidad de gestión	Costo prohibitivo; complejidad	Desde \$528 mil/mes + setup



Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
Odoo Community	Internac. (OSS)	Gratuito, modular, alta personalización	Requiere capacidad técnica; sin adaptación nativa AR	Gratuito + implementación

Capa B — OCR e IA para captura y clasificación de comprobantes

Cubre RF-01, RF-08, RC-02, RC-03. Operan sobre la capa contable o como solución intermedia entre WhatsApp y el sistema contable.

Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
Dijit.app	ES	OCR con IA para facturas/tickets; clasifica automáticamente; sin permanencia	Plan de cuentas español; requiere mapeo AR	Pago por uso (desde 20 EUR)
Klipa	EU	OCR de alta precisión; API robusta; especializado en documentos financieros	Pensado para empresas; curva de aprendizaje	API corporativos
Onvio (Carga Inteligente)	Thomson Reuters AR	Plataforma AR; IA para reconocimiento; actualización normativa AR	Orientado a estudios contables; costo no transparente	Consultar comercialmente
Nanonets	Internac.	OCR personalizable; entrenamiento de modelos	Curva técnica; foco empresarial	Desde USD 49/mes

Capa C — Asistentes conversacionales y generación por IA

Cubre RF-04, RF-05, RF-07, RF-08. La Fundación ya tiene presencia documentada de uso de ChatGPT (Ficha 12), lo que reduce curva de adopción.

Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
ChatGPT / Claude (API)	OpenAI / Anthropic	Reportes en lenguaje natural; análisis de patrones; YA usado por Sonrisas (CA-28)	Requiere prompts diseñados; no es sistema contable; seguridad de datos	Pay-per-use; USD 20/mes



Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
n8n / Make / Zapier	Internac.	Automatización no-code: WhatsApp + OCR + IA + Sheets + ERP	Diseño de flujos; curva técnica intermedia	n8n self-hosted gratis; Make USD 9/mes

Capa D — Almacenamiento y trabajo colaborativo

Herramienta	Origen	Fortalezas	Debilidades	Costo
Google Workspace	Google	Drive (comprobantes), Sheets (vista operativa), Forms (rendiciones), Looker Studio (dashboards); ya en uso parcial	Requiere gobernanza de permisos y disciplina	Plan Nonprofits: gratuito
Microsoft 365 Nonprofit	Microsoft	OneDrive, Excel Online, Power Automate, Power BI; descuento OSC	Curva en Power Automate y Power BI	Gratuito o desde USD 2/mes

2. Criterios de evaluación (derivados del diagnóstico)

Los criterios surgen del marco de requerimientos del OE 2 y de las condiciones de viabilidad del Anexo de Triangulación (sección 5.4.2). Esta derivación garantiza coherencia entre problema y solución.

Criterio	Definición operativa	Vinculación
C1. Costo accesible	Costo anual compatible con OSC de presupuesto \$15.000.000 y financiamiento volátil. Límite operativo: 1–2% del presupuesto	Restricción 5.4.3
C2. Adaptación normativa AR	Compatibilidad ARCA, CCyCN, RT FACPCE; libros y balances aceptables ante DPJ	RN-01 a RN-07; RC-01
C3. Móvil-first	Funcionalidad efectiva desde smartphone; carga de comprobantes por foto	RF-01; CA-29



Criterio	Definición operativa	Vinculación
C4. Multiusuario por rol	Usuarios con permisos diferenciados (referente de área, CD, contador externo)	RF-02; CA-17
C5. IA integrada	OCR, clasificación automática y/o asistente conversacional (nativas o vía API)	OE general; RF-08
C6. Integración con flujos existentes	Capacidad de convivir/sustituir gradualmente el flujo WhatsApp + Excel	Req. no funcional 5.4.2
C7. Curva de adopción	Tiempo y esfuerzo de capacitación para voluntarios sin formación contable	CA-25; TI-5
C8. Soporte y continuidad	Presencia en AR, documentación en español, soporte responsivo, continuidad 3–5 años	Sostenibilidad

