



Consejo Latinoamericano  
de Ciencias Sociales  
Conselho Latino-americano  
de Ciências Sociais

# CLACSO

## Secretaría Ejecutiva

### [2013-2015]

## Informe Financiero

**CLACSO**  
SECRETARÍA EJECUTIVA

**Informe  
Financiero**  
[2013-2015]



**CLACSO**

**Pablo Gentili** - Secretario Ejecutivo

**Fernanda Saforcada** - Directora Académica

**Laura Gastón** - Directora Administrativa

CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

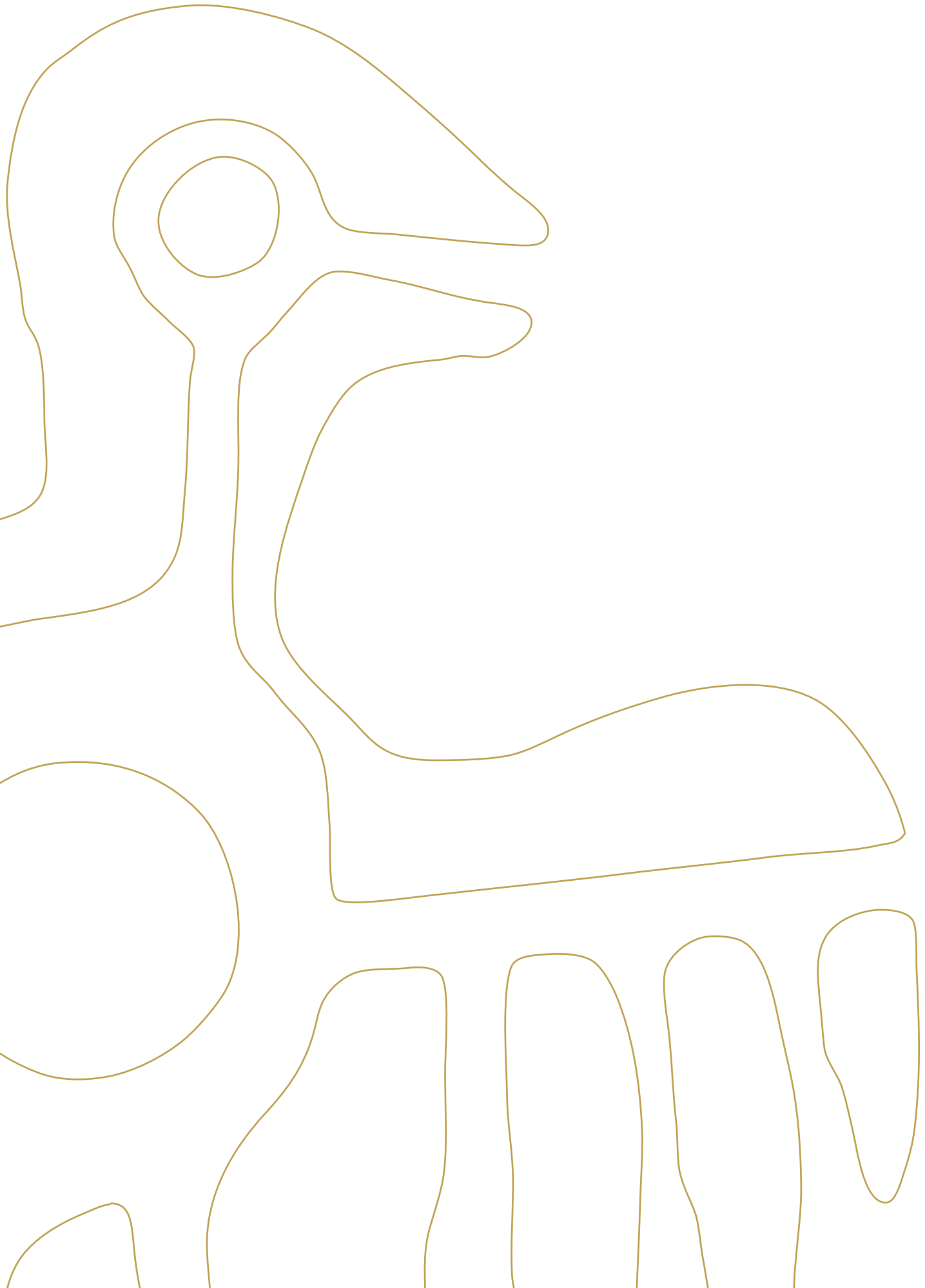
Estados Unidos 1168 | C1101AAX Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875

