

## Especialización en Gestión Universitaria

### Informe Final

Tutor: Mgter. Santiago J. Fernández –UNMDP-

Estudiante: María Daniela Rojo

Área de trabajo: Secretaría Económica de la Universidad Nacional de Villa María

Titulo:

**“Creación del área de Coordinación de Rendición de Cuentas, normativa y procesos administrativos internos para la ejecución de la rendición de cuenta para programas con financiamiento específico”**

## Fundamentación

Las experiencias académicas y territoriales adquiridas a lo largo del transcurso de la carrera, que direccionaron y moldearon trabajos previos, dieron lugar a la creación de este proyecto de intervención. La elección de la propuesta surge de la necesidad observada en las prácticas tutoriadas sumadas a la labor diaria, dentro del ámbito de la Secretaría Privada de la Secretaría Económica de la UNVM y tiene por finalidad generar un valor agregado a un procedimiento de significativa importancia dentro de la institución. Este documento pretende fortalecer la comprensión de los principios de la administración pública, como la transparencia, eficiencia, eficacia, ética y honradez entre otros, en el control y manejo de fondos públicos.

Por su parte, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Nacional de Villa María demandó la puesta en funcionamiento de una serie de acciones que evidenciaron la necesidad de mejoras en determinados procesos que se llevan a cabo, más en un área dedicada al control y manejo del presupuesto. Es la propuesta de este Informe Final la creación de normativa y procedimientos administrativos internos, como también la posibilidad de un departamento de coordinación, acorde a las tareas que se realizan para llevar a cabo las rendiciones de cuentas correspondientes a los contratos, convenios, proyectos o cualquier acuerdo que necesite de la rendición de cuenta para su finalidad, que la Institución firma con determinados organismos, su planificación se fundamenta en varios conceptos:

**Formalización:** entendiéndolo como grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y como medida en el cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

**Departamento** ya que es el concepto usado para referirse a divisiones dentro del organigrama que cumple con una función transversal en toda la institución, puesto que se vincula con el resto de las áreas.

La expansión de las universidades y la coyuntura político-económica en los últimos años, ha llevado a una creciente demanda de las dependencias nacionales de control por una mayor orientación práctica sobre cómo adoptar los principios de la rendición de cuentas e integrarlos en los procedimientos. La buena administración pública refiere al específico deber que se relaciona con la claridad, transparencia, fidelidad y ética que debe prevalecer en toda su actividad. El concepto de buena administración es un concepto que se proyecta sobre los responsables, sus funcionarios, desde la perspectiva de ética del servicio público.

A partir del año 1999 la Universidad Nacional de Villa María es acreedora de lo que comúnmente se lo conoce como presupuesto adicional al normativo, específico para financiar: programas, proyectos, fortalecimientos, y demás que posibilitan el desarrollo de actividades específicas. Estas actividades generan un crecimiento

exponencial de la universidad, creando laboratorios, sedes, fortaleciendo carreras con la compra de bienes necesarios para que sus estudiantes cuenten con la mejor capacitación y conocimiento y desarrollen sus profesiones a la vanguardia. Estos contratos son celebrados entre la UNVM y distintos organismos tanto públicos como el Ministerio de Educación, la Secretaría de Políticas Universitarias, el Consejo Interuniversitario Nacional, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; y privados como el Banco Interamericano de Desarrollo.

Dichos convenios inician con la convocatoria por parte de los organismos a las instituciones, y éstas responden con la formulación de un proyecto; al momento de salir beneficiado se establecen bases y condiciones, plazos de ejecución, actividades autorizadas, y una serie de pautas que quedarán asentadas en el contrato. Dentro de estas pautas se establece la de rendir cuentas, la cual tendrá sus propias condiciones y plazos para que se lleven a cabo. Y es en éstas que se basará este proyecto.