3. Matriz comparativa (síntesis)

Aplicación de los 8 criterios a las herramientas con mayor encaje para Sonrisas, con síntesis de recomendación:

Herramienta	Síntesis
Xubio	Recomendado como capa contable (Programa Fundaciones, soporte AR robusto)
Alegria	Recomendado por costo cero (Plan Fundaciones gratuito; verificar ARCA)
Contabilium	Alternativa local sólida
Tango Gestión	Descartado por costo
Odoo	Descartado por complejidad técnica
Dijit / Klippa	Recomendados como capa OCR/IA
ChatGPT / Claude API	Recomendado como capa IA (ya en uso interno por Sonrisas)



Herramienta	Síntesis
Google Workspace OSC	Recomendado como capa de colaboración (gratuito para OSC verificadas)
n8n / Make	Recomendado como capa de orquestación

4. Selección recomendada: stack híbrido

Ninguna herramienta cubre los 25 requerimientos. La selección recomendada combina herramientas complementarias en un stack integrado por capas funcionales. La arquitectura no es novedad técnica (es práctica estándar) pero su valor radica en diseñarse específicamente sobre los requerimientos triangulados de Sonrisas.

Capa	Herramienta seleccionada	Función en el stack
Contable formal	Alegra (Plan Fundaciones) o Xubio (Programa Fundaciones)	Libro Diario y Mayor, balance, plan de cuentas profesional, conciliación bancaria, reportes formales. Cubre RN-01, RN-02, RC-01, RC-04
OCR e IA	Claude API o ChatGPT API + librerías OCR (Tesseract / Google Vision) como fallback	Lectura de comprobantes por WhatsApp, extracción de datos estructurados, clasificación al plan de cuentas único, reportes en lenguaje natural. Cubre RF-08, RC-02, RC-03 parcialmente
Captura y operatoria	Bot de WhatsApp (WhatsApp Business API) + interfaz web/móvil simple para referentes	Captura de comprobantes en el momento; adelantos y reintegros; carga descentralizada por área. Cubre RF-01, RF-02, RF-03
Almacenamiento / colaboración	Google Workspace Nonprofits (Drive + Sheets + Looker Studio)	Archivo de comprobantes; vista operativa para referentes; dashboards para CD. Cubre RC-02, RF-07
Orquestación	n8n (self-hosted, gratuito) o Make	Conecta WhatsApp Bot → OCR → IA clasificadora → Sheets → Alegra/Xubio. Sostiene alertas y recordatorios. Cubre RF-06

Justificación del enfoque híbrido. Construir un sistema monolítico desde cero excedería los recursos disponibles y reproduciría el problema diagnosticado (la Fundación ya intentó un desarrollo con un programador y se estancó — P12 del focus group). El stack híbrido aprovecha herramientas maduras de mercado para las capas contable, almacenamiento e IA, y concentra

el esfuerzo de desarrollo en las capas de captura y orquestación, que materializan la integración específica para Sonrisas.

Anexo V — Triangulación de Fuentes Cualitativas

1. Encuadre metodológico

Triangulación de tres fuentes: análisis documental (14 piezas), focus group y tres entrevistas semiestructuradas. Diseño de investigación-acción con estudio de caso único. La triangulación no es mero contraste sino síntesis de orden superior orientada a producir un diagnóstico empíricamente sustentado que sirva de base al ciclo de planificación de la intervención.

Sampieri caracteriza la corroboración estructural como el proceso por el cual diversas porciones de datos se soportan conceptualmente entre sí. La triangulación de datos confronta diferentes fuentes e instrumentos para evaluar consistencia, identificar convergencias y analizar inconsistencias bajo el supuesto de que estas pueden expresar variaciones legítimas o tensiones estructurales del fenómeno.

Procedimiento en cuatro pasos: (1) mapa de corroboración estructural; (2) análisis de discrepancias / hallazgos críticos; (3) síntesis temática integrada (categoría central, perspectivas de grupos, bases para el plan); (4) evaluación de calidad.