<clacsoinst@clacso.edu.ar> <www.clacso.org>

## SUMARIO

INFORME FINANCIERO 2013-2015	5
1 - LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	6
2 - LA COMPLEJIDAD DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO	10
3 - PROCESOS DE AUDITORÍA Y REFORMA ADMINISTRATIVA	12
4 - SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	13
5 - ESTRUCTURA GENERAL DE GASTOS	14
6 - MEMBRESÍAS INSTITUCIONALES	15



# Informe Financiero 2013-2015

La ejecución del plan de actividades de CLACSO se lleva a cabo gracias al aporte de diversas agencias de cooperación internacional que colaboran en su financiamiento, a los aportes “indirectos” (aportes no dinerarios) de distintas instituciones y/u organismos y a los recursos propios que dispone el Consejo.

El presente informe expone una síntesis de los recursos disponibles y captados en cada uno de estas tres fuentes de financiamiento durante el período 2013-2015. Además, presenta la compleja situación creada para CLACSO por la fuerte desvalorización de las corona sueca y noruega, monedas de los principales fondos de la cooperación exterior recibidos por la institución. También, hemos incluido informaciones de relevancia sobre los diferentes procesos de revisión y auditoría llevados a cabo en CLACSO durante el período, un momento en el que nuestra organización implementó un amplio cambio en los procesos de gestión y coordinación administrativa. El informe presenta una síntesis de la situación económica-financiera y de la estructura de gastos de la institución. Finalmente, aporta una síntesis de las contribuciones de las membresías anuales al financiamiento de la institución.

Vale destacar que este documento sintetiza y complementa la información disponible en los balances económico-financieros de CLACSO en los años fiscales comprendidos entre 2013 y 2015, además de los respectivos dictámenes de las auditorías realizadas, así como los memorandos de control internos, todos ellos disponibles entre la documentación recibida por los/as directores/as y representantes instituciones presentes en la XXV Asamblea General de Medellín.

## **Este informe complementa los siguientes documentos:**

- Estados Contables y Auditoría (2013)
- Estados Contables y Auditoría (2014)
- Estados Contables y Auditoría (2015)

# 1 - LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

CLACSO dispone de tres fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus actividades y para el funcionamiento de su Secretaría Ejecutiva:

- a. Aportes de las agencias de cooperación internacional y recursos externos
- b. Aportes “indirectos”
- c. Recursos propios

## A. APORTES DE LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Desde hace más de una década, la principal fuente de financiamiento de CLACSO proviene de la cooperación sueca, que por intermedio de una de sus principales agencias, la **Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI**, en inglés: **SIDA**) realiza un aporte que, en el trienio 2013-2015, fue cercano al 74 % de los recursos directos ejecutados por nuestra institución.

La **Agencia Noruega de Investigación y Desarrollo (NORAD**, por su sigla en inglés) constituye la segunda principal fuente de financiamiento directa de CLACSO al igual que lo fue en el trienio anterior. El aporte de NORAD fue del 11 % de los recursos directos ejecutados en el trienio 2013-2015.

La Unión Europea colaboró con un financiamiento que representa un 3 % del total de los recursos directos. Asimismo, en el trienio 2013-2015, se recibió financiamiento de otras instituciones y organismos (OEI, UNESCO, Plan Internacional, Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otros) que en su conjunto alcanzaron el 3 % del total de los recursos directos ejecutados.

Los recursos externos captados por CLACSO han sufrido una progresiva disminución a lo largo de los últimos 10 años. Se trata de una tendencia internacional, marcada por una drástica disminución de los fondos externos destinados a la cooperación académica y a una profunda reestructuración de las relaciones de asistencia y solidaridad Norte-Sur, una de cuyos resultados ha sido la eliminación de casi todos los países latinoamericanos de las prioridades en materia de cooperación internacional.

## B. APORTES “INDIRECTOS”

Los aportes “indirectos” son todos aquellos recursos *no dinerarios* que, tanto las instituciones asociadas como otras agencias u organismos nacionales o internacionales, realizan para complementar o permitir la ejecución de proyectos y actividades de CLACSO. Este tipo de contribución se ha multiplicado exponencialmente a lo largo de los últimos años, permitiendo no sólo dar continuidad a los programas de CLACSO, sino también a ampliarlos y diversificarlos.

