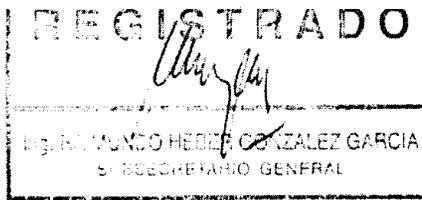




Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



CREA LA CARRERA TECNICATURA SUPERIOR EN RECUPERO CREDITICIO
EN EL AMBITO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL

Buenos Aires, 17 de marzo de 2005

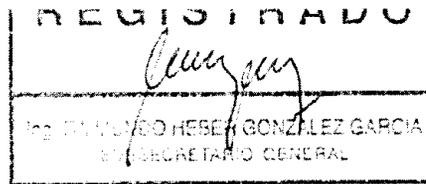
VISTO la presentación de la Facultad Regional Buenos Aires relacionada con la creación de la carrera Tecnicatura Superior en Recupero Crediticio, y

CONSIDERANDO:

Que oportunamente el Consejo Superior Universitario aprobó la existencia de carreras cortas en la Universidad que respondan a necesidades del medio y además dispuso las pautas curriculares para su desarrollo.

Que la carencia evidenciada por las personas que se ocupan del problema de la cobranza ha motivado a Sociedades Educativas S.A., entidad conformada por miembros encumbrados de diferentes empresas especializadas en el tema o en funciones relacionadas directamente con el rubro, a proponer a la Facultad Regional Buenos Aires la elaboración en forma conjunta de un moderno diseño curricular, que atienda la demandada formación académica.

Que la Secretaría Académica y de Planeamiento analizó la presentación efectuada y la misma se ajusta a las pautas curriculares para el desarrollo de las carreras cortas en la Universidad Tecnológica Nacional y que el contenido y la estructura académica de la carrera revisten un perfil fiel a la formación técnica y tecnológica que se desarrolla en la misma.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorada

Que las Comisiones de Enseñanza y Planeamiento aconsejan su aprobación para todo el ámbito de la Universidad.

Que el dictado de la medida se efectúa en uso de las atribuciones otorgadas por el Estatuto Universitario.

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

ORDENA:

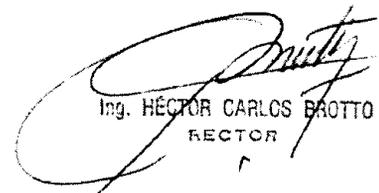
ARTÍCULO 1°.- Crear la Carrera Tecnicatura Superior en Recupero Crediticio en el ámbito de la Universidad Tecnológica Nacional.

ARTÍCULO 2°.- Aprobar la curricula de la citada carrera que se agrega como Anexo I y es parte integrante de la presente Ordenanza.

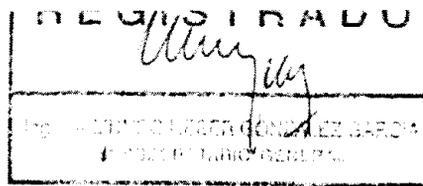
ARTÍCULO 3°.- Regístrese. Comuníquese y archívese.

ORDENANZA N° 1048

8


Ing. HÉCTOR CARLOS BROTO
RECTOR


Ing. HÉCTOR RENÉ GONZALEZ
Secretario Académico y de Planeamiento



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

ANEXO I

ORDENANZA N° 1048

DISEÑO CURRICULAR DE LA TECNICATURA SUPERIOR
EN RECUPERO CREDITICIO

I - MARCO TEÓRICO

1-. Fundamentación

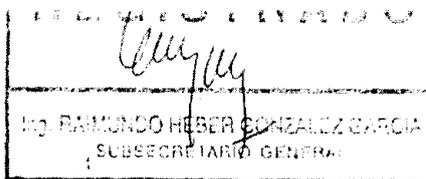
Desde un enfoque microeconómico lineal, la cobranza forma parte de la cadena de valor: producción, venta, crédito, pago y cobranza, pudiendo aplicarse ésta, directamente al producto -y/o servicio- o al crédito derivado de la misma venta.

Desde un horizonte macroeconómico, el estado municipal, provincial o nacional efectúa también la cobranza de impuestos, tasas y gravámenes de diferentes tipos. Lo mismo acontece con organismos públicos, mixtos y descentralizados.

Ello aumenta el alcance de la gestión de recupero crediticio a todos los ámbitos de la economía.

En todos los casos, se pretende el cobro sobre un cliente que accedió antes a la adquisición de un producto y/o servicio brindado por una empresa u organización privada o estatal. En función del grado de mora que dicho cliente tenga sobre la deuda contraída diferirá su situación comercial y legal.

Tradicionalmente, esta visión de la cadena del valor aisló a la cobranza del resto del sistema y le adjudicó una función específica y disgregada de la organización, concentrándola en un único y exclusivo objetivo: recuperar el crédito o cobrar la venta



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

Esta misión se ejecutó siempre desde el área de cobranza de la empresa u organismo o desde la actividad jurídica tradicional cuando las circunstancias de mora así lo determinaban.

Modernamente, el crecimiento de las carteras, la necesidad de su recupero, las complejas relaciones entre los acreedores y sus deudores, produjeron el nacimiento de una nueva visión de la actividad y de un innovador concepto en materia de deuda y su tratamiento: un enfoque sistémico focalizado en el cliente, en sintonía con la versión 2000 de la familia de normas ISO 9000.

De esta manera, la cobranza alcanzó transversalmente a varias áreas funcionales de la empresa u organismo, a partir de la apertura a un mayor número de disciplinas para un eficaz y eficiente desempeño, constituyéndose así de hecho, en una verdadera *teoría de la gestión de cobranzas*.

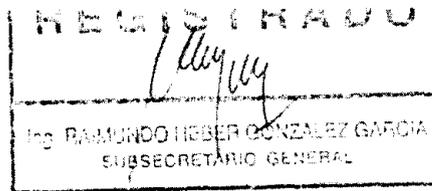
Esta extensión del campo de la cobranza lleva a contemplar la existencia de dos variables complementarias y sinérgicas:

- Asegurar la satisfacción y expectativas del cliente en cuanto al producto o servicio adquirido (de forma tal de volver inobjetable el pago en tiempo y forma).
- Atender los medios de ingreso que él mismo tiene para cumplir con sus compromisos (aspecto innovador).

La recuperación de las carteras crediticias, implica aspectos tales como la planificación estratégica de esta misión, la logística de los recursos humanos y tecnológicos a utilizar, la ejecución operativa de la actividad en sí y el control de gestión de todo el sistema. Usualmente se halla a cargo de determinadas áreas funcionales



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



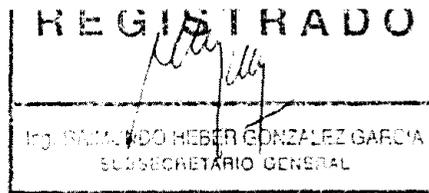
abocadas a dicha tarea -gestión comercial de mora-, aunque se ha acrecentado la -tercerización a empresas dedicadas exclusivamente a dicha función, dada la exigencia de una creciente especialización multidisciplinaria.

La creciente crisis financiera desatada en nuestro país hacia comienzos del nuevo siglo, ha puesto en evidencia las debilidades de la función desde una antigua concepción, al tener que afrontar un acelerado incremento de población deudora-morosa, imposibilitada de atender sus compromisos financieros contraídos de buena fe con entidades bancarias, empresas de servicios, proveedores, comercios, etc.

La "caída" en cascada de la cadena de pago provocó que sectores funcionales de la casi totalidad de las empresas, más aquellas dedicadas específicamente al rubro y los estudios de abogados dedicados al recupero crediticio, salgan a la búsqueda desesperada de cobros.

En muchos casos, se ha apelado a métodos alejados de bases científicas, sociológicas y psicológicas, recurriendo incluso, a personal de planta no formado para la tarea y sin vocación para ello. Esta situación, provocó en la gran mayoría de los casos, más perjuicios que beneficios para todas las partes involucradas, dejando en la sociedad una fuerte impronta de rechazo hacia determinadas empresas —especialmente el sector bancario-.

Toda esta secuencia detallada para el sector privado de la economía, se vio mucho más agravado aún en las Instituciones del Estado Nacional, Provincial y Municipal, que prácticamente quedaron sin capacidad recaudadora ante una población conocedora de la debilidad estatal en el recupero crediticio que reaccionó inmediatamente priorizando el direccionamiento de sus alicaídos ingresos, jaqueados en



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

muchos casos por la falta o la disminución del empleo.

La lenta y progresiva recuperación económica del país ha permitido ir normalizando de alguna manera la actividad económica, incluyendo el recupero crediticio -aún en condiciones de quita y condonación excepcionales-, pero sin dudas, ha dejado enseñanzas agudas sobre aspectos a rever en la materia, especialmente la necesidad de profesionalización e investigación interdisciplinaria de la temática.

La actividad no se encuentra reglamentada en el país por ninguna ley específica, aunque le alcanzan las disposiciones legales comunes a toda actividad útil y lícita con características propias, contenidas en la legislación general (Código Civil, Código de Comercio, etc).

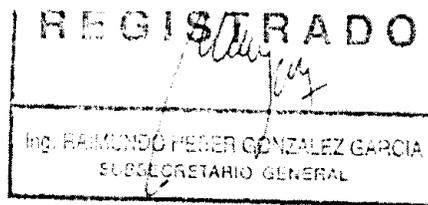
Como ya se ha insinuado hasta la fecha, las actividades vinculadas con el recupero crediticio, la gestión de cobranzas y el tratamiento de las deudas, son desarrolladas por personas cuya formación depende de sus propios empleadores y su selección carece de parámetros específicos de idoneidad, dependiendo de la experiencia previa de los mismos en tareas afines, ya sea en el sector público como en el privado.

El gerenciamiento se halla a cargo habitualmente de profesionales relacionados de alguna manera con la temática (contadores, abogados, licenciados en economía, en administración o en finanzas, etc.).

La carencia de profesionales formados específicamente en la materia para el ejercicio del planeamiento y control de esta actividad se ha ido superando con la experiencia en la función, los posgrados universitarios, los cursos extracurriculares -incluso no universitarios-, el entrenamiento en el exterior, la aplicación de coaching, etc., especialmente en compañías dedicadas a dichos servicios específicos.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



Sin embargo, ello no ha ocurrido tan fluida y eficazmente en los niveles jerárquicos medios y mucho menos en el nivel operativo -aquel relacionado directa y estrechamente con el cliente-deudor-moroso.

Para prepararse para la gestión, los aspirantes, a lo sumo, efectúan un período de entrenamiento, generalmente vinculado con cuestiones relacionadas con la tecnología disponible (informática, comunicaciones) y temas específicos de la gestión de cobranza.

Cientos de personas que se dedican a la actividad jamás pasaron por una capacitación sistemática y mucho menos por las aulas de una universidad.