2. Corpus triangulado

Fuente	Instrumento / corpus	Unidad de análisis	Categorías producidas
Análisis documental	14 piezas (jurídico-institucionales, económico-financieras formales y operativas, artefactos comunicacionales)	El documento como evidencia material	5 categorías C1–C5 + 6 hallazgos críticos consolidados
Focus group	Sesión con referentes; guía semiestructurada (6 bloques); 1 hora	El discurso colectivo del grupo	8 dimensiones analíticas + 3 frases textuales sintéticas
Entrevistas	3 entrevistas a Vicepresidente, miembro CD, referente de área; guía 31 preguntas	Segmento textual con significado por sí mismo	30 categorías (CA-01 a CA-30) en 6 familias temáticas

3. Mapa de corroboración estructural

Una corroboración se considera lograda cuando una misma observación aparece en al menos dos fuentes con manifestaciones distintas, pero conceptualmente equivalentes. Siete corroboraciones consistentes:



Tema convergente	Análisis documental	Focus group	Entrevistas
T1. WhatsApp como sistema operante de hecho	F13 (capturas: envío de comprobantes y reposición voluntaria); F12 (Excel ex-post)	P10 (registro manual, hojas, memoria de ayudantes)	CA-01 (tres entrevistas convergen)
T2. Excel como capa secundaria intermitente	F12 (sin firma, sin manual, sin control de versiones; sin planilla julio 2025; sin cierre dic.)	P10–P11 (problema central reconocido)	CA-02 (uso discontinuado, iniciativas individuales)
T3. Atomización de la información	F12 (múltiples cargadoras sin reglas comunes)	P13 (errores, pérdida, dependencia de personas)	CA-03 (recorrer varias fuentes; sin repositorio único)
T4. Ausencia de rol financiero formal centralizado	F11 (Tesorero firma balance, pero coordinadoras cargan); F12 (múltiples cargadoras)	P4 (modelo sostenido por voluntarios; “no depender de un grupo humano”)	CA-13 a CA-16 (sin referente formal; contable externo; CA disfuncional; rotación)
T5. Cumplimiento formal acreditado vs. operatoria informal	F11 (auditado sin salvedades, libros rubricados, CUIT, Acta 11); Hallazgo 5.1 (dos sistemas paralelos)	P3 (personería); P7–P9 (financiamiento sin trazabilidad)	CA-18 a CA-20 conviven con CA-01 a CA-07
T6. Imposibilidad de calcular costos por programa / beneficiario	F11 (memoria sin cifras); Hallazgo 5.4 (concentración en evento)	P6 (gasto sin cuantificación)	CA-22 (proyección); CA-23 (costo por chico)
T7. Dependencia del factor humano como obstáculo a la replicabilidad	F12 (nombres propios como responsables); F13 (“¿esto hay que devolverte lucky?”)	P18–P19 (no replicable hoy; autosustentabilidad)	CA-30 (Lu: “si queremos ser replicables no podemos depender de la predisposición”)

Lectura: las siete corroboraciones se agrupan en dos bloques lógicos. T1–T4 describen la arquitectura operativa real (WhatsApp como sistema, Excel intermitente, información atomizada, ausencia de rol financiero formal). T5–T7 describen las consecuencias de esa arquitectura (desacople entre formalidad y operatoria, imposibilidad de gestión por costos, dependencia humana que bloquea la replicabilidad).

4. Análisis de discrepancias / hallazgos críticos

Sampieri advierte que las inconsistencias deben analizarse para considerar si representan expresiones diversas del mismo fenómeno. En investigación-acción, las discrepancias marcan el punto donde una intervención puede aportar valor real.

4.1 Discrepancia entre cumplimiento formal declarado y operatoria registrada. Plano declarativo: cumplimiento (personería, balance anual, UIF). Plano documental: categoría “Sin comprobante” \$417.077 solo en octubre — contablemente inadmisibles para balance sin salvedades. Planillas sin firma, no vinculadas al Libro Diario. Pagos identificados solo por nombre — riesgo activo UIF Resolución 134/18. La intervención debe operar en ese espacio.