Así, mientras que hasta hace pocos años, el financiamiento externo de CLACSO permitía subsidiar casi la totalidad de las actividades desarrolladas, en la actualidad, casi todas las actividades y proyectos tienen un alto componente de subsidiariedad por parte de nuestra red institucional o por otras agencias, las que contribuyen de forma indirecta, financiando comple-

mentariamente su realización. Vale destacar que estos aportes son, desde el punto de vista de la contabilidad de CLACSO, *no dinerarios* (o sea, no constituyen recursos vivos que entran entre nuestros financiamientos directos), aunque poseen hoy una importancia fundamental para dar continuidad y ejecutar el plan de trabajo del Consejo.

Por ejemplo, hasta hace algunos pocos años atrás, el libro producido por un Grupo de Trabajo era enteramente financiado por CLACSO. Hoy, casi sin excepción, los libros del programa son financiados de forma directa en cerca de un 50% por CLACSO, mientras que el resto de los recursos son aportados de manera indirecta por los centros miembros o los propios equipos de investigación involucrados en su producción (financiando la impresión, la revisión o diagramación del volumen). Del mismo modo, los centros miembros y otras instituciones han pasado a tener un rol cada vez más preponderante en el financiamiento de reuniones, seminarios, cursos virtuales y, particularmente, la movilidad de los participantes en las actividades promovidas por el Consejo. Por cierto, la XXV Asamblea General ha podido realizarse, gracias a la contribución de todos los centros que han asumido los costos de traslado de sus representantes a Medellín. Hasta nuestra última Asamblea, realizada en México, este costo era asumido por CLACSO.

Existen dos complejidades relativas a los aportes indirectos.

Por un lado, la imposibilidad de que los mismos figuren en los balances financieros de la institución, ya que no constituyen recursos monetarios ingresados formalmente a la contabilidad. Esto puede generar una distorsión relativa en el análisis de los recursos realmente existentes para el desarrollo de los programas. El tema no deja de ser problemático por diversos motivos. El más fundamental quizás sea que las agencias de financiamiento que apoyan a CLACSO observan una contradicción entre nuestros reclamos por la necesidad de aumentar los aportes de la cooperación internacional para financiar nuestras actividades, por un lado, y, por otro, un plan de trabajo institucional cada vez más ambicioso, más diversificado y la presentación de informes de actividades más productivos y con mayor impacto regional. En suma: CLACSO hace cada vez más con menos aporte externo, ¿para qué necesita entonces el aporte externo o, al menos, para qué necesita que aumente si habiendo disminuido, las actividades igual se multiplicaron?

A esta cuestión, hemos respondido mostrando que el incremento en la productividad de CLACSO no se ha debido sólo a una Secretaría Ejecutiva cada vez más reducida (tenemos hoy un tercio de los colaboradores que teníamos 10 años atrás), a que hemos implementado una reforma administrativa que nos permite administrar mejor los recursos (hemos reducido en más de un 65% los gastos de gestión de los proyectos con relación a una década atrás), sino, fundamentalmente, al hecho de que hoy, una parte significativa del aporte para que nuestras actividades se realicen, provienen de los centros miembros y de los mencionados “aportes indirectos”.

El argumento no deja de recibir, casi siempre, una respuesta contundente por parte de nuestros financiadores externos: “entonces CLACSO se podría financiar con los recursos aportados por los centros miembros”. Nuestra no menos contundente respuesta es que no y que la reducción sistemática de aportes externos acaba conspirando contra la posibilidad de reunir los aportes indirectos que apoyan y hasta permiten la realización de nuestra amplia agenda de trabajo. Esto es así porque, en primer lugar, los aportes indirectos son generados gracias a la iniciativa promotora de CLACSO. Es el Consejo el que dispone de un Programa de Grupos de Trabajo, de un Programa Sur-Sur, una Biblioteca, un sistema internacional de ediciones, un Espacio de Formación Virtual y una Red de Posgrados, entre otras iniciativas. Es porque estas iniciativas existen (y pre-existen) al apoyo indirecto, que las actividades por ellas realizadas, despliegan un enorme interés en las comunidades académicas de la región, en algunos gobiernos y organizaciones sociales que actúan a nivel nacional o regional. Lo que permite que estos

programas den inicio a las actividades es el financiamiento externo, al menos, por el momento. Si este financiamiento sigue disminuyendo o desaparece, el enorme esfuerzo por multiplicar y diversificar las fuentes de recursos habrá sido probablemente en vano. Los aportes indirectos subsidian, pero no crean los programas.