Este marco lleva a una alta rotación en los puestos abocados a esta tarea, implicando ello un altísimo costo e ineficiencia en los resultados, incluyendo en esto, el impacto negativo sobre el tratamiento hacia el cliente-deudor-moroso, quien es sometido a permanente cambio de interlocutores, estilos y modos, permitiendo los malos entendidos, reales o ficticios.

La carencia evidenciada ha motivado a Sociedades Educativas S.A., entidad conformada por miembros encumbrados de diferentes empresas especializadas en el tema o en funciones relacionadas directamente con el rubro, a proponer a la FRBA de la UTN la elaboración en forma conjunta de un moderno diseño curricular, que atienda la demandada formación académica.

Como elemento liminar, el Dr Adrián López –con la colaboración de gran parte del staff de Sociedades Educativas S.A.- ha dado un importante paso en el sentido propuesto, presentando a principios de 2003 su libro *"Hacia una cobranza profesional"*, detallando en las casi 200 páginas que editara Novel & Editores, un compendio de bases, técnicas y fundamentos, inédito a la fecha, por su especificidad y apego a la realidad



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

socioeconómica argentina.

Como dice en su prólogo el Ph.D. Pedro Gorondi, el Dr López da "un original enfoque ecológico o sistémico de la problemática de la cobranza", lo que obviamente se extiende al presente diseño curricular de esta tecnicatura, el que se apoya permanentemente en esta visión sustentada por la amplia experiencia exitosa del Dr. López y del equipo interdisciplinario de especialistas de Sociedades Educativas S.A.

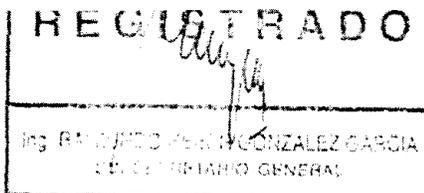
Si bien existe carencia de las exigencias de formación universitaria o matriculación profesional para el desempeño, tanto en Capital Federal como en las Provincias, Sociedades Educativas S.A. y la FRBA de la UTN están persuadidos que se está en presencia de la necesidad de una formación lo suficientemente integral y multidisciplinaria de forma tal de trascender a los clásicos y existentes cursos de actualización o perfeccionamiento extracurriculares que aisladamente tratan de cubrir la inexistencia de un currículo formal.

En este marco, también se reconoce que sería un exceso pretender una formación de grado universitario, ya que la excesiva especialización y profundización de la temática solo agudizaría injustificadamente la proliferación de títulos con alcances e incumbencias solapadas con profesiones tradicionales ya existentes. Por otra parte, es el sector medio y operativo el que tiene más problemas de cubrirse con personal idóneo, capacitado y que perdure en la actividad.

Por todo lo mencionado, surge que la carrera formal ideal es una tecnicatura superior como la propuesta en el presente diseño, cuya identificación mejor ha sido la de "Recupero Crediticio".



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



2. Alcances del Título Técnico Superior en Recupero Crediticio

Fiel a la formación técnica y tecnológica que desarrolla la U.T.N., se considera necesario brindar a los egresados de la Carrera de Técnico Superior en Recupero Crediticio, conocimientos, actitudes, habilidades y elementos de procedimientos para desempeñarse con idoneidad como auxiliares presupuestarios del sector privado o de la actividad pública.

Alcances del Título de Técnico Superior en Recupero Crediticio:

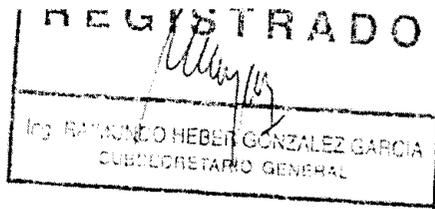
- Analista, clasificador y calificador de deudas mediante la aplicación de conocimientos económicos, financieros y legales.
- Gestor del recupero crediticio apelando a las técnicas psico-sociales apropiadas y utilizando modernas tecnologías comunicacionales e informáticas.
- Participe activo de la obtención de una ecuación equilibrada de los presupuestos, tanto en el sector oficial como en el privado.
- Intérprete del contexto de la realidad socioeconómica imperante y de la cultura organizacional en la cual debe insertarse.
- Integrante de una organización y un equipo de trabajo en los que debe interactuar positivamente con pares, superiores y subordinados.

La concepción del aprendizaje por parte del alumno se basa en las siguientes directrices estructurales:

- Dotar al alumno de diferentes elementos y técnicas para desarrollar su actividad sin limitaciones, brindando una formación integral y sistémica sobre aspectos tales

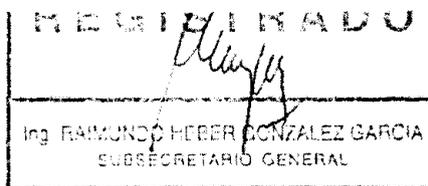


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



como: el valor de los créditos y su significación en los balances, las garantías, los modos de percepción y las limitaciones que la afectan, los costos de la actividad y la inversión necesaria para la misma, el valor de liquidación, la descripción de los mercados -tanto aquellos proveedores de los créditos a gestionar como de los demandantes que se presentan como adquirentes de los créditos en gestión (con quienes se operará en el ejercicio de la profesión)-.

- Incorporar como apoyatura a lo anteriormente descrito, la estructura jurídica, económica, financiera y contable habitualmente desarrollada para el ejercicio profesional.
- Dotar e incentivar en el alumno una visión integral del mercado en que se inserta la profesión: altamente competitivo, inmerso en una economía dinámica y global que imprime una alta exigencia en cuanto a la percepción de todos los factores interactuantes y a la indispensable generación de estrategias organizacionales y comerciales, en contexto de incertidumbre e inestabilidad.
- Generar en el proceso educativo el contacto con la actividad laboral real y actualizada (tanto en lo procedimental como en las tecnologías utilizadas), recurriendo para ello a la experimentación y el trabajo cotidiano propuesto por el docente, quien podrá utilizar a tal efecto, estrategias de taller y seminario. Específicamente, la currícula contará con Práctica Profesional, conformada por trabajo de campo o practica laboral con tutoría académica, visitas asistidas al ámbito de trabajo, etc.
- Brindar una formación básica para un acorde ejercicio de la profesión según lo demanda la actividad, estimulando un espacio para la decisión del egresado en



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

cuanto a su perfeccionamiento, especialización y actualización futura, que cada Entidad Académica de la UTN podrá instrumentar en convenio con organizaciones y asociaciones vinculadas.

- Destacar en forma permanente la ética puesta en manifiesto en cada momento de la actividad profesional y en el rol de la misma en el desarrollo de la economía del país.

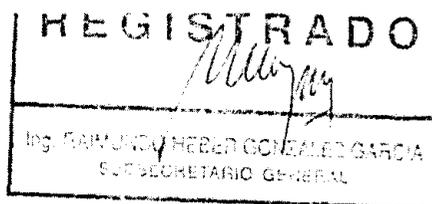
Es recomendable tomar en cuenta el desempeño laboral de los alumnos en actividades ciertamente relacionadas con la temática y debidamente demostradas, así como la formación académica universitaria de grado y posgrado en áreas pertinentes a la carrera, a los fines de otorgamiento de equivalencias y suficiencias.

3. – Contenidos y estructuración por áreas

En el plan de estudio que se propone, las asignaturas se agrupan según áreas, adecuadas a las exigencias de las formas de enseñanza a implementar, de los requerimientos de la actividad laboral y del perfil deseado por la UTN para el graduado.

Dada la particularidad de la carrera, el **Area Tecnológica Básica** se compone de asignaturas tecnológicas, que dotan al alumno de conocimientos y capacidades sobre los sujetos de estudio: los principales y mas comunes tipos de crédito y carteras a evaluar, determinación de su valor, evaluación de los costos de su explotación etc..

Esta área cuenta con contenidos seleccionados por la propia definición del perfil que se propone, proporcionando los elementos con los cuales el Técnico Superior deberá evaluar y tomar decisiones.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

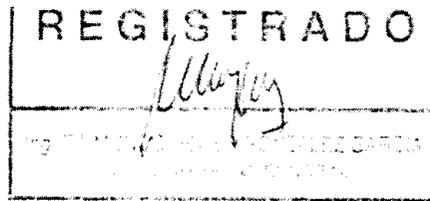
El concepto de "básico" no representa los conocimientos que primeramente deberá abordar el alumno, sino la estructura vertebral tecnológica que sustentará el resto del diseño curricular.

El **Área de Disciplinas Complementarias**, favorece la adquisición de saberes generales, tendientes a ampliar los alcances laborales, la profesionalización de la gestión y la contextualización. Por ello, es un Área que demanda un intensivo número de horas del plan de estudio, ya que al abordar un enfoque sistémico, gran parte de los sucesos que impactan en la profesión suceden en el contexto o medio, como ya se definiera en la fundamentación del presente diseño.

Por último, el **Área de Formación Aplicada** es aquella que brinda las capacidades indispensables para las aplicaciones laborales pretendidas, profundizando en conocimientos específicos de la profesión así como dotando de la praxis necesaria. Complementa en forma directa, el Área de Disciplinas Básicas, así que si se analizara con agudeza el diseño del plan de estudio, deberían tomarse ambas Áreas en forma integradas.

La subdivisión en áreas y subáreas es la siguiente:

- I) **Área Tecnológica Básica**
- II) **Área de Disciplinas Complementarias**
 - Subárea legal
 - Subárea de psicología aplicada
 - Subárea económica financiera
 - Subárea complementaria



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

III) Área de Formación Aplicada

- Subárea de Gestión Específica
- Subárea de Práctica Profesional

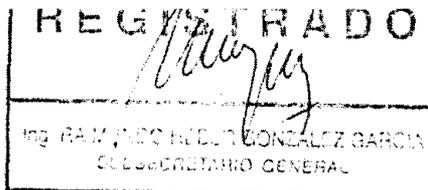
4. – Metodología de la enseñanza

Teniendo en cuenta el tiempo de estudio –dos años intensivos- y el perfil laboral pretendido, se hace imprescindible organizar una metodología que destine la mayor parte del tiempo (no menor al 60%) a tareas eminentemente de aplicación práctica.

Para ello, el cuerpo docente debe planificar el desarrollo de los contenidos de tal manera que la tarea concreta y cotidiana del Técnico Superior en Recupero Crediticio esté en el centro de todas las estrategias didácticas, del diseño de las clases, del desarrollo de los trabajos prácticos (siempre relacionados con documentación “real” y con los correspondientes medios técnicos utilizados habitualmente en la profesión).

Deben incluirse entre las técnicas pedagógicas, el concepto de “aprender haciendo”, a través de pasantías con tutoría académica, observatorios guiados y trabajos “in situ” en el propio ámbito laboral, reproduciendo incluso éste, en el lugar de estudio. Para ello, se hace indispensable el convenio con empresas y organismos dedicados a la temática, de tal manera de contar con el equipamiento tecnológico (informático y comunicacional) utilizado contemporáneamente en el campo laboral.