Por definición rendición de cuentas es la obligación que contrae quien ha realizado actos de administración o de gestión, por cuenta o en interés de un tercero, y en cuyo resumen debe suministrar a éste un detalle circunstanciado y documentado de los gastos, adquisición de bienes y servicios, honorarios y viáticos necesarios para llevar a cabo la función por el cual fue firmado el convenio. Ésta obligación de rendir cuentas consiste en presentar un estado detallado de la gestión a la parte que tiene derecho a solicitarla, consiste en una exposición ordenada de los ingresos y egresos de sus comprobantes respectivos, a los efectos de que aquel pueda tomar conocimiento de las mismas para su examen, verificación y eventual impugnación.

Toda creación de un proyecto depende para su gestación, desarrollo y puesta en práctica una previa conceptualización, haciendo un detenido análisis de factores y condicionantes es menester incorporar unos pocos conceptos que se encontrarán a lo largo de todo el trabajo. Entonces:

La **cuenta** es una expresión numérica, cuya denominación identifica de qué se trata el saldo y a favor de quien. La cuenta por sí sola no es una rendición. Ésta debe ser clara, concreta, concisa e inobjetable y lícita y ella debe venir instruida y documentada.

**Rendición de cuentas**, se entiende por la presentación de toda documentación que justifica que los fondos públicos transferidos o gastados en el marco de una determinada política pública han sido utilizados para el objeto para el que fueron autorizados, de modo eficiente y en el marco de las normas que rigen para cada gasto en particular.

**Beneficiario o receptor** de fondos es la persona física o jurídica que recibe los recursos para desarrollar una acción, actividad u obra, en el marco de determinadas

normas y en un plazo cierto, aquí será el Instituto o Secretaría de la Universidad Nacional de Villa María.

Responsable Primario es el programa o dependencia que impulsa la transferencia de recursos a determinado beneficiario específico para la realización de una acción concreta, estableciendo las razones de oportunidad, mérito y conveniencia que lo fundamentan, en algunos casos será la Secretaría de Políticas Universitarias -SPU-, el Consejo Interuniversitario Nacional -CIN-, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación -MCTIN- entre otros.

Habiendo aclarado algunos conceptos; es importante también advertir que los permanentes requerimientos por parte de los Ministerios de que se encuentren al día las rendiciones de cuentas de los Contratos Programa y/o convocatorias que otorgan incrementos presupuestarios para financiar proyectos o programas específicos, acompañado con el crecimiento de la universidad en los últimos años, sumado al incremento de tareas de los agentes para llevar una buena gestión; hacen que contar con la normativa interna y procedimientos dentro de la institución, se vuelva una necesidad para así cumplir con los requisitos formales exigidos y establecer y unificar criterios. A fin de poder ser presentadas en forma oportuna, en los plazos que fija el convenio, y cumpliendo con el compromiso asumido por la Universidad al momento de la suscripción de dichos programas que benefician a las dependencias de esta Institución los cuales conllevan a un incremento de la actividad de la Secretaría o Instituto y que a su vez contribuye al desarrollo y crecimiento de la UNVM.

Coordinar el proceso de rendición de cuentas tiene por finalidad demostrar que la Universidad es una institución que cumple con lo exigido por la normativa vigente, creando una imagen confiable que viabilizará la suscripción de nuevos Convenios o Contratos Programas, generando de esta manera nuevo financiamiento adicional al asignado por Ley que permita el desarrollo de nuevas actividades y consecuentemente una mayor expansión y crecimiento de la Universidad y que a su vez contribuya a promover la transparencia en la administración pública.

La propuesta mencionada se desarrollaría dentro de la Secretaría Económica ya que actualmente allí se desarrolla esta tarea de manera informal y por ello, cuenta con recursos básicos tecnológicos y de infraestructura ocupada en dicha labor. Ésta posee una organización de tipo piramidal. Existe un orden jerárquico con un nivel máximo de responsable de área, en segundo lugar directores generales, luego directores de unidades y por último el personal administrativo y de apoyo. Se divide en 3 direcciones generales: Administración, Presupuesto y Recursos Humanos. La Dirección General de Administración por su parte tiene una cantidad de funciones significativamente importantes tales como liquidaciones, pagos, patrimonio, compras y contrataciones, entre otras y está en constante contacto con el resto de

las áreas de la universidad ya que es allí donde éstas rinden los gastos efectuados. En virtud de ello las tareas se dividen en direcciones: Contabilidad, Compras, Contrataciones y Tesorería, cuenta con una dotación de personal suficiente que permite delegar responsabilidades en la ejecución diaria de las mismas.