Naturalmente, podría pensarse que de lo que se trata entonces es de disponer de fondos basales que permitan que CLACSO funciones, permitiendo así desplegar todo el potencial autogestivo de nuestra red. Estos fondos podrían ser externos a la región (como lo han sido durante los últimos años) o podrían provenir de fuentes públicas en algunos de los países más desarrollados del continente (como Brasil, México, Colombia, Argentina o Chile). Quizás este sea el futuro del financiamiento de CLACSO. Entre tanto, no deja de ser sombría la perspectiva en este sentido. Los gobiernos latinoamericanos no siempre han tenido entre sus prioridades la contribución al desarrollo de un sistema de financiamiento y cooperación regional sólido y estable. Menos aún para el sistema científico y menos aún para las ciencias sociales. Un ejemplo de esto es la VII Conferencia Latinoamericana y Caribeña de Ciencias Sociales, que estamos realizando en Medellín y en cuyo marco se realiza la XXV Asamblea en la que presentamos este informe. Si no fuera por la cooperación internacional nórdica, este evento no podría haber sido realizado. Fue porque lo pusimos en marcha que se desplegaron las más diversas iniciativas de apoyo y mecanismos complementarios de financiamiento por parte de los centros miembros, de otros organismos internacionales y, particularmente, del gobierno de la ciudad. Sin los aportes de ASDI y NORAD, nunca hubiéramos podido dar inicio al proceso de organización de este evento. Entre tanto, el gobierno nacional colombiano, a través de su agencia de promoción científica, COLCIENCIAS, en nada ha contribuido para la realización de este que es el mayor evento mundial de las ciencias sociales. Si el financiamiento de CLACSO dependiera directamente de los gobiernos latinoamericanos, lamentablemente, la continuidad de la institución se vería seriamente afectada. Debemos trabajar arduamente para cambiar esta situación, ampliando el compromiso de nuestros países con el apoyo a una organización que trabaja regional e internacionalmente y que, a lo largo de sus 50 años de historia, mucho ha contribuido a construir sociedades más justas y democráticas.

Finalmente, la segunda complejidad de los aportes indirectos, es cómo mensurarlos. No siempre resulta simple la determinación de los aportes no monetarios realizados de forma indirecta por los centros que componen nuestra red. Entre tanto, desde el año 2014 hemos implementado un sistema que estamos consolidando que permite registrar y sistematizar el origen y la dimensión de estos recursos.

Actualmente, los aportes indirectos constituyen el 40% de los fondos totales recibidos por CLACSO anualmente.

## C. RECURSOS PROPIOS

Los recursos propios de CLACSO provienen de las cuotas anuales de las membresías de los centros miembros, como así también de los ingresos por venta de libros y los contribuciones por los cursos virtuales y diplomaturas.

La participación de los aportes de los centros miembros dentro del total de los recursos en el trienio 2013-2015 fue del 5,74%.

## FINANCIAMIENTO CLACSO 2013-2015 (por fuente y por año)

	Fuente	2012/13 U\$D		2013/14 U\$D		2014/15 U\$D		Total U\$D		
<b>PRINCIPALES FINACIADORES</b>	ASDI (Suecia) Programa Est. Pobreza	3.000.862	65,43%	2.347.191	57,61%	2.188.747	40,84%	7.536.800	53,76%	
	ASDI (Suecia) Programa Sur Sur	73.586	1,60%	909.463	22,32%	1.905.396	35,56%	2.888.445	20,60%	(A)
	NORAD (Noruega)	886.099	19,32%	256.490	6,29%	400.525	7,47%	1.543.114	11,01%	
	ENGOV (UE)	189.298	4,13%	29.760	0,73%	229.421	4,28%	448.479	3,20%	
	Membresías	222.900	4,86%	269.308	6,61%	312.829	5,84%	805.037	5,74%	
<b>RECURSOS PROPIOS Y OTROS FINACIADORES</b>	Matrículas, maestrías y diplomaturas	75.315	1,64%	78.196	1,92%	106.896	1,99%	260.407	1,86%	
	Venta de libros y otros ingresos	138.590	3,02%	184.105	4,52%	214.980	4,01%	537.675	3,84%	(B)
	TOTAL POR AÑO	4.586.650	100,00%	4.074.513	100,00%	5.358.794	100,00%	14.019.957	100,00%	
<b>APORTES "INDIRECTOS"</b>		2.000.000	30,36%	3.100.000	43,21%	3.500.000	39,51%	8.600.000	38,02%	
	TOTAL POR AÑO CON APORTES "INDIRECTOS"	6.586.650		7.174.513		8.858.794		22.619.957		

(A) El Programa Sur-Sur tiene un desarrollo distinto que el resto. Es por año calendario y no por año fiscal. Por eso que se dan distorsiones en su exposición en cuanto a la acreditación de los desembolsos.