Los conocimientos deben incorporarse al proceso de enseñanza cuando se considere adecuado para una mejor comprensión y asimilación de la práctica laboral, tratando asimismo, de relacionar dichos contenidos con el estudio de casos y la resolución de problemas reales.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

En todo momento, el docente debe fomentar e incentivar al alumno a trabajar en el aula de la forma más aproximada posible a la realidad laboral, inculcando y promoviendo actitudes y habilidades habitualmente demandadas por los modernos sistemas de gestión, como la buena expresión oral y escrita, la flexibilidad ante los cambios, la motivación del equipo de trabajo, el trabajo en equipo, el ejercicio de liderazgo, etc..

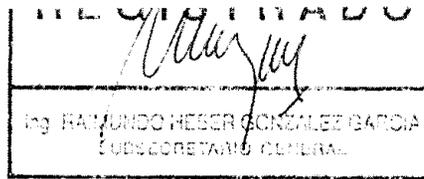
5. – Evaluación

Cada una de las asignaturas del plan de estudio de la carrera, debe ser aprobada por el alumno, conforme a las exigencias al respecto del docente responsable de la misma, en un todo de acuerdo con el nivel universitario que se pretende para el título que se otorga y las normas generales y particulares de la Institución.

Se considera conveniente la aplicación por parte de los docentes de una evaluación continua, entendida ella como la verificación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la comprobación del aprendizaje de la temática.

Considerando la metodología adoptada para la definición de la duración no uniforme de las diferentes Asignaturas, la evaluación del alumno debe ser prácticamente cotidiana, acentuada por la concepción del aprendizaje pautado.

En cuanto a la evaluación educativa del desarrollo curricular, ésta debe realizarse luego del desarrollo de cada una de las Areas, involucrando en el análisis cada una de las asignaturas. Esta evaluación parcial debe integrarse luego una vez finalizado todo el currículo. Producto de esta evaluación continua, deben surgir ajustes justificados en



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

contenidos, metodologías y organización del currículo.

También es recomendable para ello contar con la opinión fundada de alumnos avanzados, egresados, organizaciones específicas relacionadas con la carrera, profesionales del área, empresas y organismos receptores de pasantes y egresados, etc.

6.- Condiciones de Admisión:

Para el ingreso a la carrera será requisito tener aprobado el nivel medio o estudios equivalentes al mismo según lo establecido por cada jurisdicción.

En el caso excepcional de aspirantes que no cumplan con el requisito anterior y tengan más de 25 años, se realizará la evaluación correspondiente aplicando para ello las reglamentaciones vigentes en la Universidad Tecnológica Nacional.

II - ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DEL CURRÍCULO

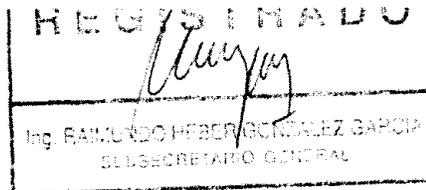
1 - Materias:

Tanto los contenidos del currículo como las asignaturas y duración de la carrera demandaron una larga y profunda investigación y debate, recabando opiniones de la plaza a que está dirigida en general y de Sociedades Educativas S.A. en particular, respecto a la formación de los profesionales que egresen, fundamentalmente, para justificar tres elementos distintivos de ésta organización académica: la duración de cada asignatura, la de todo el currículum en sí y la concurrencia semanal a clases presenciales.

Estas definiciones han culminado otorgando a la carrera una duración de MIL



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



OCHOCIENTOS VEINTE (1820) Hs. totales, distribuidas entre VEINTIDOS (22) asignaturas y un Taller de Práctica Profesional (supervisado académicamente).

El alto nivel de consultas realizado para el diseño de este currículo, ha sido plenamente satisfactorio, fundamentalmente, por cumplir con las premisas anteriormente reafirmadas y consideradas necesarias por todos los consultados para insertar en el mercado una carrera universitaria inédita y de la que se presume una gran demanda.

2 - Estructuración por áreas

Ya se han definido las Áreas y Subáreas en las que se ha estructurado el currículo, adecuadas a las exigencias de las metodologías de enseñanza a implementar, a los requerimientos para una moderna formación y al perfil a obtener con el mismo.

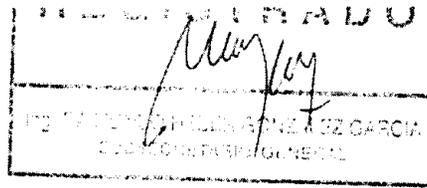
Esta organización permite reordenar los contenidos en campos del saber relativamente homogéneos, permitiendo una planificación, desarrollo y evaluación educativa en cada caso y con ciertos rasgos uniformes, así como determinar núcleos de docentes afines por áreas para definir contenidos, metodologías y diagnósticos.

Los objetivos para cada una de las áreas y subáreas, se indican a continuación:

1) Área Tecnológica Básica

El propósito de esta área es brindar:

- el acabado diseño y conformación de sistemas expertos de gestión de cobranza, estableciendo desde el usuario, las necesidades básicas y avanzadas del mismo, de acuerdo al estadio de mora que se deba gestionar.
- la interpretación de la importancia de la parametrización de las diferentes



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

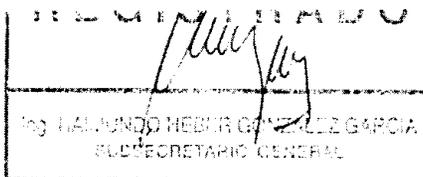
variables para que un sistema pueda reportar toda la información vital, en forma automática y estandarizada, para el direccionamiento de las gestiones y el acabado conocimiento del comportamiento de las carteras y los clientes.

- el aprendizaje del manejo operativo de un sistema experto de gestión en sus fases de supervisión de funcionalidad, de utilización para el direccionamiento racional de las gestiones y del análisis de carteras.
- el conocimiento operativo y técnico de todas las herramientas tecnológicas específicas que se necesitan en un centro de cobranzas telefónicas, como por ejemplo, centrales telefónicas, tarifadores predictivos, webcobranzas, etc.
- el conocimiento y las habilidades técnicas para el diseño y manejo de la arquitectura de los tableros de comando y control que se utilizan en estos centros de cobranzas.

II) Área de Disciplinas Complementarias

El profesional formado en este Currículo, puede desarrollarse en diferentes tipos de organizaciones públicas y privadas, por lo que es pertinente una adecuada preparación en aspectos relacionados con la interpretación de variables macro y microeconómicas, así como con técnicas y métodos de gestión y control operativo, económicos y financieros. De esta manera, podrá gestionar exitosamente emprendimientos con profesionalidad, asesorar y ser asesorado, participar de la dinámica de organizaciones modernas y sistémicas de todo tipo relacionadas con la temática, etc.

Por ello, se dota desde esta área de elementos fundamentales para tal desempeño profesional. Asimismo, los conocimientos básicos adquiridos en el área,



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

permiten el desarrollo de otras asignaturas relacionadas, complementarias, etc..

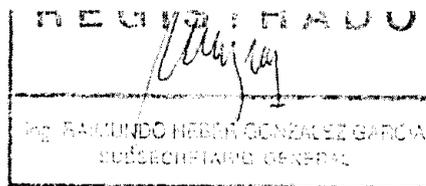
Las asignaturas de las diferentes Subáreas permiten:

Subárea legal:

El propósito de esta subárea es conocer las normas y los principios jurídicos de orden público y privado, los derechos y obligaciones a los que deben sujetarse las partes, así como concientizar sobre la ética profesional y las reglas de comportamiento de la actividad, dando un panorama sintético del plexo legal.

Por ello la asignatura de esta subárea permite:

- Conocer el concepto del derecho, las normas y las fuentes del mismo.
- Interpretar la Organización Política de la Nación Argentina.
- Comprender la definición, caracteres y contenidos básicos del Derecho Constitucional, el Derecho Civil, el Derecho Comercial, el Derecho Internacional Público y Privado, el Derecho Procesal y la Práctica Registral.
- Conocer los derechos y obligaciones de las personas así como las normas y leyes aplicables a los contratos civiles y comerciales.
- Interpretar la legislación sobre Bien de Familia, Derecho de familia y sucesiones.
- Incorporar conocimientos de los derechos reales y personales del Código Civil.
- Conocer los actos de comercio, la capacidad legal para ejercerlo, los contratos comerciales, la teoría general del mandato, la compra venta mercantil, los documentos comerciales, las sociedades comerciales, la ley de concursos y quiebras, las transferencias de fondos de comercio, el funcionamiento de bolsas, mercados, bancos y seguros.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

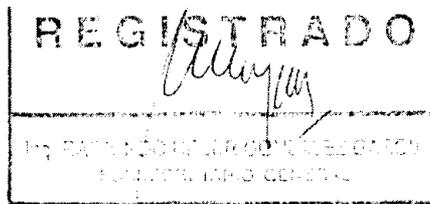
- Interpretar el Derecho Internacional Público y Privado para operar en el mundo globalizado.
- Estudiar el Código de Procedimientos Civil y Comercial así como el Derecho Registral.
- Concientizar sobre las condiciones básicas para un ejercicio ético de la profesión, en estrecha relación con el orden jurídico que le da marco al ejercicio profesional.

Subárea económica financiera:

- Adquirir elementos de matemática financiera y estadística aplicada.
- Aplicar la matemática financiera para cálculos de índices, indicadores, tasas, etc.
- Interpretar los mercados globalizados, las políticas económicas, financieras y comerciales y diferentes elementos básicos de macroeconomía.
- Relacionar la economía con las empresas a través de la interpretación de la microeconomía.
- Conocer aspectos contables y financieros.
- Analizar riesgos crediticios y el estado del mercado financiero oferente y demandante.
- Interpretar el control de gestión financiero.

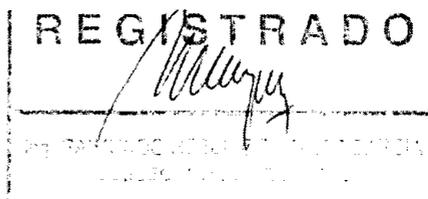
Subárea de Psicología aplicada:

- Conocer y comprender los elementos psicológicos que intervienen en las relaciones interpersonales y de qué manera influyen internamente en las organizaciones.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Poder reconocer las dimensiones de una organización, los grados y posibilidades de intervención en ella por parte de cada integrante de la misma.
- Reconocer diferentes modelos de comportamiento humano a través del conocimiento científico de los diferentes tipos de personalidades, pudiendo predecir comportamientos y conductas.
- Poder reconocer el propio estilo de gestión y el de los demás colaboradores: fortalezas, estilo de mando, estilo de comunicación, áreas potenciales de peligro, áreas a desarrollar, etc.
- Reconocer el impacto de la motivación humana y la forma de motivar a los grupos de trabajo.
- Conocer los estilos de liderazgo y poder instrumentar diferentes herramientas de liderazgo de grupos de trabajo.
- Manejar eficazmente las situaciones conflictivas. Evitar escaladas de conflicto. Discriminar las prioridades de acción.
- Conocer el propio estilo de manejo del conflicto y el de otros, para evaluar apropiadamente cada situación y aplicar el estilo adecuado.
- Comprender los factores estresantes en las situaciones laborales y conocer técnicas de prevención.
- Reconocer la influencia del manejo del tiempo en cualquier tipo de proceso organizacional y cómo utilizarlo en beneficio propio y del grupo.
- Poder reconocer el proceso cliente interno-cliente externo de tal manera de agregar valor y asegurar la calidad del servicio.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Interpretar el proceso de cobranza desde diferentes perspectivas: desde la posición del cliente, desde la propia posición de la organización de cobranza y desde una posición objetiva.
- Saber gestionar con personas con diferentes puntos de vista y necesidades particulares, respetando un modelo mental propio adecuado a la política de la organización que integre.
- Adquirir herramientas comunicacionales para detectar las necesidades del cliente y llegar a él de una manera efectiva, sabiendo establecer vínculos cooperativos basados en la confianza y la credibilidad.

