

## **TITULO**

TARJETAS PRECARGADAS: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA - SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE FONDOS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

## **ÁREA**

Área VII: Sector Público

## **TEMA**

Tema 2: Gestión y control en el sector público

a. Control y gestión del sector público. Principios generales.

**20 CONGRESO ANUAL DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SALTA – OCTUBRE 2014**

## **AUTORES:**

**DRA. BERGESE, MELISA ANDREA**

**DR. BONINO GERMAN ANIBAL**

**DRA. ANALIA AMELIA DAMEVIN**

**DR. SANCHEZ IZQUIERDO, PEDRO**

# TARJETAS PRECARGADAS: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA - SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE FONDOS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

## INDICE

RESUMEN.....	1
I) ANTECEDENTES .....	2
I.1) Descripción de la organización .....	2
I.2) Breve Reseña de la U.N.L en Cifras.....	3
I.3) Proyectos de Investigación y Extensión.....	3
I.4) Proyecto SUMA en el marco del Programa ALFA III.....	5
II) PROBLEMAS EN LA LIBERACIÓN DE SUBSIDIOS .....	6
III) DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA .....	9
III.1) Enfoque del modelo de calidad .....	9
III.2) Implementación de un nuevo medio de pago: tarjetas precargadas.....	9
III.3) Funcionamiento del sistema .....	10
IV) CONCLUSIONES.....	12
V) BIBLIOGRAFÍA .....	13
VI) NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	14

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo poner de manifiesto la experiencia desarrollada por la Universidad Nacional del Litoral que trajo como resultado una mejora en la gestión financiera de los fondos públicos destinados a subsidios para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión.

A los efectos de comprender la dimensión de la mejora procederemos a efectuar una reseña de la institución y del impacto del desarrollo de las actividades financiadas hacia adentro de la propia institución y hacia afuera de la misma en el desarrollo del sector social y productivo.

La práctica surgió del intercambio de experiencias obtenidas en el marco de la participación de la UNL en proyectos internacionales, en particular en el **“Proyecto SUMA Towards Sustainable Financial Management of Universities in Latin America financiado por la Unión Europea por medio del Programa ALFA III”**

La problemática planteada y resuelta, se abordó siguiendo los lineamientos establecidos en el Modelo de Calidad que esta alta casa de estudios lleva a cabo, que a su vez están contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional (2010-2019).

# **TARJETAS PRECARGADAS: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA - SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE FONDOS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**

## **I) ANTECEDENTES**

### **I.1) Descripción de la organización**

La Universidad Nacional del Litoral, creada por Ley Nacional el 17 de octubre de 1919, es hija del movimiento reformista que en 1918 proclamó al país y a toda América Latina sus ideas de comunidad universitaria libre y abierta, políticamente autónoma y aseguradora del carácter estatal de la enseñanza universitaria. El edificio del Rectorado, cuya construcción finalizó en 1935, ha trascendido por los acontecimientos que en el mismo tuvieron lugar. Entre ellos cabe señalar que la sala del Paraninfo fue sede en dos oportunidades de la Convención Nacional Constituyente, en 1957 y en 1994.

La Universidad Nacional del Litoral, constituye un referente educativo y cultural y un polo de desarrollo social y productivo para la región y el país, con proyección internacional.

A su vez se erige como un foro en la generación del conocimiento, contando con un importante número de docentes-investigadores categorizados en el sistema nacional, articulado su desarrollo en I+D+i con otras instituciones nacionales como el CONICET, el INTA, y el INTI, generando resultados patentables, y otros que sin serlo coadyuvan en el desarrollo regional y nacional.

A tal fin se vincula con el entorno social y productivo del que es parte y lo hace a través de sus políticas de extensión y vinculación tecnológica. De este modo, por intermedio de diversas acciones, favorece la apropiación pública del conocimiento por parte de la comunidad, entendiendo que la posesión de este bien permite construir una sociedad igualitaria e inclusiva y ejercer plenamente la ciudadanía.