(B) En otros ingresos se incluyen los recursos recibidos de financiadores menores (ej: OEI, UNESCO).

## 2 - LA COMPLEJIDAD DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO

La cooperación internacional ha ido disminuyendo en estos últimos años, lo que afecta seriamente las posibilidades de aumentar los recursos para el desarrollo de una agenda de actividades cada vez más extensa y diversificada. Sin embargo, CLACSO es una de las organizaciones internacionales que mejor ha conseguido sostenerse, en un contexto de crisis de la cooperación internacional, sin afectar ni la calidad ni la cantidad de sus actividades desarrolladas.

Asimismo, CLACSO ha tenido que enfrentar en los últimos meses, adicionalmente a la reducción de los fondos internacionales, un corte de los recursos originados por la persistente **desvalorización de las coronas sueca y noruega**.

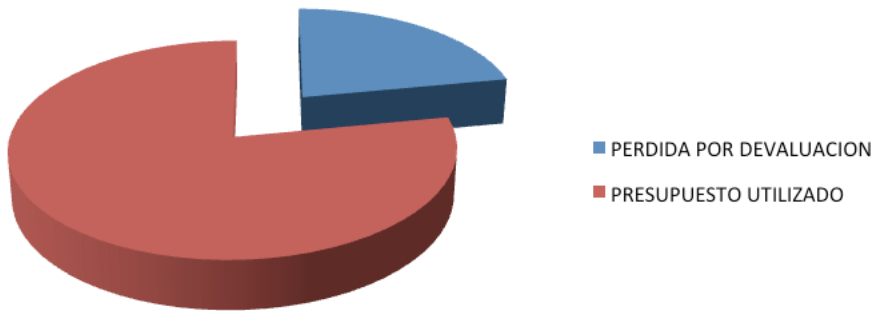
El financiamiento de ASDI y NORAD constituye el 85 % de los recursos directos de CLACSO. Por tal motivo, las variaciones cambiarias dichas monedas tienen un impacto significativo en los recursos de CLACSO. En el trienio 2013-2015, las coronas sueca y noruega sufrieron una devaluación promedio de alrededor de 30%.

**Cotización Corona Sueca y Corona Noruega**

<b>Fecha recepción de fondos</b>	<b>USD X SEK</b>	<b>VARIACION BASE NOV-12</b>	<b>USD X NOK</b>	<b>VARIACION BASE NOV-12</b>
Noviembre 2012	6,6616	0,00%	5,6686	0,00%
Julio 2013	6,516	-2,19%	5,8921	3,94%
Enero 2014	6,5479	-1,71%	6,2499	10,25%
Julio 2014	6,898	3,55%	6,286	10,89%
Diciembre 2014	7,797	17,04%	7,474	31,85%
Enero 2015	8,2746	24,21%	7,7274	36,32%
Febrero 2015	8,4015	26,12%	7,6653	35,22%
Junio 2015	8,3147	24,82%	7,8926	39,23%

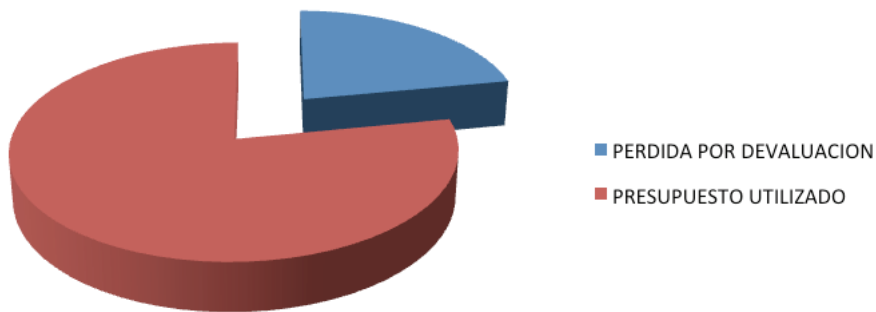
El impacto más significativo fue el sufrido en el período 2014/2015, donde **CLACSO perdió aproximadamente el 22 % del presupuesto en dólares del financiamiento de ASDI y un 4,4 % del financiamiento en dólares de NORAD**.