Subárea complementaria:

- Incorporar conocimientos de informática aplicada a la profesión.
- Nivelar los conocimientos básicos de inglés técnico.

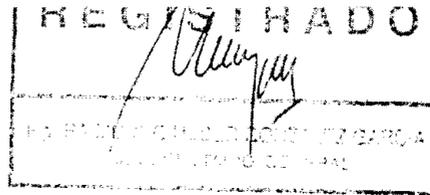
III) Área de Formación Aplicada

Subárea de Gestión específica:

Esta área tiene singular importancia, en el estricto sentido, que hace a la distinción de un profesional del recupero crediticio. Y esto se debe a que todas las metodologías que se enseñan en este contexto, son desarrollos específicos de esta actividad, generando una nueva especialización. El propósito de esta área es la enseñanza y aplicación de todos los avances tecnológicos y metodológicos generados en el devenir de estos últimos años, y que determinaran la aparición de esta actividad como singular y con dinámica propia, pero que hasta la actualidad carece de una formación apropiada,



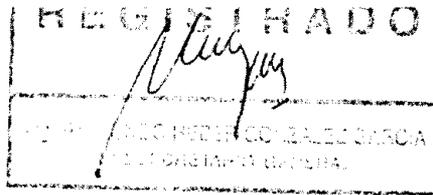
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



con rigor académico.

Esta área se encarga de la formación en la gestión de cobranza prejudicial y extrajudicial, aportando nuevos conceptos y aplicando conocimientos adquiridos en las demás áreas, personalizándolos de forma tal, que sólo son de utilización específica en este campo. Por ello las asignaturas del área permiten:

- Conocer el concepto de morosidad, los diferentes estadios y sus diferentes efectos e implicancias.
- Recuperar los diferentes créditos, modulando las diferentes tipologías de gestión y modalidades de negociación.
- Interpretar la importancia del tiempo en esta actividad, sus efectos, consecuencias y condicionamientos sobre el accionar del recuperador.
- Conocer las diferencias entre créditos bancarios respecto de aquellos de bienes y de servicios, así como los diferentes grados de susceptibilidad a la morosidad, de acuerdo a los tipos de productos y servicios.
- Adoptar el proceso de gestión de cobranza en toda su extensión y complejidad.
- Conocer la tipología de las diferentes gestiones: telefónica, epistolar, a domicilio, de escritorio.
- Evaluar los actores del proceso de gestión de cobranza.
- Analizar los componentes determinantes del crédito para la gestión de cobranza.
- Comprender la relación entre el gestor de cobranza y la cartera de créditos a gestionar.
- Aplicar herramientas de oratoria y dramatización en la gestión de cobranza.

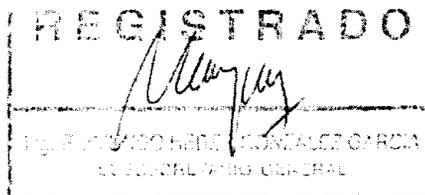


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Estudiar diferentes técnicas de comunicación interpersonal en el campo de la gestión de cobranza.
- Comprender los diferentes perfiles actitudinales de los clientes y su relación con el cumplimiento e incumplimiento en los pagos.
- Diferenciar las acciones de cobranza de mora temprana, semitardía y tardía.
- Aplicar todas las herramientas de negociación en el campo específico de la cobranza, de acuerdo a la tipología de gestión a desarrollar.
- Analizar todas las variables externas e internas de una cartera de créditos y su relación con la morosidad y el recupero.
- Estudiar, comprender y analizar los ratios indicativos de gestión para el recupero en tiempo y forma.
- Desarrollar las matrices de información para la toma de decisiones en el campo de la gestión y relacionar las mismas con las diferentes estrategias de gestión.
- Aplicar las clínicas de gestión de cobranza.
- Instrumentar los procesos de liderazgo, comunicación, motivación, delegación, supervisión, administración del tiempo, manejo de conflictos de equipos de gestión de cobranzas, en los diferentes estadios de morosidad.
- Diseñar, operar, supervisar y controlar un departamento de cobranza.

Subárea de practica profesional:

El propósito de esta área es que el alumno avanzado desarrolle "in situ" las herramientas que le permitan crear modelos, simular y practicar situaciones basadas en los conocimientos y habilidades adquiridas en las Unidades Didácticas desarrolladas



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

anteriormente. Contempla tareas en simuladores instalados específicamente para ello en la Institución educativa o bien directamente la pasantía con tutoría académica, la certificación de trabajos reales y toda aquella situación comprobable y eficaz didácticamente.

3- Materias:

Dada la concepción de la actividad laboral y la del aprendizaje ya detalladas ampliamente, se cree conveniente estructurar las materias según una metodología modular más flexible que la disyuntiva rígida de cuatrimestral o anual. Ello también permite que la amplitud de cada asignatura sea exactamente la necesaria, sin alargar o acortar injustificadamente materias.

También permite esta metodología, no agrupar saberes diferentes en una misma materia, que dificulten la selección adecuada del docente o confundan al alumno en cuanto a la heterogeneidad de contenidos reunidos en una misma asignatura.

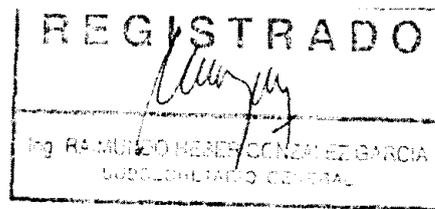
De esta manera, una planificación normalmente desarrollada a lo largo de un ciclo lectivo relativamente prolongado en el año calendario –de alrededor de 45 semanas efectivas de clase por año-, permitiría que la carrera se dicte durante dos años sin necesidad de una concurrencia diaria.

Esto permite al alumno tener un acotado número de asignaturas diferentes simultáneamente y paralelamente, la inserción en el campo laboral.

De esta manera, la distribución de materias por áreas y subáreas, así como sus duraciones horarias son las siguientes:



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



I) **Área Tecnológica Básica** 256 hs

Materias integrantes:

- | | |
|---|-------|
| 1 - Sistemas de Comunicación (*) | 64 hs |
| 2 - Tableros de Control de Gestión | 64 hs |
| 3 - Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza I (*) | 64 hs |
| 4 - Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza II (*) | 64 hs |

II) **Área de Disciplinas Complementarias** 636 hs

• **Subárea legal**

Materias integrantes:

- | | |
|------------------------------|-------|
| 5 - Instituciones de Derecho | 64 hs |
|------------------------------|-------|

• **Subárea de Psicología aplicada**

Materias integrantes:

- | | |
|---|-------|
| 6 - Psicología, Comunicación y Manejo de Conflictos | 72 hs |
| 7 - Programación Neurolingüística | 64 hs |

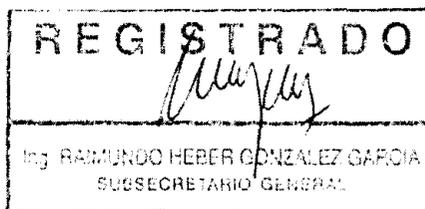
• **Subárea económica financiera**

Materias integrantes:

- | | |
|--|-------|
| 8 - Introducción a la Economía | 64 hs |
| 9 - Cálculo Financiero (*) | 64 hs |
| 10 - Estadística Aplicada (*) | 64 hs |
| 11 - Evaluación y Manejo del Riesgo y la Incertidumbre (*) | 64 hs |



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



- **Subárea complementarias**

Materias integrantes:

12 - Informática Aplicada (*)	80 hs
13 - Inglés Técnico (*)	100 hs

III) **Área de Formación Aplicada** **928 hs**

- **Subárea de Gestión específica**

Materias integrantes:

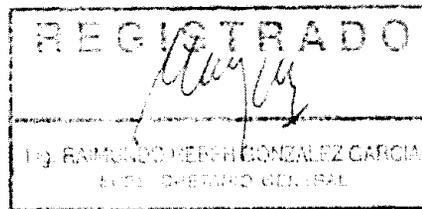
14 - Gestión de Cobranzas I	64 hs
15 - Gestión de Cobranzas II	64 hs
16 - Gestión de Cobranzas III	64 hs
17 - Negociación I	96 hs
18 - Negociación II	96 hs
19 - Negociación III	96 hs
20 - Análisis de Carteras Morosas y Estrategias de Gestión	80 hs
21 - Liderazgo de Equipos de Gestión	64 hs
22 - Organización de la Oficina de Cobranzas	64 hs

- **Subárea de Práctica Profesional**

Taller integrante:

23 – Práctica Profesional (supervisada académicamente)(**)	240 hs
--	--------

Total de horas..... 1820 hs



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

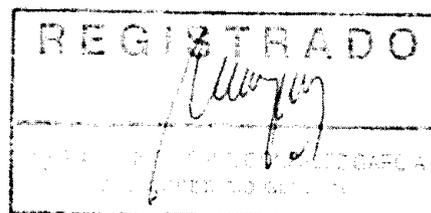
- (*) Se dictarán con un 50 % de ejercicios prácticos guiados o tareas de laboratorio.
- (**) Práctica Profesional se desarrollará en conjunto con la/s entidad/es pertinente/s que determine cada Facultad Regional (en caso de la Facultad Regional Buenos Aires, tiene firmado un convenio con Sociedades Educativas SA). Consistirá en un trabajo de campo, pasantía o trabajo efectivo con supervisión académica / profesional por parte de las entidades convenientes.

4. – Régimen de correlatividades:

Solo se requerirán correlatividades a aquellas asignaturas que realmente requieran una secuencia técnico-académica, fundamentalmente, en la parte final de la carrera donde se debe englobar y aplicar conocimientos anteriores.