Por su parte la Dirección General de Presupuesto también cuenta con el personal necesario a cargo de tareas que realiza, como el compromiso presupuestario, el control y distribución del presupuesto y recursos propios, así como también la preparación del anteproyecto de presupuesto anual y cierre de la ejecución presupuestaria. Es la dependencia del área en tener primero la información de la acreditación de los saldos en las partidas cuando se hace efectiva la transferencia de los convenios.

De igual manera la Dirección General de Recursos Humanos cuenta con la difícil función de controlar el cumplimiento de la legislación en materia de administración del personal, intervenir en trámites relacionados con accidentes o enfermedades y licencias tanto las que se expresan en el CCT como en las paritarias locales reglamentando dichos acuerdos, en los llamados a concursos del personal Nodocente tanto en el ingreso como en las promociones de categoría, liquidación de haberes entre otros.

Por último la Dirección General de Diseño de Políticas Administrativas cuenta con personal idóneo en la materia por una vasta experiencia dentro de la administración pública donde su función principal es la del mejoramiento de los procedimientos administrativos y la modernización de la administración entendiendo también en el control del inventario y control de bienes.

La Secretaría Económica posee una dotación de equipamiento tanto informático como de mobiliario óptimo para el desarrollo de sus funciones. Dentro del mismo encontramos equipos informáticos como computadoras, impresoras, scanner, máquinas contadoras de billetes, impresora de cheques y fotocopidora, así como también un espacio específico para el archivo temporario del área con el mobiliario adecuado. Resulta menester para su desenvolvimiento resulte eficaz, evitar que los equipos se vuelvan obsoletos y que cada agente cuente en su puesto de trabajo con acceso al sistema informático que utilice como herramienta base para llevar a cabo las tareas que le fueron encomendadas. En este sentido es una prioridad de esta Secretaría la implementación de los Ecosistemas SIU (Sistema de Información Universitaria) que otorga orden y eficiencia en el manejo diario tanto en los requerimientos como en la modernización de las actividades que se llevan a cabo.

Luego del análisis FODA realizado en la Secretaría se arribó a las siguientes conclusiones:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La coordinación ya se desempeña en la SE de manera informal</li> <li>● Personal capacitado y en constante contacto con personal de la SPU/ME</li> <li>● Implementación de los SIU</li> <li>● Implementación del SITRARED (Sistema de Transferencia de Recursos Educativos)</li> <li>● Compañerismo y colaboración en el equipo de trabajo</li> <li>● Eficiente asistencia a las demás dependencias administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de privacidad en oficinas pequeñas y compartidas entre varios agentes con diversas tareas</li> <li>● Espacio de archivo reducido</li> <li>● Falta de normativa y procedimiento que unifique criterios</li> <li>● Demora en la presentación de las rendiciones</li> <li>● No está establecida como una tarea específica asignada a un agente/superposición de tareas</li> <li>● No contar con el personal debidamente categorizado</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevos recursos tecnológicos como los SIU</li> <li>● Compartir experiencias con otras UUNN en talleres/capacitaciones</li> <li>● Crecimiento de la UNVM requiere una reorganización de las áreas, funciones y procedimientos actualizados</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La recepción constante de notas por parte del ME, solicitando estar al día con las rendiciones</li> <li>● Dejar de percibir financiamiento por el no cumplimiento de las rendiciones</li> <li>● No continuar con determinado proyecto por falta de financiamiento</li> <li>●</li> </ul>

De este cuadro se desprende la siguiente matriz como instrumento de desarrollo de cuatro tipos de estrategias: **OFENSIVA**, Fortalezas + Oportunidades; **DEFENSIVA**, Fortalezas + Amenazas; **REORIENTACIÓN**, Debilidades + Oportunidades; **SUPERVIVENCIA**, Debilidades + Amenazas.