A través del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión, promueve la integración de la extensión, la docencia y la investigación, abordando ejes de trabajo prioritarios y relevantes para generar cambios y transformaciones en la sociedad. Los Programas son propuestas de desarrollo que articulan diferentes acciones que se traducen en proyectos y propuestas de investigación, formación, capacitación, concientización, así como también de resolución de problemáticas propias de los territorios donde se insertan. Los mismos son coordinados por docentes de la Universidad con experiencia en los temas abordados y abarcan ocho áreas: Género, sociedad y universidad; Historia y memoria; Delito y sociedad; Formación y capacitación laboral; Derechos humanos; Equidad en salud; Ambiente y sociedad y Alimentos

de interés social.

## I.2) Breve Reseña de la U.N.L en Cifras

### Población Estudiantil

#### Estudiantes

#### Estudiantes de carreras de Grado, Ciclos de Licenciatura, Tecnicaturas y Posgrado según Unidad Académica - Año académico 2013

Unidad Académica	Grado	Posgrado	Total
FADU	4.935	56	4.991
FBCB	7.413	196	7.609
FCA	1.267	93	1.360
FCE	5.007	343	5.350
FCJS	7.910	954	8.864
FCM (1)	2.812	-	2.812
FCV	2.801	152	2.953
FHUC	4.978	334	5.312
FICH	2.902	20	2.922
FIQ	2.418	177	2.595
CUG (2)	239	-	239
CURA (3)	107	-	107
<b>Total</b>	<b>42.789</b>	<b>2.325</b>	<b>45.114</b>

(1) incluye estudiantes del PDCM y la ECM

(2) Centro Universitario Gálvez, anteriormente EUAA

(3) Centro Universitario Reconquista-Avellaneda, anteriormente EUA

Fuente: Informe Institucional 2013 – Universidad Nacional del Litoral

### Propuesta académica 2013

	Carreras
Nivel Medio	5
Carreras de Pregrado	8
Carreras de Grado	51
Carreras a Término	21
Tecnicaturas vinculadas al mundo del trabajo y la producción	29
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

Fuente: Informe Institucional 2013 – Universidad Nacional del Litoral

## I.3) Proyectos de Investigación y Extensión

La Universidad Nacional del Litoral, por intermedio de la Secretaría de Ciencia y Técnica, promueve la realización de proyectos de investigación en el marco de distintos programas financiados con los fondos dispuestos por el Consejo Superior en la distribución del presupuesto y por los provenientes de otras fuentes de financiamiento concursables tanto

nacionales como internacionales, a través de sus investigadores o en asociación con otros organismos del sistema científico-tecnológico.

Con ese objetivo, la UNL desarrolló herramientas propias para la promoción y financiamiento de la investigación, como el Curso de Acción para la Investigación y el Desarrollo (CAI+D); que incluye proyectos de I+D tanto de perfil científico-tecnológico como encaminados a la indagación científico-social y orientados a problemas sociales y productivos.

Los fondos son otorgados en carácter de subsidio con cargo a rendición cuyo titular y responsable principal es el docente investigador.

A través de los siguientes cuadros podemos observar la cantidad de proyectos y montos involucrados a lo largo del tiempo, en sus diferentes convocatorias:

### **Curso de Acción para la Investigación y el Desarrollo**

#### **Proyectos Financiados con Recursos Propios del Curso de Acción Para la Investigación y Desarrollo (CAI+D)**

##### **Proyectos de investigación y desarrollo Convocatoria CAI+D**

<b>Convocatoria</b>	<b>Proyectos Presentados</b>	<b>Proyectos Aprobados</b>	<b>Montos Aprobados (en \$)</b>
1989/1990	103	87	380.288,00
1991/1992	30	25	292.278,00
1992/1993	23	20	261.789,00
1993/1994	130	111	1.269.345,00
1994/1995	101	86	1.412.255,00
1996	212	195	1.838.755,00
2000	189	179	958.529,20
2002	226	198	1.164.005,00
2005	261	242	1.980.240,00
2006	234	226	1.948.782,00
2009	400	398	11.681.192,22
2011 (*)	512	494	14.250.000,00