Las Asignaturas y Taller se escalonan por las Areas que integran no representando un escalafonamiento según correlativas propuestas, siguiendo la lógica conceptual expresada en el Item 3 -*Contenidos y estructuración por áreas*- del Módulo I del presente diseño:

1 - Sistemas de Comunicación	s/c
2 - Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza I	1/12/15
3 - Tableros de Control de Gestión	1
4 - Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza II	2/3/13
5 - Instituciones de Derecho	s/c
6 - Psicología, Comunicación y Manejo de Conflictos	s/c
7 - Programación Neurolingüística	6
8 - Introducción a la Economía	s/c



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

Universidad Tecnológica Nacional

Rectorado

9 - Cálculo Financiero	s/c
10 - Estadística Aplicada	8/9
11 - Evaluación y Manejo del Riesgo y la Incertidumbre	10
12 - Informática Aplicada	s/c
13 - Inglés Técnico	s/c
14 - Gestión de Cobranzas I	s/c
15 - Gestión de Cobranzas II	6/14
16 - Gestión de Cobranzas III	7/15
17 - Negociación I	s/c
18 - Negociación II	6/17
19 - Negociación III	7/18
20 - Análisis de Carteras Morosas y Estrategias de Gestión	4/11/16/19
21 - Liderazgo de Equipos de Gestión	20
22 - Organización de la Oficina de Cobranzas	21
23 - Práctica Profesional (supervisada académicamente)	(*)

(*) Para solicitar Práctica Profesional, deberá tener al menos 15 asignaturas aprobadas.

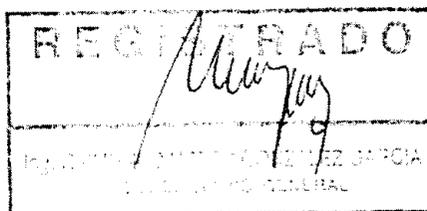
Para aprobar deberá tener aprobadas la totalidad de las asignaturas.

5. – Programas sintéticos de las Asignaturas y Taller

Las siguientes Asignaturas y Taller que forman parte del plan de estudio están escalonadas según su integración por áreas y no implican la estructuración de cursado



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



Asignaturas

1 - Sistemas de comunicación

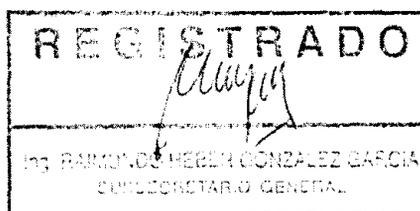
- Comunicaciones. Avances tecnológicos. Influencias en las actividades de cobranza.
- Centrales telefónicas. Concepto. Utilidades. Funcionalidad. Operatividad.
- Interfaces funcionales con otros sistemas de comunicación, de gestión y de administración. Flujogramas de tráfico.
- Tarifador. Concepto. Utilidades. Funcionalidad. Operatividad. Reportes.
- Sistemas Predictivos. ACD automatic call distribution. I.V.R. interactive voice response, C.T.I. computer telephone integration. Interfaces funcionales con otros sistemas. Flujogramas de tráfico. Reportes.
- Webcobranzas. La utilización de internet en las cobranzas. Funcionalidades. Operatividad. Reportes.
- Evaluación, análisis y diagnóstico para el armado e implementación de un centro de cobranzas.
- Diferencias entre mora temprana y tardía.
- Ecuaciones sobre operatividad y costo-beneficio.

2 – Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza I

- Sistemas de gestión de cobranza. Customización.
- Codificaciones. Datos.
- Variable Tiempo en los Sistemas de Gestión.
- Operabilidad con Gestiones Telefónicas, Epistolares, de Escritorio y a Domicilio.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



- La codificación y el análisis de carteras morosas.
- Diferencias entre sistemas de gestión de mora temprana y mora tardía.
- Conocimiento integral para operar un sistema de gestión.
- El lenguaje unificado. Ventajas y consecuencias.
- Gestión telefónica. Aprendizaje operativo de gestión de sistemas predictivos. Administrador de llamadas entrantes. Manejo operativo de gestión con discador predictivo y pantallas del sistema, imputación de datos en el sistema, técnicas que favorecen su uso. Dactilografía. Aprendizaje de las técnicas de digitación al tacto.
- Gestión de escritorio. Su imputación al sistema. Codificación.
- Gestión a domicilio. Su imputación al sistema. Codificación.
- Resultado. Diferentes grados. Rubros globales de resultados, su uso y significado. Importancia de la clasificación de los resultados y su imputación al sistema.
- La calificación de resultados, su significado y uso. Práctica mnemotécnica aplicada a los codificación en resultados.
- Acción. Determinación automático o manual de las acciones futuras.
- Imputación de nuevos datos en el sistema.
- Indicadores de actividad y productividad.
- Inversión versus recaudación. Metodología para mejorar estos indicadores.

3 – Tableros de Control de Gestión

- Tableros de Control. Diferencia entre tableros de control o comando y matrices analíticas de gestión.
- Armado de un Tablero de control. Concepto de la Medición. Factores. Variables.

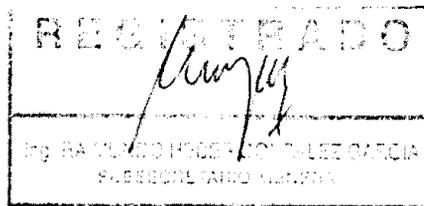


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Determinación de objetivos y estándares.
- Núcleo conductor, actividad, resultados y objetivos. Indicadores. Personas intervinientes. Funcionalidad.
- Indicadores. Indicadores simples y compuestos. Factor tiempo. Frecuencia de actualización.
- Factores de determinación del estándar. Fuentes de información para la elaboración de los indicadores.
- Parámetros de alarma. Grado de desvíos. Direccionamiento de los desvíos.
- Toma de decisiones. Acciones. Seguimiento de los cambios y efectividad.
- Estándares. Factores determinantes. Estándares de mercado y propios. Fuente de información. Datos históricos. Desvíos. Objetivos de producción.
- Indicadores telefónicos. Tiempo de Conversación. Tiempo de imputación al sistema. Tiempo de logueo y deslogueo en la jornada, medición. Tiempo total de la jornada de gestión, porcentaje de participación de los diferentes indicadores. Tiempo muerto. Otros indicadores telefónicos.
- Indicadores de escritorio. Tiempo de Conversación. Tiempo de imputación al sistema. Otros indicadores.
- Indicadores de gestión domiciliaria. Indicadores determinísticos y probabilísticos. Inversión a realizar. Análisis y toma de decisiones.
- Indicadores de gestión epistolar.
- Indicadores de Gestión. Cantidad de gestiones por cuenta, sus resultados, medición del factor tiempo.
- Pesos cobrados por gestión, su evolución, análisis y toma de decisiones.



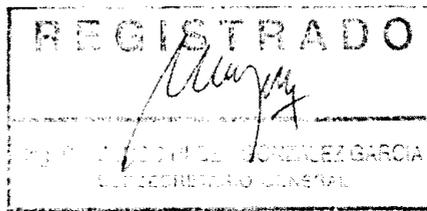
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



- Costos de gestión, su evolución, análisis y toma de decisiones.
- Indicadores del factor tiempo, para diferentes variables, su evolución, análisis y toma de decisiones.
- Indicadores de resultado. Vinculación de indicadores de resultados con otros indicadores.
- Indicadores de acciones futuras.
- Indicadores de tiempo.
- Otros indicadores.
- Vinculos entre indicadores telefónicos, de escritorio, domiciliarios, gestión epistolar, de gestión, de resultado, de acción, de inversión o costo y de recaudación.
- Descripción de tableros de control o comando.

4 – Sistemas Expertos de Gestión de Cobranza II

- Sistemas. Sistemas de Información, operativos, de conocimiento, gerencial y estratégicos para planeamiento.
- Estrategia de la organización y los sistemas. Justificación económica. Interfaces entre Sistemas de Comunicación y Sistemas de Gestión.
- Conectividad en internet. Funcionalidad.
- Sistema de gestión. Sistema Experto de Gestión de Cobranza. Customización.
- Pautas básicas para la diagramación de un sistema de gestión de cobranza.
- Módulos primarios y secundarios. Conectividad. Gestión, resultado y acción, concepto, utilidad y funcionalidad.



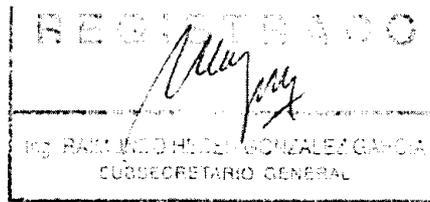
*Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional*

Rectorado

- Módulo de gestiones. Diagramación. Campos primarios y secundarios. Campos interactivos. Conectividad dentro del sistema y con sistemas de comunicación. Conectividad en internet, funcionalidad.
- Módulo generador del score de comportamiento, variables determinantes, algoritmos del sistema.
- Tablas de un sistema experto de gestión de cobranzas.
- Módulo financiero del sistema. Cobranzas on line.
- Módulo de reportes. Generación de estadísticas. Variables vinculantes.
- Status de las cuentas. Reportes por status, tratamiento.
- Selecciones secuenciales. La creación de selecciones o filtros.
- Diferencias entre un sistema de gestión de entidades y de agencias externas de cobranzas.
- Seguridad del sistema. Niveles de acceso. Usuarios. Mantenimiento del sistema.
- Sistema de control de estudios, agencias o empresas de cobranzas.
- Control y evaluación de gestión y resultados.

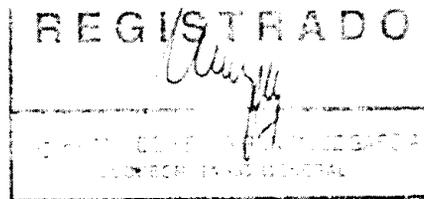
5 - Instituciones de Derecho.

- El Derecho. Normas. Derecho Público. Derecho Privado. La ley.
- Personas. Clasificación. Atributos de la personalidad. El Patrimonio. Existencia de las personas.
- Hechos y Actos jurídicos. Concepto. Forma. Vicios. Nulidades.
- Obligaciones. Sujetos. Objeto. Finalidad. Modalidades. Efectos.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Cumplimiento e Incumplimiento. Pago. Mora. Responsabilidad. Convenciones liberatorias. Hechos extintivos.
- Contratos. Clasificación. Elementos. Objeto. Causa. Contenido. Extinción. Incumplimiento contractual.
- Teoría de la imprevisión.
- Derechos reales. Clases. Publicidad. Dominio. Posesión. Tenencia. Medios de adquisición. Derechos reales de garantía.
- Familia. Matrimonio. Filiación. Sociedad conyugal. Disolución y liquidación. Transmisión hereditaria. Partición.
- Actividad comercial. El comerciante. Sociedades comerciales. La empresa. Fondos de comercio. Registro de Comercio.
- Sociedades comerciales. Caracterización. Formas. Elementos. Componentes. Aportes. Organización. Patrimonio y Capital social.
- Domicilio. Nombre. Objeto y actividad. Plazo de duración. Organización y Administración.
- Títulos de crédito. Letra de cambio. Pagare. Cheque. Factura de crédito. Otros títulos de crédito.
- Bancos. Operaciones bancarias. Cuenta corriente. Depósito. Crédito. Garantías bancarias. Servicios.
- Seguros. Contratos comerciales modernos. Fideicomiso. Leasing. Factoring. Fondos.
- Derecho Público. Constitución. Estado. Gobierno. Poderes del estado. Ejecutivo. Legislativo. Judicial.
- Legislación Represiva. Nociones de Derecho Penal.