### PRESUPUESTO ASDI 2014/2015



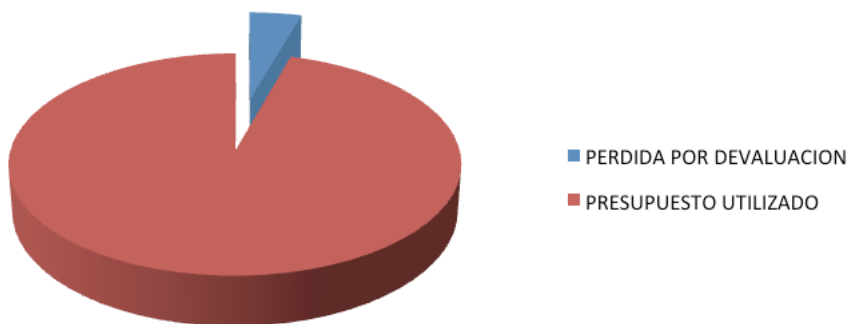
PRESUPUESTO 2014/2015 PERDIDO POR DEVALUACIÓN SEK-U\$D 443.000 (22 % DEL PRESUPUESTO)

### PRESUPUESTO SUR SUR 2015 (ASDI)



PRESUPUESTO 2015 PERDIDO POR DEVALUACIÓN DEL SEK-U\$S 139.200 (22% DEL PRESUPUESTO)

### PRESUPUESTO NORAD 2014/15



PRESUPUESTO PERDIDO POR DEVALUACIÓN NOK-U\$D 18.000 (4,4% DEL PRESUPUESTO)

### 3 - PROCESOS DE AUDITORÍA Y REFORMA ADMINISTRATIVA

Durante los últimos tres años, CLACSO hizo un gran esfuerzo con el objetivo de adecuarse a los estándares internacionales de gestión administrativa y financiera.

Distintas consultoras internacionales y nacionales realizaron evaluaciones de los procedimientos de control interno. Algunas de estas evaluaciones fueron solicitadas por nuestros financiadores y otras directamente por CLACSO. Las auditorías que se realizaron en este período fueron las siguientes:

- PWC ( Septiembre 2012 / Abril – Agosto 2013)
- Brea, Solans y Asociados ( Marzo 2014)
- Ernst & Young (Mayo 2014)
- Lisicki, Litvin y Asociados (Octubre 2014 – Septiembre 2015)

En base a las recomendaciones sugeridas por los auditores, se hizo una reforma administrativa que involucró lo siguiente:

- Modificación de procedimientos administrativos existentes.
- Revisión y actualización de todos los procedimientos y manuales administrativos.
- Redefinición de los informes financieros semestrales al Comité Directivo.
- Nuevo sistema de control presupuestario.
- Inscripción en la Unidad de Información Financiera, siguiendo las normas internacionales de combate al lavado de dinero.
- Implementación de un código de ética para el personal y establecimiento de normas y procedimientos de control y transparencia.

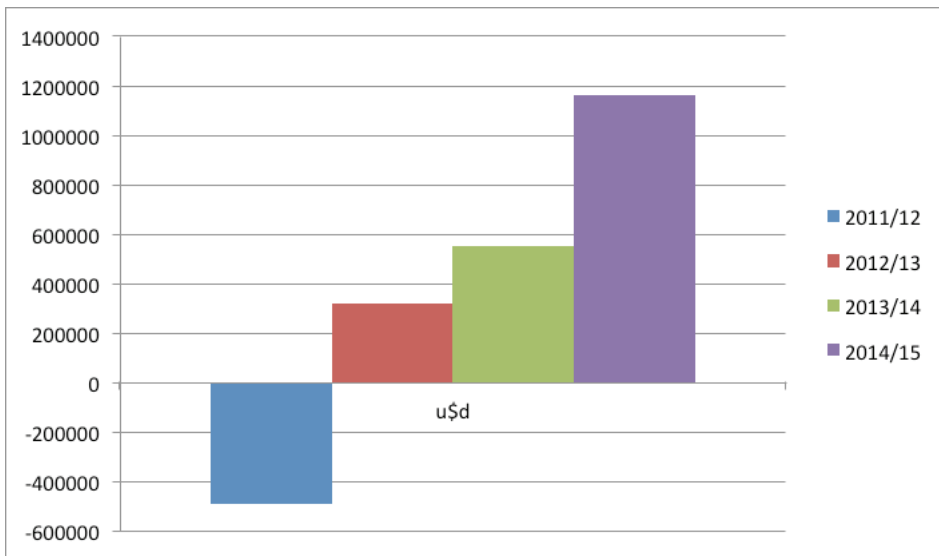
Hoy casi la totalidad de las observaciones o recomendaciones que surgieron de los informes de los auditores han sido solucionadas o implementadas.