(\*) Aún continúan en evaluación (Pendientes 2 proyectos)

#### **Proyectos de I+D Orientados a Problemas Sociales y Productivos en el marco del Curso de Acción para la Investigación y el Desarrollo (CAI+D)**

<b>Convocatoria</b>	<b>IP Presentadas</b>	<b>IP Aprobadas</b>	<b>en Ejecución Subsidados</b>	<b>Montos Aprobados (en \$)</b>
2008	33	25	11	152.250,00
2010	42	23	14	780.000,00
2012	33	28	16	951830,00

Fuente: Informe Institucional 2013 – Universidad Nacional del Litoral

En el año 2014 el importe de cuotas a erogar por los proyectos de investigación vigentes asciende aproximadamente a cinco millones de pesos, lo que representa el 7.7% del presupuesto universitario para el año 2014 excluidos los gastos en personal.

Por otro lado, las Secretaría de Extensión Universitaria lleva adelante Proyectos de

Extensión, los que consisten en propuestas de trabajo generadas por equipos que abordan diferentes ejes y problemáticas sociales vinculadas a los Programas y a las líneas estratégicas definidas por la Universidad.

Los proyectos trabajan en conjunto con organizaciones sociales, gubernamentales y con la comunidad, socializando el conocimiento generado en la institución y procurando concretar acciones transformadoras.

A través de convocatorias periódicas, las propuestas son evaluadas y financiadas con presupuesto universitario, participando de ellas docentes, graduados, estudiantes y voluntarios como así también los beneficiarios directos de los proyectos, tanto en el diseño como en la ejecución y evaluación de los mismos.

Los Proyectos de Extensión pueden presentarse bajo diversas modalidades: de Interés Social, de Interés Institucional, de Extensión de Cátedra, Acciones de Extensión al Territorio.

## **Proyectos de Extensión**

### **Proyectos de Extensión, según año de convocatoria**

<b>Tipo de Proyecto</b>	<b>Convocatoria 2012</b>	<b>Convocatoria 2013</b>
PEII	2	-
PEIS	22	52
PPUA	2	3
PVU	14	6
PVU específico	2	-
UDyDP	-	2

Fuente: Informe Institucional 2013 – Universidad Nacional del Litoral

Los Proyectos, una vez aprobados, podrán recibir financiamiento sujeto a la disponibilidad presupuestaria de la Secretaría de Extensión–UNL y de acuerdo con el orden de mérito establecido. El total a financiar en el año 2014 asciende a dos millones de pesos, lo que representa un 3% presupuesto universitario para el año 2014 excluidos los gastos en personal.

Los pagos son percibidos por el Director del Proyecto en dos o cuatro cuotas según se trate de proyectos anuales o bianuales respectivamente. Las cuotas son liberadas contra presentación y aprobación del Informe de Avance y de la Rendición de Cuentas de los anteriores desembolsos.

### **I.4) Proyecto SUMA en el marco del Programa ALFA III**

**ALFA** es un Programa de Cooperación en materia de enseñanza universitaria, destinado al desarrollo de actividades entre universidades de la Unión Europea (UE) y de América Latina (AL) cuyo objetivo es fomentar la cooperación entre instituciones de enseñanza superior de América Latina y Europa.

Este Programa ha desarrollado su tercer fase, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la Educación Superior en AL a través de la cooperación, como medio de contribuir al desarrollo económico y social de la región en general y a un desarrollo global más equilibrado y equitativo de la sociedad latinoamericana en particular.

Actualmente la UNL continúa participando de dos redes que son el resultado de los Proyectos aprobados en el marco de la tercera Convocatoria dirigida a redes de instituciones de enseñanza superior (IES) y de otras instituciones relevantes en el sector de la cooperación.