Así pues es que se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas, las debilidades internas a las oportunidades externas, las fuerzas internas a las amenazas externas y las debilidades internas a las amenazas externas.

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear el área de Coordinación de Rendición de cuentas y normativa</li> <li>● Asistir capacitaciones entre UUNN y crear talleres a nivel interno de la UNVM</li> <li>● Descentralizar la implementación de los recursos tecnológicos</li> <li>● Incrementar la imagen de confianza entre la UNVM y las organizaciones otorgantes de financiamiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reorganización de las áreas, funciones y procedimientos que reasignen tareas y actualicen categorías en los agentes</li> <li>● La implementación de recursos tecnológicos (SITRARED) reduciría la necesidad de más espacio en el archivo</li> <li>●</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovechar el contacto con la SPU/ME para consolidar mecanismos de control</li> <li>● Adecuar los procedimientos administrativos para no irrumpir la continuidad de los proyectos</li> <li>●</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducir el tiempo de demora en la presentación de las rendiciones de cuenta</li> <li>●</li> </ul>

Por lo antes redactado es que parece propicio crear el área de Coordinación de Rendiciones de Cuenta y redactar la normativa pertinente a unificar criterios de ejecución de las rendiciones de cuentas y así mantener el orden y la armonía que la secretaría posee en cuanto a la distribución de tareas por agente, a su vez quedar relegada a estas grandes Direcciones Generales, haciéndolo más factible a la coordinación entre ellas y el resto de las dependencias. Es por ello que la propuesta es situarla dentro de la Secretaría Privada de la Secretaría Económica, allí podrá establecer un vínculo estrecho y una constante comunicación con el Secretario Económico; donde a su vez sentará redes de diálogo con el resto de las áreas y

además contará con el apoyo de las Direcciones Generales de Administración y Presupuesto y con ello lograr una base de datos permanentemente actualizada de lo que a futuro debe rendirse, identificado el organismos, la dependencia de la Universidad que ejecutará y llevará adelante el programa y sus responsables.

### **Marco Referencial**

La obligación de rendir cuentas por la ejecución de los fondos utilizados en el marco de las políticas públicas que desarrollan los distintos organismos y dependencias estatales, está incorporada, entre otros marcos normativos, en la Ley de Administración Financiera N°24.156, que en sus artículos establece:

Art. 3°-”... obligación de los funcionarios públicos de rendir cuentas de su gestión”.

Art. 4°-”... objetivos de esta ley y para su interpretación y reglamentación, garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos; desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional útil para la dirección de las entidades y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas; así como también establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada entidad del sector público nacional, la implantación y el mantenimiento de:

- i) un sistema contable adecuado a las necesidades del registro e información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas;
- ii) un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna;
- iii) procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la entidad”

Se ha vinculado también, a la buena administración, con el principio de eficacia, expresamente reconocido en la Ley Nacional de Procedimiento Administrativo N°19.549 art. 1 inc. b). Se menciona además, la eficiencia de la gestión administrativa en el art. 12 del decreto del Poder Ejecutivo Nacional N°1883/91 (reforma de procedimientos administrativos), cuando estipula que se deberá automatizar e informatizar el registro, despacho y control de los expedientes administrativos. En suma, aquellos elementos que le dan contenido al derecho humano al buen gobierno y la buena administración consagrado constitutivamente en otros

derechos, se encuentran materializados en el derecho argentino, constitucional e infraconstitucional, e incluso reconocido jurisprudencialmente.<sup>1</sup>