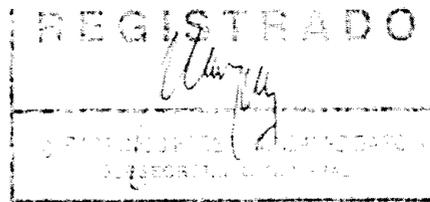


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Intervención del Poder Público en la actividad privada. Los Tributos. Emergencia.
- Derecho del Trabajo y la Seguridad Social.
- Conflictos. Solución de conflictos. Procedimiento. Arbitraje. Conciliación. Mediación.
- La defensa del consumidor.
- El proceso judicial. Tipos de juicio. Medidas cautelares. Modos anormales de terminación del proceso. Juicios Universales.
- Concurso. Quiebra. Privilegios.
- Carteras. Naturaleza jurídica de los créditos. Composición. Carteras públicas y privadas.
- Tratamiento jurídico de la mora. Herramientas jurídicas de gestión. Reestructuración y refinanciación.
- Bonos. Incobrabilidad. Compraventa de carteras. Fideicomisos financieros.
- Registro de deudores. Habeas data.

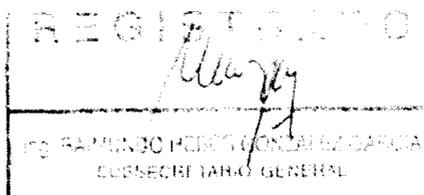
6 - Psicología, Comunicación y Manejo de Conflictos

- Manejo del Conflicto con Clientes.
- Introducción a la Psicología. Ramas. Principales escuelas.
- Los procesos de calidad y las organizaciones. Calidad, competitividad, productividad.
- Definición de calidad. Paradigmas. Cambio organizacional.
- Psicología de las Organizaciones. Dimensiones de la Organización.
- El proceso de los R.R.H.H. dentro de una Organización desde que ingresa hasta que egresa de la misma. El contrato psicológico.
- Cultura organizacional.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- La comunicación humana. Los diferentes niveles de comunicación. Los axiomas de la comunicación. La comunicación en la empresa. Obstáculos.
- Las relaciones interpersonales. La naturaleza humana. Los tipos de personalidad.
- Las necesidades humanas. Motivación según las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland. Estrategias para motivar a sus pares y colaboradores.
- El proceso grupal. Elementos que intervienen en el trabajo en equipo. Las dimensiones del trabajo en equipo.
- El liderazgo de un equipo de trabajo. Conflicto intra e intergrupar.
- Diagnóstico y proceso para que una Organización esté preparada para trabajar en equipo.
- Importancia del equipo de trabajo en los procesos organizacionales.
- Liderazgo. Estilos de liderazgo. Proceso histórico del liderazgo científico.
- El proceso para liderar un cambio. Las bases del poder. Poder y autoridad.
- La disciplina constructiva y la madurez del colaborador. El liderazgo situacional.
- La administración eficaz del tiempo.
- Los niveles de acción en la resolución de conflictos.
- Requerimientos claves para manejar eficazmente las situaciones conflictivas.
- Pautas para cada fase de las transacciones de alta conflictividad.
- Administración del MBI para medir el grado de stress de cada participante.
- Acciones personales que permiten controlar y disminuir el grado de stress.
- Recomendaciones generales para mantener la salud psicológica en contextos de alta conflictividad.



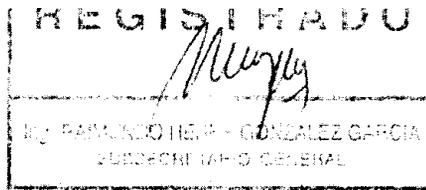
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

7- Programación Neurolingüística

- Programación Neurolingüística. Concepto. Funcionalidad. Historia.
- Los principios de la PNL dentro de la gestión de cobranza.
- Elementos de la PNL. Mapas mentales. Filtros.
- Los patrones mentales. Modalidades predominantes. Señales externas.
- Acompasamiento. Rapport y liderar hacia el objetivo.
- Filtros determinantes, primarios y secundarios. Metaprogramas. Metáforas lingüísticas.
- La comunicación eficaz desde la PNL. Metamodelo del lenguaje.
- Posiciones perceptivas. El enfoque equilibrado. Objetividad emocional.
- Autogestión de los estados internos en las diferentes situaciones con el cliente.
- Autodominio y poder personal.
- Técnicas de asociación y disociación, de persuasión, de neuro-asociaciones. Anclajes. Submodalidades.
- Creencias. Auditoría de creencias. Reencuadre de las creencias.

8 - Introducción a la Economía.

- Historia del Pensamiento Económico.
- Teoría del Consumo.
- Teoría de la Producción.
- Las Empresas. Beneficios. Costos. Punto óptimo de producción.
- Mercado Competitivo. Características. Oligopolio. Monopolio. Duopolio.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

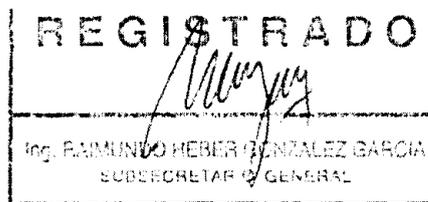
- Conceptos Básicos de Macroeconomía. PBI. PBN. Variables Reales versus Variables Nominales.
- Oferta Agregada. Demanda Agregada. Equilibrio.
- Consumo y Ahorro. Tasa de Interés. Inversión. Economía Cerrada. Cuenta Corriente. Shock de Inversión. Shock de Oferta. Shock de Tecnología. Economía Abierta. Control de Capital. Efecto País Grande.
- Dinero. Monetarismo. Oferta Monetaria. Banco Central. Operaciones de Mercado Abierto. Tipo de Cambio. Fijo o Flexible. Política Monetaria. Política Fiscal. Control de Capital. Inflación. Economía Cerrada. Economía Abierta.
- Temas de Interés. Inflación y Desempleo. Mercado Laboral. Desempleo Natural. Desempleo Cíclico. Análisis de crisis económicas. Economías Regionales. Datos Económicos relevantes. Ciclos Económicos.

9- Cálculo Financiero

- Interés simple. Cálculo. Tasa variable. Cuadro mnemotécnico.
- Interés compuesto. Cálculo. Comparación con el interés simple.
- Equivalencias de las tasas de interés. Cálculo. Tasas vencidas y adelantadas.
- Rentas y sistemas de amortización francés y alemán. Sistemas vencidos y adelantados. Valor Actual, Cuota, Valor Final, Tasa de Interés y Plazo. Cálculo de las rentas y sistemas de amortización francés y alemán. Cuadros de Marcha. Amortización e intereses contenidos en las cuotas. Indexación.
- Planes de pago. Técnica para el armado de planes de pago. Planes en función de la capacidad de pago del deudor y el plazo de cancelación.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



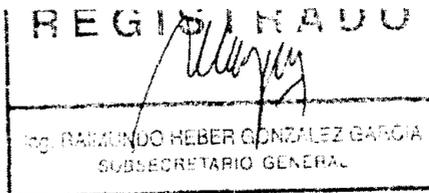
- Intereses compensatorios y punitivos. Cálculo.
- Refinanciaciones. Actualización de la deuda. Cálculo de la refinanciación.

10 - Estadística Aplicada

- Estadística descriptiva. Captación y procesamiento de la información. Series de Frecuencias.
- Media aritmética. Mediana. Modo. Cuartiles, deciles y percentiles. Momentos.
- Dispersión o desvío estándar. Otras medidas de variabilidad.
- Regresión y Correlación. Representación. Regresión Lineal. Correlación Lineal.
- Probabilidad. Función de Probabilidad. Propiedades de la probabilidad.
- Funciones de Probabilidad bipuntual, binomial, Poisson.
- Funciones de Probabilidad de variables continuas.
- Estimaciones. Conceptos de Población o Universo y de Muestra. Estimador puntual y por intervalo.
- Estimación de Parámetros. Propiedades.
- Test de hipótesis. Hipótesis estadística. Tipos de errores y riesgos en el test de hipótesis.
- Estadísticos y su distribución.
- Test concernientes a distintos parámetros de una función de probabilidad.

11- Evaluación y Manejo del Riesgo y la Incertidumbre

- Análisis Financiero. Interpretación de Estados Contables. Análisis Vertical y Horizontal.

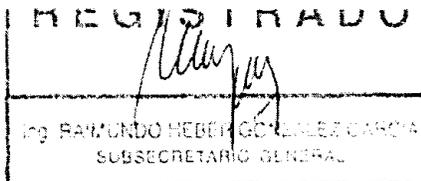


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Análisis de Ratios. Análisis del cuadro de fuentes y aplicaciones de fondos. Proyección de Estados Contables.
- Análisis de Riesgo Crediticio. Introducción a la problemática crediticia. Ciclos del crédito. Factores de una buena gestión y su influencia en la recuperación del crédito.
- Conceptualización del Riesgo. Cómo determinar su nivel. Adecuación del riesgo a las políticas crediticias de las empresas.
- Evaluación del riesgo empresarial. Necesidades Financieras y riesgos en las alternativas de financiación.
- Las garantías. Las luces de alerta. Medidas preventivas. Acciones de seguimiento de los portafolios.
- El legajo crediticio. Información básica.
- Análisis de Mercado e Industria. Grado de madurez, concentración, ciclicidad, estacionalidad, fuentes de demanda, competencia, barreras de entrada/salida; características financieras; interrelación con el sector público; factores de éxito de la industria.
- Factores clave de éxito de las empresas en cada segmento.
- Monitoreo por Industria y Administración de Portafolio. Seguimiento de indicadores líderes, análisis de segmentación de industrias (Riesgo/Retorno), sensibilidad de portafolio, criterios de selección por industria. Gados de concentración aceptables.

12 - Informática aplicada

- Conceptos fundamentales. Hardware y software.
- Representación de la información.

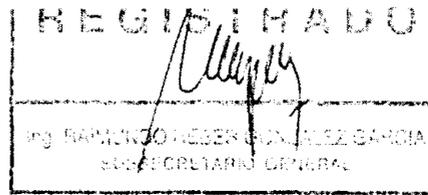


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Arquitectura de la computadora. La PC.
- Instrucciones.
- Periféricos.
- Sistemas operativos y programación.
- Aplicaciones de software a gestiones productivas, a diseño, a administración y contabilidad de empresas, a manejo de materiales y logística, a bases de datos.
- Redes. intranet e Internet.

13 - Inglés Técnico.

- Estructuración. Oraciones, frases, componentes. Uso del diccionario.
- El pronombre. Personales, posesivos, reflexivos, determinativos, indefinidos, cuantitativos, relativos.
- El sustantivo. Terminaciones. Artículo definido e indefinido. El genitivo. Formación "ing". Sufijos.
- El verbo auxiliar.
- Tiempos verbales. Imperativo. Verbos regulares e irregulares más comunes.
- El adjetivo. Posesivos, demostrativos, indefinidos, numerales. Formaciones. Comparación. Paralelismo.
- Preposiciones. Funciones, usos y ubicaciones.
- Infinitivos. Estructuras.
- El adverbio. Tipos, usos, funciones, ubicaciones, formaciones, cláusulas, grados de comparación, estructura inversa.