SUMA - Towards Sustainable Financial Management of Universities in Latin America - es un proyecto que fue co-financiado por la Comisión Europea, mediante el programa ALFA III, en el cual participaron instituciones de Educación Superior de España, Alemania, Austria, e Italia, por Europa, y 18 países de América Latina, conformados por: México, Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, Uruguay, Perú, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Salvador, Cuba, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Guatemala, y Colombia.

El proyecto tuvo como objetivo crear estrategias de conocimiento que permitan la sostenibilidad financiera de las Instituciones de Educación Superior (IES) en América Latina y se desarrolló durante desde enero de 2011 a enero del corriente año, con la participación de una universidad por cada uno de los 22 países socios del proyecto; asimismo, se compartirán experiencias y modelos que favorezcan la función administrativa en la Universidades de cada país participante.

La UNL formó parte de esta iniciativa, en representación de la República Argentina, promoviendo la concientización de toda su comunidad académica, movilizandoy capacitando al personal administrativo financiero y a su vez transfiriendo los resultados del proyecto a otras IES del país.

## **II) PROBLEMAS EN LA LIBERACIÓN DE SUBSIDIOS**

La administración de recursos del Tesoro Nacional adquiere en el Sector Público una importancia mayor que el manejo de caja de una empresa privada. No se limita únicamente a los aspectos materiales propios de la seguridad de la gestión de los fondos, o la racionalidad de su gestión financiera con lo cual se asimilaría a una administración financiera privada. Su implicancia es ético-social en cuanto a que estos fondos son de origen público.<sup>1</sup>

Para la adecuada ejecución de los fondos públicos destinados a financiar propuestas de extensión o investigación, la UNL ha elaborado normas de procedimiento que fueron aprobadas por su Consejo Superior en el marco de su autonomía, que complementan a las

---

normas nacionales que les resultan aplicables.

De acuerdo a la normativa vigente al momento previo a la mejora que desarrollaremos, los subsidios relacionados con Proyectos de Investigación, luego de pasar por todas las etapas presupuestarias y particularmente al llegar a la etapa del pago, la normativa indicaba que los fondos debían ser acreditados en una caja de ahorro habilitada por la Universidad a tal fin, a nombre del investigador.

En el caso de Proyectos de Extensión la normativa no establece en forma específica el medio de pago con el que deben efectivizarse estos proyectos como si indicaba la normativa de proyectos de investigación, entendemos que esto se debe a que el importe por proyecto de extensión es notablemente inferior al importe por proyecto de investigación. En consecuencia, cuando estos proyectos llegaban a la etapa del pago, se emitía un cheque a nombre del director de proyecto.

Cabe mencionar que el otorgamiento de fondos para ambos proyectos era y es un subsidio con cargo a futura rendición de cuentas.

Al producirse el pago bajo cualquiera de las formas mencionadas anteriormente, estos fondos dejan de ser de titularidad de la U.N.L. y pasan a ser titularidad de los docentes investigadores o directores de proyectos, sin perjuicio del cargo que éstos tienen de afectarlos al cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto y su correspondiente rendición de cuentas.

Tal transferencia de recursos a lo largo de los años ha traído una serie de inconvenientes que han puesto a la administración universitaria en más de un caso a tener que declarar la no recuperabilidad de dichos fondos o verse sometida a un largo proceso a tal efecto, o a los propios agentes tener que efectuar diferentes presentaciones para demostrar que si bien estos estaban bajo su titularidad en realidad lo eran en el carácter de meros administradores.