Además de lo expuesto en la fundamentación, la nueva normativa es pertinente a la Secretaría Económica ya que ésta cuenta con las funciones en lo interno que se relaciona con estos procedimientos y que con la creación se logrará darle su propia función, ya que no existe al momento ninguna normativa interna; pero sí funciones de la Secretaría y de sus dependencias que de alguna forma están relacionadas con las atribuciones y procedimientos que se establecen en el proyecto. Entre las funciones de la Secretaría Económica, esta cuenta con el atributo de:

➤ Asesorar a las distintas dependencias del Rectorado y a las Unidades Académicas en lo relativo a métodos de trabajo, sistemas y organización.<sup>2</sup>

Luego detalla las misiones y funciones de sus dependencias, por ello la Dirección General de Administración tiene las propias, entre otras y las más referentes a los objetivos de este trabajo son:

➤ Entender en la organización y control de los actos y procedimientos administrativos-contables vinculados con la gestión financiera y patrimonial de la universidad.

➤ Intervenir en la fiscalización de las rendiciones de cuentas.<sup>3</sup>

Esta Dirección General cuenta con dependencias a su cargo como la Dirección de Contabilidad que entre sus funciones la más relativa es:

➤ Entender en la recepción, procesamiento y control de la información de las unidades ejecutoras del presupuesto universitario.<sup>4</sup>

Por su parte la Dirección General de Presupuesto también tiene propias, las más significativas al proyecto son:

➤ Efectuar la recopilación, estudio y aplicación de todas las disposiciones que en manera presupuestaria se establezcan para el sector público nacional.

---

<sup>1</sup> CORTE SUPREMA DE LA NACIÓN ARGENTINA: “Cocchia, Jorge D. c. Estado Nacional y otro s/acción de amparo”, C 802. XXIV; 02-12-1993; T. 316 P. 2624

<sup>2</sup> Resolución Rectoral UNVM N°017/98 Anexo I Manual de misiones y funciones. Estructura Organizacional, pág. 7

<sup>3</sup> Resolución Rectoral UNVM N°017/98 Anexo I Manual de misiones y funciones. Estructura Organizacional, pág. 8

<sup>4</sup> Resolución Rectoral UNVM N°017/98 Anexo I Manual de misiones y funciones. Estructura Organizacional, pág. 9

- Intervenir en el seguimiento y análisis de la ejecución y control del Presupuesto de Gastos e Intervenciones, por Categoría Programática y Unidad de Gestión.<sup>5</sup>

Todo lo desarrollado en este punto será en principio el marco legal en el que se enfocará el informe final, el camino de la investigación sin duda llevará a que se encuentre más material y depende de efectuar el análisis correspondiente y la pertinencia del mismo para sumar al proyecto.

### **Metodología**

El estudio realizado es de carácter cualitativo y exploratorio. En este sentido se aplicaron tres métodos primarios la observación, la entrevista y los grupos focales; para la aplicación de cada método se diseñaron las herramientas del caso. Mediante los diferentes métodos se ha involucrado a una gran heterogeneidad de interesados de la actividad.

Las técnicas empleadas fueron:

Revisión de fuentes documentales: inventario de información existente; material producido por la Oficina de Rendición de Cuenta de la Secretaría de Política Universitarias; sus sitios Web. Previamente a entrevistar o visitar las organizaciones se ha llevado a cabo una revisión de la información disponible de la misma tanto en su sitio Web, como en publicaciones relevantes en el tema, artículos de prensa relacionados, y toda fuente documental posible.

Pequeños estudios exploratorios: en la incursión en campo se han hallado casos que incentivaron el análisis de manera especial motivado por distintas razones y tomándose como breves estudios de caso que pueden ilustrar la situación de la rendición de cuentas en dicho ámbito ya sea por lo positivo o negativo. En dichos casos se han llevado a cabo observaciones participantes de varias horas, interactuando con sus actores, generando trabajo en conjunto y en ciertos casos efectuando una encuesta de auto administración.

Consultas y Entrevistas: con diferentes informantes calificados, actores clave (beneficiarios, agentes de gobierno) y representantes de SPU y la UNVM. Las consultas, tomaron la forma de grupos focales, lo que generó mayor participación e interacción entre los actores.