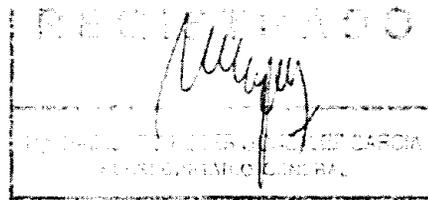


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Voz pasiva. Tiempos verbales. Formas y traducciones.
- Conjunciones. Tipos, usos, funciones, ubicaciones.
- Condiciones y predicciones. Tipos. Nexos.
- Prefijos. Formación de sustantivos y adjetivos.

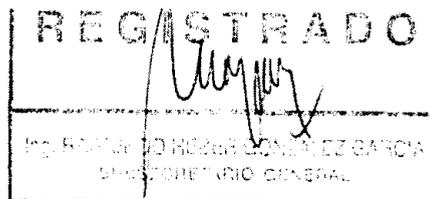
14 - Gestión de Cobranzas I

- El proceso comercial. Producción de bienes y la prestación de servicios. Venta y distribución.
- El pago del precio como culmine del proceso comercial. Comunicación de montos a pagar.
- Facturación. Normativa legal vigente, Resolución General DGI N° 3419. Excepciones. Periodicidad temporal de facturación: Anticipada, a período vencido y mixta, abono anticipado y consumo vencido. El estado de cuenta corriente.
- Servicios financieros. Concepto y principales especies. Facturación. Créditos. Tarjeta de crédito.
- Cobranza. Diferentes modalidades de pago, anticipado, contra entrega, a plazo, en cuotas.
- Clasificación y concepto de cuotas respecto a su periodicidad: diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual.
- Clasificación y concepto de cuotas respecto del monto total a pagar: Cuotas iguales, diferentes, crecientes, decrecientes. Refuerzos.
- Recaudación. Distintas especies: bancaria, extra-bancaria, propia, tercerizada.
- Convenios de recaudación. Comisiones por recaudación, fija, variable y mixta.



*Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Rendición de pagos: monetaria, documental y en medio magnético.
- Tiempos y modalidad de carga de pagos.
- Cupones de pago. Características y elementos esenciales.
- Imputación e identificación de pagos. La cobranza sin identificar. Rezagos.
- Medios electrónicos de pago, portales de pago en Internet, cajeros automáticos, débito automático en cuenta corriente bancaria, caja de ahorro y tarjeta de crédito.
- La mora. Concepto. Definición jurídica y consecuencias legales y prácticas.
- Clasificación de la mora, por su origen, por su antigüedad, por la modalidad de instrumentación, por la modalidad de ejecución judicial, por la garantía comprometida, por el tipo de gestión de cobranza aplicada. La mora administrativa o mora técnica.
- Impacto de la mora.
- Acciones preventivas, correctivas y de realimentación del ciclo comercial.
- Contabilización de la mora. Provisiones, provisiones y reservas por incobrabilidad. Exposición de la mora en balances y estados de resultados.
- Impuestos. Impuesto a las Ganancias. Concepto. Deducciones.
- Reglamentación de incobrables
- Esquema respecto del estado de la deuda, su antigüedad, su importe, el tipo de reclamo efectuado, el estado del contrato fuente, la situación jurídico-patrimonial del deudor.
- El doble quebranto, crediticio e impositivo. Repercusión en la actividad de gestión de cobranzas.
- El proceso de gestión de cobranzas como generador de valor. Impacto de la



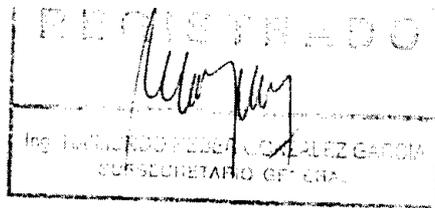
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

efectividad del proceso de cobro.

- El marketing de la cobranza. La reventa del producto o servicio.
- Principales productos y servicios del mercado susceptibles de morosidad.
- Tributos nacionales y provinciales.
- La cobranza de los distintos rubros de la seguridad social.
- Gestión de cobranza de cuentas en mora. El cobrador. Tareas, perfil, competencias necesarias, aptitudes relevantes.
- Cobranzas y ventas. Similitudes y diferencias.
- Conflictividad potencial de la labor del gestor de cobranzas. La atención como modo de neutralización.
- Capacitación del cobrador.
- Gestión de cobranza. Diferentes tipos de gestión. Costos. Adecuada conjugación de los diversos de tipos de gestión en el proceso general de cobranzas. Diversificación de las gestiones. Consideraciones estratégicas.

15 - Gestión de Cobranzas II

- Gestión de cobranza. Objetivos perseguidos y medios a emplear. Actores principales del proceso y actores secundarios.
- La gestión de cobro como servicio al cliente. Cobrador y deudor: Relación de interdependencia.
- Las etapas del proceso de gestión de cobranzas.
- Análisis previo a la gestión de cobranzas.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

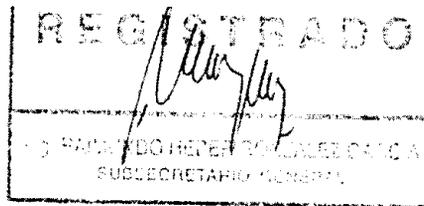
Universidad Tecnológica Nacional

Rectorado

- Origen del crédito. Generación de la deuda. Compromisos asumidos.
- Situación crediticia del deudor. Estado del contrato.
- La comunicación telefónica. Análisis y elementos. Reglas. Recomendaciones y consejos sobre la comunicación telefónica. Gestión de cobranza telefónica.
- Gestión postal. Tipo y contenido de cartas reclamo. La gestión por Fax y por e-mail.
- Gestión personal. Recibiendo deudores. El lugar de atención.
- Gestión a Domicilio. Domicilio particular y/o laboral.
- El cobrador y su cartera. Objetivo: cobrar y/o mejorar la posición legal del acreedor. Estrategia de gestión de las cuentas asignadas. Teoría de los triángulos invertidos. Control de seguimiento efectivo. Autocontrol de productividad y efectividad. Costos de gestión.
- El cobrador y los indicadores telefónicos: Average Speed of Answer (ASA), Talking Time Average (TTA), Abandone Rate, Inbound Calls, Outbound Calls. Análisis y crítica del propio desempeño.
- El cliente como centro del negocio.

16 - Gestión de Cobranzas III

- La técnica oral. Cualidades físicas de la voz. Prevención y cuidado.
- La correcta dicción. Vicios elocutivos.
- La oratoria, la retórica y la dialéctica. Estilos oratorios. Géneros oratorios.
- Dramatización. Expresión de emociones, sentimientos y estados de ánimo. El mimo, su técnica y lenguaje.

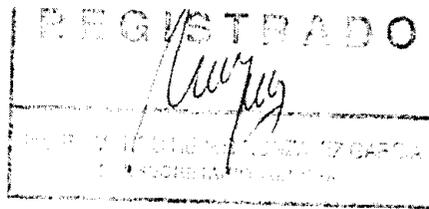


Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

- La práctica persuasiva. Objetivo. El mensaje principal, como exponerlo y transmitirlo en forma adecuada. Adecuación al estilo preferente de comunicación del interlocutor, su metaprograma y estilo de elección.
- Tipología de deudores. Clasificación por la conducta asumida ante el reclamo de pago. Identificación de cada tipología.
- Análisis de deuda. Análisis de status de gestión. Análisis crediticio.
- Detección del tipo de deudor, su sistema representacional principal, su metaprograma y estilo de elección determinante, primario y secundario.
- Negociación. Acuerdo. Cobro.

17- Negociación I

- El Conflicto: La naturaleza del conflicto. Visión general del campo de la resolución del conflicto.
- La coacción, el cohecho, la intimidación, la disuasión, la persuasión, el litigio judicial.
- Soluciones violentas y no violentas. La Resolución Alternativa de Disputas: mediación, arbitraje y negociación.
- Introducción a la negociación. Diversos abordajes de la negociación. Participes. La solución de los conflictos.
- El proceso de negociación. Los tiempos de la negociación: Metanegociación.
- Elementos del proceso negociador. Los siete elementos del proceso negociador.
- Herramientas del negociador. Los supuestos. La teoría de las motivaciones de Maslow. Teoría de las necesidades. Técnicas de negociación. Estilos de negociación. Conducta de los clientes.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Método de negociación de Harvard. No negociar sobre posiciones. Los cuatro elementos. El MAPAN de la negociación.

18 - Negociación II.

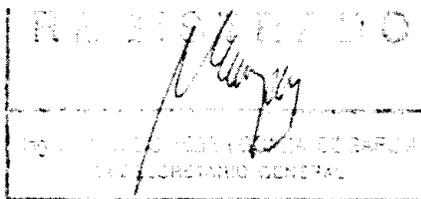
- Los cuatro pasos. Revisión de los cuatro pasos personas. Como vencer los obstáculos para la cooperación.
- Preparación para la negociación. Búsqueda de información. Objetivos propios de la negociación. M.A.A.N. Preparación de las estrategias y las técnicas. Manual de argumentos.
- Desarrollo de la Negociación. Argumentos y objeciones. Las reacciones naturales. Utilización del tiempo. Clima.
- Cerrar la negociación. Las concesiones. Superar los bloqueos. Recomendaciones básicas para los acuerdos. Distintas formas de acuerdos.
- Conocer al otro. Los cinco niveles de pensamiento.

19 - Negociación III

- Los errores comunes. La escalada irracional. Enmarcar las negociaciones. Accesibilidad de la información. La confianza excesiva y la conducta del negociador.
- Preparación para la negociación: El modelo de Raiffa. Las distintas mesas de la negociación.
- Utilización de las preguntas. Manifestaciones afirmativas. Como formular preguntas. Cinco funciones de las preguntas. Afirmaciones como preguntas. Autopreguntas. Niveles de preguntas.



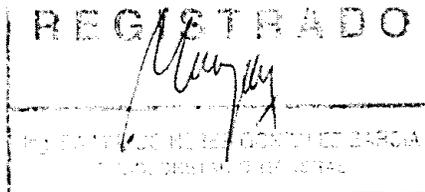
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



- Escucha activa. Escuchar activamente. Sus ventajas. La falacia de la transmisión de información. La matriz básica del escuchar.
- Conocer al otro. Los cinco niveles de pensamiento.

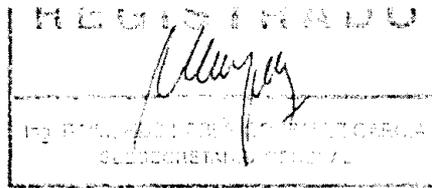
20 - Análisis de carteras morosas y estrategias de gestión.