Estas problemáticas a los efectos de su comprensión trataremos de sistematizarlas en diferentes categorías enunciando algunas de las situaciones fácticas, a saber:

1. LEGALES: son diferentes las situaciones legales ante las que nos podemos encontrar:
  - 1.1.FALLECIMIENTO DEL AGENTE: Los fondos pendientes de ejecución, por estar dentro de los bienes del causante pasan a formar parte del acervo hereditario, poniendo a la administración universitaria en la situación de tener que presentarse en el sucesorio en el carácter de acreedora del causante, en el caso de que los herederos no lo reintegren previamente, lo que sin dudas además del tiempo se hace necesario irrogar una serie de gastos procesales. Sin perjuicio de ello la prueba de los montos no ejecutados no resulta sencilla, si bien en el caso de los proyectos de investigación, al estar depositados en una cuenta bancaria, era más fácil su identificación, no ocurría lo mismo en los de extensión al cobrarse la totalidad del cheque en efectivo, el dinero obtenido podía encontrarse junto a fondos propios del causante.



- 1.2.DIVORCIO: los montos no rendidos podrían llegar a considerarse como gananciales y en consecuencia ser inmovilizados hasta la Disolución de la Sociedad Conyugal. Si bien luego de justificar el origen de esos fondos, estos podrían llegar a ser desafectados, la demora del trámite judicial generaría una dilación en la ejecución del proyecto y en procesos inflacionarios, esa indisposición de los fondos podía llegar a generar en algunos casos el fracaso del mismo.
- 1.3.CONCURSO O QUIEBRA: los fondos del proyecto pendiente de ejecución forman parte de la masa concursal y la Universidad debía presentarse a verificar el crédito para intentar recuperar sus acreencias.
- 1.4.DESVINCULACIÓN LABORAL DEL DOCENTE: Al momento de ocurrir este hecho ya por cualquiera de los motivos que no sea el fallecimiento (que analizamos precedentemente) podían quedar fondos sin ejecutar y consecuentemente en el caso de que estos fondos no se pudieren compensar con otras acreencias que tuviere el docente correspondería hacerle un cargo y perseguir su cobro.
2. FISCALES: Otras situaciones que fueron analizadas en la aplicación de las mejoras fueron aquellas implicancias fiscales de los fondos incorporados a nombre de los docentes. En efecto esta circunstancia puede generar hechos fiscales y en el caso de ser ingresados a una caja de ahorro de su titularidad, pueden ser pasibles de ser incorporados en algunos de los regímenes de información a los que están obligados las entidades financieras.
  - 2.1. La AFIP al obtener datos por intermedio de sus sistemas de información, como por ejemplo un depósito importante en una CUIT o CUIL no vinculado a una actividad; puede llegar a considerar los fondos como ingresos propios del docente que provienen de alguna actividad no declara y generar un requerimiento. Ante estos casos, los beneficiarios de estos subsidios deben probar el origen del dinero recibido justificando el carácter de exentos o no gravados de esos importes. Si bien tienen todos los elementos para hacerlo, no deja de ser incómodo hacer pasar a los docentes investigadores por este procedimiento de defensa tributario. En la U.N.L hubo dos casos en el año 2011 que detectamos por requerirnos información para responder el requerimiento.
  - 2.2.Los agentes inscriptos en el impuesto a los Ingresos Brutos por alguna actividad concomitante con la de docente, serán pasibles de la percepción de SIRCREB (Sistema de Recaudación y Control de Acreditaciones Bancarias), ante el depósito de los fondos del proyecto.
3. SEGURIDAD: cuando el medio de pago de los proyectos era por intermedio de un cheque, al ser cobrado en efectivo existía riesgo asociado al manejo y custodia.
4. CARGA DE TIEMPO IMPRODUCTIVO para el docente, por ser necesario concurrir a la entidad bancaria para poder hacerse de los fondos luego de haber recibido el cheque o bien

para hacer extracciones de la caja de ahorro cuando los gastos del proyecto no podían cancelarse por intermedio de transferencias bancarias.

Por otro lado, cabe mencionar que aquellos docentes que recibían cheques y que optaban por depositarlos en sus cuentas bancarias personales a fin de mitigar los riesgos asociados al manejo de efectivo; las consecuencias legales y tributarias que hemos explicadas anteriormente también le son aplicables.