**Todos los informes financieros de CLACSO han sido aprobados por sus agencias de financiamiento y por las empresas de auditoría que fiscalizaron el desempeño de la institución en el período 2013-2015.**

## 4 - SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

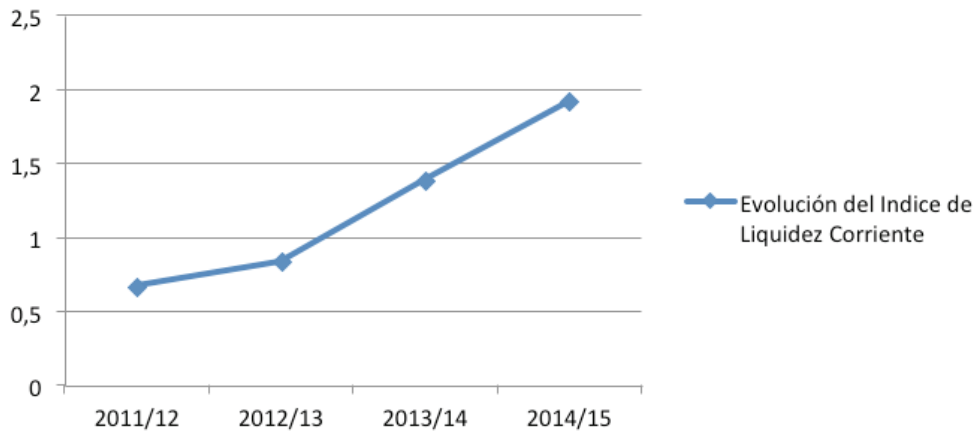
Durante el último trienio, CLACSO saneó su Patrimonio Neto. Los estados contables del período finalizado en Junio de 2013 exponen una situación económica de mayor solidez dado su Patrimonio Neto positivo. En los siguientes años, 2013-14 y 2014-15, no solo se mantuvo un Patrimonio Neto positivo sino que el mismo se fue incrementando.

### Evolución del patrimonio neto



En estos últimos tres años CLACSO, no solo ha logrado una mayor solidez económica sino que también ha logrado consolidar una mayor solidez financiera. Esta se refleja en el incremento en este trienio del índice **de liquidez corriente** (Activo Corriente/Pasivo Corriente).

### Evolución del Índice de Liquidez Corriente



## 5 - ESTRUCTURA GENERAL DE GASTOS

Aproximadamente 50 % de los recursos ejecutados por CLACSO en el trienio 2013-2015 han sido destinados al financiamiento de las tres áreas de trabajo principales en el desarrollo de sus actividades: Grupos de trabajo, Promoción de la Investigación y Red de Posgrados (que incluye el Espacio de Formación Virtual).

Los gastos propios de administración de CLACSO, incluyendo las depreciaciones de bienes de uso, se han mantenido durante este trienio en el orden de los U\$D 100.000 y u\$D 140.000. La participación de los gastos de administración no ha superado en ningún año de este trienio el 5 % del total de los gastos. A pesar de la inflación y de un dólar que no ha acompañado la inflación, CLACSO ha llevado un control de sus gastos propios. Este control ha permitido generar resultados favorables para CLACSO.