Uno de los aspectos más interesantes que surgieron de las entrevistas, grupos focales, observaciones y otras herramientas del estudio, es la gran coincidencia de

---

<sup>5</sup> Resolución Rectoral UNVM N°017/98 Anexo I Manual de misiones y funciones. Estructura Organizacional, pág. 11

criterios generales, aun teniendo en cuenta la diversidad y heterogeneidad del espectro entrevistado, como resumiera uno de nuestros entrevistados:

“...la rendición de cuentas es lo que uno hace y tiene dos aspectos: uno que es más político, lo que hace en función de la misión que tiene; y otro es el económico, que tiene que ver con cuánto ha gastado para llevar adelante esa tarea. Son muy importantes las dos cosas.... Si vos tenés herramientas de control te genera confianza, porque al revés de lo que en algún momento se piensa instalar que si hay control, hay desconfianza. Al contrario, si vos generas herramientas de control es para tener confianza en lo que estás haciendo. ... La relación con otros nos genera a nosotros mayor posibilidad de transparencia porque hay como la aceptación de un control externo...” (Juan Martín Arregui- Secretario Económico-UNVM-)

Desde el lado de los organismos responsable de las transferencias en este caso la SPU se agregaron conceptos positivos vinculados a la transparencia y la rendición de cuentas:

“...Yo creo que es algo más amplio que las propias organizaciones. Yo creo que tiene que ver con... significa construcción y fortalecimiento” (Laura Allen-Equipo de la Área de Centralización de Rendiciones de cuenta- SPU-)

También hubo generalizada coincidencia en las virtudes de la transparencia y rendición de cuentas vinculadas a varios conceptos: que fortalece la confianza entre los miembros de la institución y de otras organizaciones hacia la institución en la que uno está. En relación a la confianza o desconfianza generalizada de la sociedad, hubo varios/as entrevistados/as que insistieron en la necesidad de “reconstruir la confianza” entre los argentinos.

Por otra parte, hubo coincidencia en que fortalece la misión de la institución, su legitimidad y las acciones, y el aprendizaje institucional vinculado al desarrollo de la misma. Por supuesto también fortalece la confianza de la institución en su relación con las entidades otorgantes de los fondos.

En general, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el nivel de credibilidad de la UNVM es significativo. Las razones por las cuales la credibilidad de la universidad en general es alta, se aportaron varios conceptos, entre ellos:

- » Relacionada a la proximidad de la universidad con la sociedad y sus problemáticas.
- » Que se conozcan sus buenas prácticas.
- » Se consideró muy importante qué personas están al frente de la organización (porque todos se conocen).

» Se consideró clave la difusión a través de los medios de comunicación.

Naturalmente se cumplen las herramientas obligatorias de declaración jurada y balance. No obstante, muchos entrevistados remarcaron el esfuerzo que significa estar al día en las obligaciones legales por los costos y el esfuerzo administrativo para poder proveer la documentación correspondiente para realizar el balance. Otra herramienta de gestión encontrada fue la de la Unidad de Auditoría Interna. En todas las dependencias de la universidad entrevistadas, percibimos la importancia que se le da a la comunicación, aún en los casos donde se reconoce que por falta de medios o de planificación está por debajo de sus expectativas.

Otras herramientas que se sugirieron y que pudieran ser utilizadas para estar al día con las rendiciones:

- » Informes periódicos
- » Auto-evaluación (presupuestaria)
- » Informe de Gestión
- » Balance mensual

En lo que hace a la introducción de nuevos mecanismos, se ve que es una cuestión “en movimiento” y permanentemente donde los otorgantes de los fondos van creando nuevas herramientas más acordes a las nuevas situaciones. Esto se visualiza en las constantes capacitaciones que brindan y en las mejoras constantes que le realizan a las resoluciones de rendiciones y sin duda que hay muchos más esfuerzos que no fueron relevados por este estudio.