Como solución a la problemática expuesta se plantea dentro del ámbito de la Secretaría Económico Financiera el desafío de encontrar una solución a través de un mecanismo que salvaguarde los recursos financieros de esta Universidad, evitando a su vez los problemas existentes que afectan de manera directa a los beneficiarios de los subsidios, y potencialmente a la ejecución de los proyectos.

### **III) DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA**

#### **III.1) Enfoque del modelo de calidad**

Atento a los inconvenientes que acarrea la modalidad de pago utilizada hasta ese momento y en base al conocimiento adquirido sobre experiencias compartidas de buenas prácticas de gestión financiera por otras universidades integrantes del proyecto SUMA, se encara una solución al problema abordándolo bajo la metodología dispuesta en la GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIOS UNL (Modelo CADyS-UNL), en el marco del Plan de Desarrollo Institucional antes referido.

En este sentido, el proceso de mejora se plantea involucrando diferentes dimensiones. En primer lugar, la dimensión humana, potenciando el valor del personal mediante su formación y perfeccionamiento continuo, de manera que sean verdaderos artífices de los cambios que permitan alcanzar niveles progresivos de calidad. En segundo lugar, una dimensión de carácter técnico-metodológico que implica identificar y definir los distintos procesos involucrados, reconocer oportunidades de mejora procurando una creciente incorporación de herramientas tecnológicas a los mismos y la determinación de instancias de control que permita verificar las mejoras alcanzadas. Por último, la normatización de los procesos, lo cual retroalimenta las dimensiones antes señaladas.<sup>2</sup>

#### **III.2) Implementación de un nuevo medio de pago: tarjetas precargadas**

Según el Programa de Reforma de Administración Financiera Gubernamental, *“el gerenciamiento de los flujos de recursos y erogaciones exige la incorporación de modernas*

*técnicas de gestión de tesorería, que superen la función operativa de recaudar y pagar que generalmente realizan estas unidades”.*<sup>3</sup>

La solución implementada está en línea con la utilización de estas técnicas modernas y superadoras de las existentes y que a su vez dan respuesta a los siguientes objetivos planteados:

1. Salvaguardar los fondos públicos,
2. Simplificar la operatoria para el beneficiario del subsidio.
3. Disminuir el uso de efectivo para utilizar los fondos públicos.

Luego de transitar por un proceso de análisis sobre las alternativas existentes que pudieran satisfacer la implementación de la mejora pretendida, se opta por una herramienta denominada **“tarjeta bancaria precargada”**.

Los pagos mediante tarjeta bancaria siguen la tendencia internacional de eliminar el sistema de pagos menores en efectivo, lo que evita los consecuentes riesgos para el Estado y el beneficiario simplificando a su vez las constancias al permitir un mejor seguimiento de la cadena de pagos.<sup>4</sup>

Se eligió la “Tarjeta Precargada Cabal” junto con la gestión e integración con la Banca Electrónica del Banco Credicoop, por resultar esta entidad bancaria la que oficia de agente financiero de la UNL.

### **III.3) Funcionamiento del sistema**

Al ser aprobados los proyectos, las Secretarías de Ciencia y Técnica y de Extensión envían un listado a la Secretaría Económica Financiera con la nómina de los directores que ejecutarán los mismos. La Secretaría Económica Financiera, a través de sus áreas correspondientes, procede a solicitar la emisión de las tarjetas a través del llenado del “formulario de carga” en la Banca Electrónica del Banco Credicoop y previo cotejo de los datos solicitados de carga del docente en el Sistema del Liquidación de Haberes “Siu- Mapuche”. Este cotejo permite determinar que el docente tiene vínculo laboral activo al momento de solicitar el alta de la tarjeta. Es importante mencionar todos los datos necesarios para la emisión de la tarjeta son provistos por la Universidad a través de su banca electrónica y sin la intervención de un oficial de cuenta del banco.