### Participación de los gastos en el total de los egresos

CONCEPTO	2012/13 U\$D		2013/14 U\$D		2014/15 U\$D	
<b>Programa ASDI</b>	<b>2.832.072</b>		<b>2.475.248</b>		<b>2.340.746</b>	
Grupos de trabajo	706.336	18,50%	755.761	20,48%	622.130	19,34%
Becas	985.397	25,82%	528.711	14,33%	651.098	20,24%
Red de posgrado y campus virtual	416.977	10,92%	560.633	15,20%	541.073	16,82%
Red Académica	33.476	0,88%	0		0	
OSAL	111.342	2,92%	0		0	
Administración de programas	278.251	7,29%	347.826	9,43%	278.673	8,66%
Biblioteca	201.553	5,28%	189.999	5,15%	169.269	5,26%
Publicación y difusión	98.740	2,59%	92.319	2,50%	78.503	2,44%
<b>Programa SUR SUR tricontinental</b>	<b>68.479</b>	<b>1,79%</b>	<b>830.314</b>	<b>22,51%</b>	<b>191.767</b>	<b>5,96%</b>
<b>Programa sobre la pobreza NORAD</b>	<b>808.497</b>	<b>21,18%</b>	<b>327.918</b>	<b>8,89%</b>	<b>411.502</b>	<b>12,79%</b>
<b>Programa ENGOV</b>	<b>48.369</b>	<b>1,27%</b>	<b>18.859</b>	<b>0,51%</b>	<b>237.257</b>	<b>7,37%</b>
<b>Depreciación de bienes de uso</b>	<b>59.278</b>	<b>1,55%</b>	<b>23.580</b>	<b>0,64%</b>	<b>23.096</b>	<b>0,72%</b>
<b>Generales de administración</b>	<b>78.200</b>	<b>2,05%</b>	<b>77.554</b>	<b>2,10%</b>	<b>111.595</b>	<b>3,47%</b>
Resultados financieros y otros gastos	-77.865	-2,04%	-64.069	-1,74%	-98.379	-3,06%
<b>TOTAL</b>	<b>3.817.029</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.689.405</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.217.584</b>	<b>100,00%</b>

## 6 - MEMBRESÍAS INSTITUCIONALES

A lo largo de los cincuenta años de historia de CLACSO, la contribución de los centros miembros a través de sus cuotas de membresía ha sido fundamental para la sustentabilidad financiera de la institución.

La cuota anual de membresía para el año 2015 asciende a mil dólares estadounidenses (**USD 1.000**) para los centros miembros plenos (instituciones con sede en América Latina y Caribe). Sin embargo, debemos enfrentar dos graves problemas que dificultan la sustentabilidad financiera. Ellos son:

- **Desvalorización real de la membresía, ya que hace mas de veinte años mantiene un mismo valor nominal.**
- **Altas tasas de incumplimiento en el pago de las membresías. Actualmente, la deuda por membresías se distribuye de la siguiente forma en los países que conforman nuestra red institucional:**

PAÍS	DEUDA USD	PARTICIPACIÓN
Argentina	54.244,00	18,53%
Bolivia	6.300,00	2,15%
Brasil	82.800,00	28,29%
Chile	13.000,00	4,44%
Colombia	48.700,00	16,64%
Costa Rica	7.000,00	2,39%
Ecuador	7.000,00	2,39%
Mexico	41.684,00	14,24%
Peru	10.000,00	3,42%
Panama	3.000,00	1,02%
Puerto Rico	2.000,00	0,68%
Paraguay	4.000,00	1,37%
Rep.Dominicana	2.000,00	0,68%
Uruguay	11.000,00	3,76%
<b>TOTAL</b>	<b>292.728,00</b>	<b>100,00%</b>

Resulta importante que nuestra red institucional discuta y asuma con determinación la solución de este último problema que afecta cada vez más las finanzas de CLACSO. Del mismo modo, como ya lo hemos alertado, es importante incorporar la discusión de una actualización en las cuotas de membresía.

**EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL DE PROGRESIVA DISMINUCIÓN DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LA COOPERACIÓN ACADÉMICA INTERNACIONAL, EL DEBATE SOBRE EL FINANCIAMIENTO DE CLACSO DEBE SER UN TEMA DE DELIBERACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE ALTERNATIVAS COLECTIVAS. ESTAMOS ANTE EL GRAN DESAFÍO DE LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE NUESTRA INSTITUCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS. ESTAMOS SEGUROS QUE CON CREATIVIDAD, COMPROMISO Y DIÁLOGO ABIERTO, LO CONSEGUIREMOS.**

**DIRECCIÓN  
GENERAL**

**Pablo Gentili**

Secretario Ejecutivo

**Fernanda Saforcada**

Directora Académica

**Laura Gastón**

Directora Administrativa

**ÁREA  
ADMINISTRATIVA**

**Carolina Paula López Blanco**

Tesorera

**Silvia Tordoni**

Contaduría

**Ivana Noelia Ulloa**

Asistente del Área Administrativa