4.2 Discrepancia entre el Plan Trienal vigente y la ejecución efectiva. Acta N° 11 (20/05/2026) declara “plena vigencia del Plan Trienal”. Pero la Base Presupuestaria 2025-2027 proyectaba \$3.294.000 para 2025 mientras la ejecución real fue \$15.241.732 (4,6 veces). Ninguno de los tres entrevistados menciona el Plan Trienal como herramienta operativa. “Lu” describe gestión reactiva (“nunca estamos seguros” = CA-21). La planificación existe en el papel, pero no opera como instrumento de gestión.

4.3 Discrepancia entre apertura tecnológica declarada y resistencia al cambio. Focus group declara “actualizarse digitalmente” como meta y reporta proyecto con programador. Excel registra pagos a ChatGPT (apertura efectiva). Pero P15: “es más difícil que usen la herramienta que hacer la herramienta”. Ls (CA-28) reporta que la CD ya cuenta con IA pero la rechaza; Lu (CA-25) identifica como obstáculo la costumbre a la desorganización; Bj (CA-26) advierte que la adopción requiere exigencia explícita. La discrepancia no se ubica entre fuentes sino al interior de una misma organización: aspiración a digitalizarse vs. práctica que la dificulta.

4.4 Silencio sobre la mezcla patrimonial fundadores-Fundación. Discrepancia por silencio: el análisis documental (hallazgo 5.3) detecta transferencias entrada-salida recurrentes con personas del grupo familiar fundador sin criterio uniforme. Ni el focus group ni las entrevistas abordaron este punto. Tres lecturas posibles a registrar: (i) percibida como legítima y no tematizada; (ii) sensible y por eso autocensurada; (iii) la guía no la indagó explícitamente.

5. Síntesis temática integrada

5.1 Temas transversales integrados (TI-1 a TI-5)

Código	Tema transversal	Categorías que lo alimentan (multifuentes)
TI-1	Cultura de registro informal	Doc: F12 y F13 (Excel sin firma, capturas WhatsApp, reposición voluntaria). FocusG: P10, P13. Entrev: CA-01, CA-02, CA-05
TI-2	Estructura administrativa subdimensionada	Doc: F11 + Hallazgo 5.1. FocusG: P4, P11. Entrev: CA-13 a CA-16



Código	Tema transversal	Categorías que lo alimentan (multifuentes)
TI-3	Brecha entre exigencias normativas y capacidad de respuesta	Doc: F11, hallazgo 5.6. FocusG: P3, P8–P9. Entrev: CA-18 a CA-20 y CA-11 a CA-12
TI-4	Imposibilidad de gestión por información	Doc: F11 sin vinculación cuantitativa, hallazgo 5.4. FG: P6. Entrev: CA-21 a CA-24
TI-5	Tensión entre digitalización aspirada y adopción efectiva	Doc: F12 (ChatGPT, Apple, Google One sin formalización). FG: P12, P15, P17. Entrev: CA-25 a CA-29

5.2 Categoría central integrada

Desacople estructural entre formalidad institucional y operatoria cotidiana, sostenido por una gestión financiera artesanal dependiente del factor humano.

Captura tres elementos articulados con evidencia triangulada:

- Componente estructural: cumplimiento de la dimensión formal (balance auditado sin salvedades, libros rubricados, CUIT, Plan Trienal aprobado) pero gestión real fuera de esa formalidad.
- Componente operativo: canales no formales (WhatsApp como sistema operante), herramientas no integradas (Excel intermitente), prácticas no estandarizadas (reintegros sin comprobante, balances por estimación, control por memoria).
- Componente humano: el sistema funciona solo por predisposición de voluntarios específicos. A la vez es un condicionamiento y obstáculo a la replicabilidad institucional.

Es central por cinco razones: (i) aparece en las tres fuentes con manifestaciones consistentes; (ii) articula los cinco TI (TI-1 y TI-2 manifiestan, TI-3 contextualiza, TI-4 son consecuencias, TI-5 condiciones de superación); (iii) explica las cuatro discrepancias; (iv) reconocida por los actores (focus: “no se puede depender de un grupo humano”; Lu: “si queremos ser replicables no podemos depender de la predisposición”); (v) define con precisión el espacio de intervención: no en la formalidad (acreditada) ni en la voluntad (declarada), sino en la integración entre ambos planos hoy desacoplados.