A los 10 días aproximadamente del pedido realizado por el procedimiento referido, llegan a la sucursal del banco los plásticos los que son entregados a la Secretaría Financiera para que ésta entregue a los docentes extensionistas o investigadores.

En simultáneo, las secretarías pueden ir iniciando los expedientes para liberar los

fondos que fueron asignados a los diferentes proyectos que seguirán los pasos administrativos fijados por la normativa vigente.

Al momento de liberar los fondos se vuelve a verificar que el docente mantenga su relación laboral con la universidad, y que exista presupuesto suficiente para llevar adelante la liberación de los fondos y se cumplan con las etapas del **compromiso** y el **devengado**; los expedientes llegan a la tesorería para cumplir con la etapa del **pago**.

La tesorería procede a hacer un movimiento bancario dentro de la banca electrónica que consiste en transferir los fondos de una cuenta corriente de la U.N.L a cada una de las “tarjetas precargadas” de cada docente director de los proyectos.

Al momento de emitirse la tarjeta, en este caso por Cabal, esta se puede visualizar en la Banca Electrónica, esto permite a la universidad realizar el pago y entregar los plásticos con los fondos precargado; y sin hacer otro tramite los investigadores pueden comenzar a utilizarlos.

El beneficiario del subsidio recibe una tarjeta donde se acreditan los fondos la cual está vinculada a una cuenta bancaria de Universidad y los fondos siguen siendo de titularidad de ésta hasta el momento de utilización de los mismos.

El beneficiario actuará como mandatario de la Universidad, pudiendo realizar extracciones de dinero en la red de cajeros automáticos como así también utilizar esta tarjeta para la compra en comercios, sin necesidad de manejar dinero en efectivo.

Las tarjetas tienen un vencimiento de aproximadamente 10 años permitiendo ser utilizada para la aplicación de otros fondos, como ser “Cajas Chicas” o “Adelantos a responsables” o futuros proyectos. Existen casos en los que un agente es beneficiarios de un proyecto de extensión, de uno de investigación y a su vez la facultad le asignó una caja chica para funcionamiento del laboratorio o departamento.

Es importante reiterar que los fondos mientras se encuentran depositados en la Tarjeta Precargada son de propiedad de la Universidad resolviéndose los problemas de tipo legal, tributario, de seguridad y reducción de tiempos improductivos enunciados en el apartado: Problemas en la liberación de los fondos.

Los fondos ya no se confunden en su propiedad con los del beneficiario resolviéndose los inconvenientes descriptos ante el fallecimiento, el divorcio y la quiebra del docente.

Por otro lado, al no depositarse los fondos en una cuenta bancaria cuyo C.U.I.T o C.U.I.L era del docente, sino permanecer en una tarjeta, esos fondos salen de los regímenes de información de AFIP, SIRCREB o Bancarios.

#### **IV) CONCLUSIONES**

La mejora lograda en la Universidad Nacional del Litoral se encuentra en línea con la tendencia mundial de reducir el uso de efectivo en las transacciones económicas y proporciona un mejor resguardo de los fondos públicos hasta el momento en que necesiten ser utilizados.

Formar parte de la RED DE GESTORES FINANCIEROS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (Red-SUMA) ha permitido el intercambio de buenas prácticas de gestión financiera y captación de fondos; relevar e intercambiar métodos, sistemas y experiencias sobre la solución de procesos similares en otras universidades de la red y en el tema que desarrollamos adecuar lo observado en las universidades brasileras para luego adaptarlo a nuestra realidad, contemplando la oferta tecnológica y comercial existente al momento de implementación de la mejora.

La mejora se implementó sobre finales del año 2012 y en la actualidad se emitieron más de 750 tarjetas que representa el ciento por ciento de los proyectos de investigación otorgados durante los años 2013 y 2014.

El uso de este instrumento tuvo una alta aceptación en los docentes beneficiarios de los proyectos, en especial en lo que respecta a la custodia de los fondos y la rápida diferenciación de los fondos ante la AFIP.