- Teoría Transaccional de la Inversión. Aplicación en el campo de las cobranzas. Concepto de Rentabilidad en las Cobranzas. Fórmulas de cálculo de rentabilidad.
- Departamento interno. Tercerización.
- Variables Externas de Análisis. Variables Macroeconómicas que afectan a las carteras en gestión.
- Manejo de motores de búsqueda en Internet.
- Inferencia de datos para su comparación. Acceso a distintas bases de datos. Grado de influencia.
- Medidas de Restricción Monetaria. Medidas Comerciales restrictivas. Medidas económicas expansivas. Ciclos económicos por Región.
- Ratios indicativos de actividad y por sector. Herramientas básicas para el análisis de carteras. El uso de Excel y Acces en el análisis y diseño de una estrategia de gestión. Introducción a programas avanzados de Análisis (SPSS).
- Variables Internas de Análisis. Variables Microeconómicas de las carteras en gestión. Análisis del Cliente.
- Ratios indicativos de una cartera. Tipo de gestión inicial en función a una cartera de Mora Temprana y de Mora Tardía. Ratios indicativos de comportamiento de los clientes para predecir su conducta.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

- Medidas preventivas y correctoras. Score de comportamiento, indicador de gestión. Medición del Equipo de Gestión. Tablero de Control Integral de Eficiencia.
- Costos directos e indirectos de gestión. Costos hundidos de gestión.
- Matrices de análisis de vinculación de causalidades de cobranza versus variables microeconómicas y macroeconómicas.
- Estilos de gestión. Modalidades de Negociación. Vinculación entre el origen del crédito y sus características intrínsecas con las modalidades de negociación. Perfil de los clientes.
- Cuadro de Resultados de Gestión. Diferencia entre Gestión, Resultado y Acción.
- Información básica para el análisis de carteras morosas. Factores intervinientes. Factor de probabilidad de cobranza. Matriz de decisión para la priorización de cuentas a gestionar. Matriz de decisión para determinar las acciones a implementar.
- Recupero versus Costos o Inversión Consumida. Inversión Predeterminada. Inversión Standard e Inversión Consumida. Inversión Disponible. Uso eficiente de la Inversión Disponible.
- Matrices de Información para la Toma de Decisiones. Índices Indicativos de las Carteras Morosas. Gestiones versus Resultados. Total Cobrado. Planes de Pago Firmados. Promesas de Pago y de Planes de Pago versus Cartera Vigente. Total Respuestas Positivas de Cobro versus Cartera en Gestión con Resultado Pendiente. Total Casos Contactados versus Total Respuestas Positivas de Cobro. Total Casos Contactados en Gestión, apertura. Total Casos Contactados versus No Contactados. No contactados, apertura. Total Cantidad de Gestiones versus Resultados Obtenidos. Composición de la Cartera. Carteras Gestionadas versus Cuentas Cobradas y



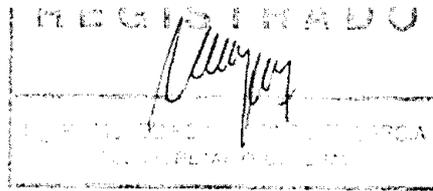
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

Vigentes. Tasa de Recupero Efectivamente Lograda Calculada sobre el total de las Carteras Vigentes. Evolución de las carteras medidas en forma mensual. Estratificación de los Clientes Cobrados en función a su actividad. Cuentas Cobradas segmentadas por región y actividad. Ponderación de la Cantidad de Gestiones por Cuenta versus Resultados. Horarios óptimos de gestión versus Resultados. Productividad Diaria de Gestión Telefónica. Matriz de Medición de Eficiencia de Gestión.

- Clínicas de Gestión. Metodología y dinámica. Conformación de equipos para la gestión de carteras morosas de diferentes estadios de mora y diferentes productos o servicios a reclamar.
- Gestor de Cobranza, Analista de cobranza y analista de cartera. Funciones y responsabilidades. Diferencias. Funcionalidad entre gestores, analistas y supervisores.
- Estrategias de Gestión. El análisis de carteras morosas y la determinación de estrategias de gestión. Su vinculación con la inversión consumida, la inversión disponible, la tasa de recupero alcanzada y la tasa de recupero determinada por la gerencia.

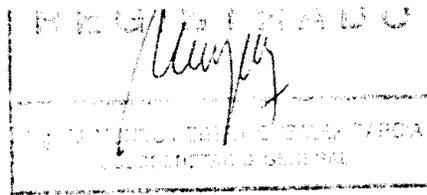
21 - Liderazgo de equipos de gestión

- La organización. Misión, propósitos y objetivos. Los recursos organizacionales. El comportamiento humano en las organizaciones.
- Liderazgo. Dirección. Funciones directivas básicas.
- Definición de liderazgo. Estilos de liderazgo. Fases de liderazgo.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

- Liderazgo situacional. Fuentes de poder del liderazgo.
- Técnicas fundamentales. Técnicas avanzadas.
- Humanización de las relaciones.
- Autoevaluación. Programas de desarrollo de las propias capacidades.
- Equipos de trabajo. Formación de equipos. Factores críticos de éxito. Tarea implícita y explícita. Definición de roles.
- Equipos de alto desempeño.
- Comunicación. Perfil del receptor. Principios de empatía. Claridad conceptual. Palabras positivas. El lenguaje unívoco.
- Presentación de una propuesta. Orden expositivo. Canal de información a utilizar. Vicios de construcción. Condiciones principales. Formas de indagación.
- Lenguaje gestual. Modos de interacción corporal. Tono de voz. Vocabulario.
- Motivación. Proceso de la motivación. Identificación de las motivaciones profundas. Capacidades personales. Empleados desmotivados. Equipos desmotivados. Equipos estresados. Equipos dispersos. Motivación durante procesos de cambio. Motivación de empleados temporales.
- Delegación. Capacidad de delegar. Criterios claves para delegar. Definición de la tarea. Competencias requeridas. Evaluación de las habilidades y conocimientos del equipo. Asignación de tareas. Orientación y capacitación.
- Supervisión. Reuniones efectivas. Evaluación. Discusión de resultados. Retroalimentación positiva y negativa.
- Administración del tiempo. Hábitos en el uso del tiempo. Análisis de la semana de trabajo. Factores que condicionan el aprovechamiento del tiempo. Herramientas para



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado

una planificación eficaz del control del tiempo. Formulación de objetivos.
 Establecimiento de prioridades.

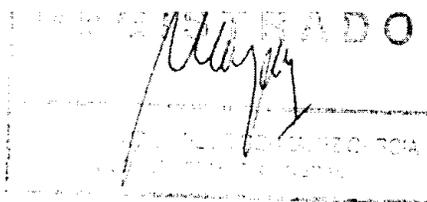
- Conflicto y negociación. Tensiones y conflictos. Examen de la situación. Identificación del problema. Resolución creativa de los conflictos.

22 – Organización de la Oficina de Cobranza.

- Administración General. Reseñas de las Escuelas de Administración. Teorías de Dirección.
- El proceso administrativo. Planeamiento. Gestión. Control. Componentes organizacionales. Principios de Administración. Configuraciones estructurales.
- Factores Humanos. Los conceptos de nivel y estructura. Equipos de trabajo. Coach. Staff. Gestores. Delegación. Trabajo en equipo. Remuneraciones. Motivaciones. Capacitación. Calificación de desempeño.
- Seguridad y medicina laboral. Accidente de Trabajo. Prevención y seguridad. Legislación Vigente.
- Gestión de Cobranzas. Diferentes tipos de gestión según modalidad de cobro y según el tiempo de morosidad.
- Tecnología utilizada. Integración de sistemas telefónicos e informáticos.
- Análisis de ventajas y desventajas según la estructura de la oficina de cobranzas.
- Administración de Carteras Morosas. Gestión de Clientes morosos. Gestiones propias. Departamento interno de cobranzas. Centralización vs. descentralización.
- Arquitectura de la oficina. Lay out. Acústica. Sonido. Mobiliario. Ergonomía del puesto.
- Gestiones de terceros. Tercerización de la cartera. Indicadores de Control y Gestión.



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
 Universidad Tecnológica Nacional
 Rectorado



- Análisis de Rendimientos. Costos de gestión. Costos de gestión vs. beneficios.
- Recursos y necesidades de inversión para la puesta a punto. Inversión efectuada y potencialidad de recupero. Concepto de rentabilidad en las cobranzas.

21 - Práctica Profesional

Este taller consiste en una supervisión académica de distintas situaciones presentadas por el alumno en aquel momento que el régimen de correlatividad así lo permita. Estos mecanismos de ejercicio profesional supervisado, pueden adoptar distintas modalidades, debiendo cada uno de los casos estar debidamente regulados por la Institución para su implementación y supervisión. En todos los casos deben estar relacionados directamente con la temática y la práctica de la profesión.

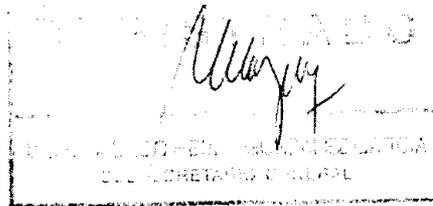
Las modalidades a contemplar pueden ser entre otras:

- Trabajo del alumno relacionado con la temática.
- Pasantía del alumno en empresas u organismos.
- Tareas desarrolladas en simuladores.

Pueden complementarse con talleres de casos, teatralizaciones, seminarios especiales, visitas guiadas a centros de cobranza, videos explicados, etc.

6 – Prerrequisitos

Pueden ser admitidos en la carrera, todas aquellas personas que hayan aprobado el nivel medio o ciclo polimodal de enseñanza, en colegios, institutos o establecimientos educacionales con reconocimiento oficial o expedido por establecimiento debidamente



*Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

reconocido. Excepcionalmente, los mayores de 25 años que no reúnan esa condición, podrán ingresar siempre que aprueben las evaluaciones que la Universidad establezca a tal efecto.

Se determinará un régimen especial de admisión por equivalencias y suficiencias, para aquellos aspirantes que comprueben fehacientemente la aprobación de contenidos iguales o similares en otras instituciones universitarias y para profesionales que hayan aprobado asignaturas afines en sus carreras.

7 - El año lectivo

Se propone el desarrollo del currículum en un ciclo lectivo prolongado y flexible, de tal manera de cumplimentar las pautas y objetivos curriculares, pero permitiendo las adecuaciones y ajustes que cada Unidad Académica considere pertinente, pudiendo acordar ello con las instituciones afines convenientes.

Cada Unidad Académica distribuirá el cronograma de clases anual entre el 1 de febrero y el 30 de diciembre de cada año calendario, con al menos una semana de receso de invierno, dando una totalidad de clases aproximadamente de 45 semanas efectivas.

8 - Seminarios de Especialización Profesional

Los Técnicos Superiores en Recupero Crediticio formados en la UTN, así como los actuales operadores, supervisores y gerentes que se desempeñan en la profesión, pueden realizar estos seminarios de especialización, que permiten alcanzar un alto grado de conocimientos en el área pertinente, para un ejercicio profesional especializado en el



Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

mismo.

Las áreas de especialización a desarrollar son determinadas en cada caso, debiendo contemplar las asignaturas y horas – cátedras necesarias para alcanzar los objetivos, condiciones de cursado y aprobación de las mismas. Al aprobarse el Seminario, la Universidad entregará un diploma de aprobación.