5.3 Necesidades y perspectivas de los grupos involucrados

Grupo	Voz / fuente	Lectura del problema	Necesidades expresadas
Conducción institucional (CD)	Entrevistas a Ls y Lu + discurso colectivo del focus group	Desacople entre formalidad acreditada y operatoria informal. Identifica como problema estratégico la imposibilidad de articular con financiadores institucionales	Proyección de gastos fijos y disponibilidad (Lu, CA-22); montos actualizados (Ls, CA-22); información externa y datos demográficos (Ls, CA-24);



Grupo	Voz / fuente	Lectura del problema	Necesidades expresadas
		(RSE, padrinazgo) por falta de trazabilidad. Dependencia del factor humano como obstáculo a replicabilidad	rendición periódica a padrinos (Lu, CA-12)
Referencia operativa de área	Entrevista a Bj + coordinadoras (Luchy, Vicky, Tefy) en F12 y F13	Vive el problema desde la carga: dispersión, sin stock, gastos hormiga sin reintegro inmediato, dificultad para calcular costos por chico. Identifica como obstáculo la cultura de dispersión del voluntariado	Costo promedio y marginal por chico (CA-23); sistema de stock (CA-08); exigencia periódica que obligue a cargar (CA-26); compatibilidad móvil (CA-29)
Organización como persona jurídica	Estatuto, Acta Constitutiva, Resol. 188/2025 DPJ, balance auditado, Acta N° 11, Certif. de Normal Funcionamiento	Cumple requisitos formales. Pero los mismos documentos evidencian la brecha (Plan Trienal vigente vs. ejecución 4,6x; balance sin salvedades vs. "Sin comprobante" en Excel; libros rubricados sin manual)	Integración entre plano formal y operativo; trazabilidad para UIF y rendición al sector público; actualización de la planificación en consonancia con la ejecución real

La diferenciación de perspectivas es metodológicamente relevante: la investigación-acción exige que la intervención responda a las necesidades de los distintos grupos. Un sistema que satisficiera solo a la conducción, pero ignorara al referente de área o al voluntariado tendría escasa probabilidad de adopción efectiva y reproduciría, en otro plano, el desacople que constituye la categoría central.

5.4 Bases diagnósticas para el plan de acción

5.4.1 Requerimientos funcionales emergentes (6):

- Integración entre plano contable formal y plano operativo cotidiano, generando reportes formales (balance, rendiciones) a partir de la operatoria diaria sin doble carga (TI-1, TI-2, T5, categoría central).
- Captura del flujo de información que hoy circula por WhatsApp, integrándose o estableciendo alternativa de adopción viable (T1, TI-1, F13).
- Estandarización del sistema de reposición a voluntarios, con trazabilidad del adelanto y del reintegro (CA-05, F12).
- Reportes diferenciados por rol: panorama agregado y oportunidades externas para CD; costo por programa/beneficiario para referentes; disponibilidad y proyección para función financiera (CA-22, CA-23, CA-24, T6, TI-4).
- Conexión entre planificación (Plan Trienal o actualizaciones) y ejecución efectiva, con monitoreo presupuestario que permita anticipar desvíos (sec. 4.2, hallazgo 5.6 doc).



- Cumplimiento sustantivo (no solo formal) de exigencias UIF y rendición al sector público, con identificación mínima de beneficiarios y conceptos (sec. 4.1, TI-3).

5.4.2 Requerimientos no funcionales emergentes (condiciones de viabilidad):

- Carga descentralizada por área (CA-17): un referente por área, no centralizadamente — replica la lógica organizacional actual y minimiza fricción de adopción.
- Mecanismo de exigencia o recordatorio periódico — la frase del focus “es más difícil que usen la herramienta que hacer la herramienta” y la observación de Bj (CA-26) imponen dispositivos de sostenimiento de la rutina.
- Adopción por capas, comenzando por la CD (CA-27): primer adoptante que habilita la llegada al voluntariado.
- Compatibilidad móvil dado que parte del voluntariado no tiene PC personal (CA-29).
- Posicionamiento prudente respecto de IA: la ambivalencia documentada (CA-28: la CD ya cuenta con IA pero la rechaza) sugiere presentar la IA como apoyo a tareas concretas (clasificación, cálculo de costos promedio, anticipación de disponibilidad) y no como sustitución del juicio.
- Convivencia transitoria con WhatsApp y Excel: sustitución abrupta probablemente fracase; absorción gradual de funciones.