Ante la alta aceptación, esta herramienta se extendió para el manejo de otros fondos como ser de “caja chica” y para gran parte de los “adelantos a responsables”, denominación que el sistema de gestión presupuestaria SIU Pilagá le asigna a los adelantos de fondos con cargo a rendición y que en la U.N.L. son utilizados para registrar los adelantos de fondos a las unidades ejecutoras de los servicios a terceros y a los directores de los proyectos de extensión e investigación.

La mejora fue llevada a cabo siguiendo los lineamientos del modelo de calidad, que tiene una dimensión de la normativa, de los procesos, del control, de formación de los empleados y los sistemas informáticos.

Implicó una revisión de la normativa y su adecuación por parte del consejo superior de la universidad; en lo que respecta a los sistemas, si bien la herramienta tiene sustento en los sistemas informáticos bancarios, se trabajó en la automatización de los procesos de altas de tarjetas y cargas de fondos con conexión a los sistemas internos de la Universidad.

En cuanto a la perspectiva del control, previo a su implementación fue puesto a consideración de la Unidad de Auditoría Interna de la UNL y luego en el Comité de Auditoría entre la universidad y la SIGEN.; de ambas etapas se obtuvieron críticas que mejoraron la aplicación definitiva del proyecto. Para destacar de esta dimensión, mencionaremos que los

fondos públicos al permanecer todo el tiempo en la tarjeta precargada de propiedad de la universidad, permite una mejor custodia de estos hasta el momento de su uso, evitando riesgos de robo o de confusión con el patrimonio individual del director del proyecto o de los responsables del manejo de las cajas chicas o de las unidades ejecutoras de los servicios a terceros.

Es necesario hacer notar que la mejora en términos de calidad no representa un cambio en el proceso, sino que representa otra alternativa en cómo se lleva a cabo la etapa presupuestaria del “pago”.

Para la implementación de la mejora, fue necesario capacitar el personal para la gestión de las tarjetas dentro de la banca electrónica del Banco Credicoop y preparar un instructivo de uso para los docentes directores de proyectos.

Dentro de los aspectos negativos, no podemos dejar de mencionar que la tarjeta precargada Cabal no tiene aceptación en todos los negocios en que la universidad realiza sus compras, necesitando el docente concurrir a un cajero automático para hacer la extracción de los fondos que necesita para llevar a cabo la transacción. Por otro lado, cuando el docente obtiene fondos de varios proyectos sería conveniente que la banca electrónica genere información con un mayor grado de detalle al actual.

A pesar de lo enunciado anteriormente, entendemos que la mejora contribuye a la mejor utilización de los fondos públicos y resuelve aspectos vinculados al manejo de fondos en la relación docentes-Universidad.

## **V) BIBLIOGRAFÍA**

- (1) Informe Institucional 2013 – Universidad Nacional del Litoral: Año 2014
- (2) Las Heras, JM; “Estado Eficiente. 3era Edición”; Año 2010
- (3) Guía para la implementación del modelo de calidad de las actividades administrativas y de servicios UNL (Modelo CADyS-UNL)
- (4) Ministerio de Economía de la Nación, “Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental”
- (5) Gusman, A. “Control Administrativo, Judicial y Legislativo en las Universidades Públicas” Jornadas de Control de la Administración Pública organizadas por la Universidad Austral; Año 2009

## **VI) NOTAS BIBLIOGRAFICAS**

<sup>1</sup>Las Heras, JM; “Estado Eficiente. 3era Edición”; Año 2010; página 481

<sup>2</sup> Guía para la Implementación del Modelo de Calidad de las Actividades Administrativas y de Servicios UNL (Modelo CADyS-UNL)

<sup>3</sup> Ministerio de Economía de la Nación, “Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental”; página 25.

<sup>4</sup> Las Heras, JM; “Estado Eficiente. 3era Edición”; Año 2010; página 496