5.4.3 Restricciones identificadas:

- Recursos humanos calificados intermitentes (CA-14, CA-15, CA-16): el sistema no puede asumir disponibilidad permanente de competencias contables internas.
- Estacionalidad y volatilidad del financiamiento: ingresos entre \$740.000 y \$8.400.000; dependencia de subsidios extraordinarios. La proyección debe convivir con esta volatilidad.
- Límite normativo creciente: UIF y rendición al sector público no son negociables; cumplimiento sustantivo, no solo formal (sec. 4.1, TI-3).

6. Síntesis interpretativa integrada

Sonrisas atraviesa una transición institucional inaugurada por la personería jurídica en junio 2025. El hito habilitó nuevas fuentes (legislatura, secretarías municipales, aliados empresariales puntuales) y elevó simultáneamente las exigencias formales (balance anual auditado, declaraciones UIF, tres presupuestos con facturas). El primer ejercicio cerró con cumplimiento formal pleno: balance auditado sin salvedades, libros rubricados, CUIT, Plan Trienal vigente, Certificado de Normal Funcionamiento.

Bajo esta cobertura formal, sin embargo, la triangulación revela un modelo de gestión financiera que no acompañó la transición. La operatoria cotidiana sigue sostenida por un grupo de WhatsApp que opera como sistema de hecho, planillas Excel intermitentes sin manual ni firma, y un sistema de reposición a voluntarios documentado en las capturas (“¿esto hay que devolverte lucky?”) y reconocido en las entrevistas (“un voluntario pone \$12.000 de su bolsillo y a los 5 días le devuelven la mitad”). Los referentes de área cargan sin reglas comunes; reintegros sin comprobante; balances por estimación; control por memoria.

La brecha entre crecimiento operativo y capacidad de gestión sistematizada se manifiesta hacia adentro (gestión reactiva permanente, imposibilidad de calcular costos por programa o beneficiario) y hacia afuera (limita articulación con RSE y padrinazgo, ambos requieren



trazabilidad e información periódica). Limita también la replicabilidad institucional declarada como objetivo estratégico en el focus group.

La triangulación permite identificar con precisión el espacio donde una intervención de mejora puede aportar valor. No se trata de fortalecer la dimensión formal (está acreditada) ni de apelar a la voluntad de los actores (declarada y demostrada por casi una década). Se trata de integrar el plano contable formal y el plano operativo cotidiano, hoy estructuralmente desacoplados. Las necesidades de información (5.4.1) y las condiciones de viabilidad emergentes (5.4.2) configuran las bases sobre las cuales el segundo ciclo del diseño de investigación-acción podrá formular el plan de intervención.

7. Evaluación de calidad

- Dependencia: procedimiento documentado en cuatro pasos (mapa de corroboración, discrepancias, síntesis temática, evaluación).
- Credibilidad: corroboración estructural. Los siete temas aparecen en al menos dos fuentes con manifestaciones equivalentes (sec. 3); adecuación referencial cada conclusión se sostiene en segmento textual o evidencia material; representatividad de voces (5.3).
- Transferencia: descripción densa de categoría central y condiciones contextuales (transición por personería reciente, voluntariado joven, financiamiento mixto, exigencias normativas heterogéneas) permite transferencia a fundaciones similares, sin generalización estadística.
- Confirmación: cada categoría y hallazgo se vincula a fuente y segmento específico; las discrepancias no se ocultaron, sino que se analizaron explícitamente; el silencio sobre mezcla patrimonial se registró como limitación.
- Saturación: el corpus (1 focus group + 3 entrevistas + 14 piezas documentales) se considera suficiente para fundamentar el diagnóstico de un estudio de caso único.