#### Los obstáculos de la falta de recursos

La falta de recursos, que es un problema en ascenso, debilita la capacidad de dedicar energía a la temática de rendición de cuentas. Esto lleva cada vez más a apelar a los becarios o agentes del área, pero con actividades específicas que aunque ponen muy buena voluntad muchas veces no están capacitados para determinadas tareas sofisticadas que requiere, por ejemplo las presentaciones de proyectos, las evaluaciones, el monitoreo, los informes de resultados, la contabilización administrativa, el control de la cuenta bancaria, etc. A menudo los agentes de la Secretaría logran cumplir estas tareas pero a base de un enorme esfuerzo -sacando tiempo de su descanso- ya que la mayoría tiene a cargo otras tareas y obligaciones.

#### Repercusión del proyecto y recomendaciones

La repercusión del proyecto hasta ahora ha sido muy positiva. Se propuso una lista ambiciosa de personalidades a ser entrevistadas, la mayoría de ellas actualmente en dependencias sustanciales de distintas características de la universidad -o que por

su trayectoria y conocimientos pudieran aportar conceptos- y a pesar del contexto socio-económico, logramos la gran mayoría de las entrevistas que nos propusimos, en general vía Skype o videollamada, otras por mensajería automática (WhatsApp). Esto reveló el interés despertado por el proyecto y la buena predisposición y aporte de los entrevistados que también se evidenció en los contenidos que han señalado, que resultaron ser muy constructivos para el proyecto. Asimismo, gran parte de los entrevistados expresaron expectativa por que se generen cambios.

Por otra parte, lo que llamó la atención fue la aparente coincidencia generalizada en la importancia de la transparencia y rendición de cuentas, tanto para las financiadoras de los proyectos como para la comunidad en su conjunto.

La transparencia evolutivamente da mayor apertura en torno a las decisiones políticas, sociales y económicas, impulsa la rendición de cuentas porque mejora las cualidades de la información (de forma accesible, completa, creíble, oportuna y de calidad). La accesibilidad a la información pública es clave en la percepción de un gobierno abierto. La necesidad de su requerimiento se debe a transparentar las acciones y decisiones de los gestores en la administración, en la integridad, en la obligación de rendir cuentas, es decir, en el conjunto de elementos que permiten el “buen gobierno”. La transparencia es la actuación pública que deja ver claramente la realidad de los hechos, siendo un instrumento fiable para la rendición de cuentas. Por tanto, la transparencia se entiende como el flujo efectivo de información, o simplemente el proceso en el que la información es elaborada de forma segura, comprensible y oportuna. Las administraciones del ámbito público al presentar buenas prácticas de transparencia mejoran su sistema de rendición de cuentas, así promueve la mejor asignación de los recursos públicos y ostentan superiores niveles de información a los usuarios, bajo este contexto es que contribuye a generar mayor confianza.

Se destaca que la práctica de la rendición de cuenta se apoya en la transparencia, incrementa la legitimidad, la credibilidad y la confianza, disminuye las asimetrías de la información, permite una mejor supervisión interna de los funcionarios, y previene actos de corrupción. Por lo tanto, la mejor forma de hacerlo es procesando información de tipo presupuestaria, que conduce a evaluar el desempeño de las administraciones públicas frente a los usuarios de la información.

Es necesario hacer énfasis, que la rendición de cuentas no puede reducirse solamente a la elaboración de informes, sino que es un proceso que implica considerar aspectos importantes de los usuarios de la información (a quien rinde, quien lo hace y cómo lo hace), se podría entender como una oportunidad de retroalimentación para la mejora continua.

La Rendición de Cuenta, además tiene el valor de Declaración Jurada en Instrumento público, por lo tanto exige que:

A.- La información debe ser fidedigna; lo que significa que sólo se debe incorporar aquellas transacciones realmente ocurridas.

B.- La misma debe ser verificable y que terceros puedan controlar su procedimiento, por lo que todo hecho debe estar respaldado por la documentación pertinente.

La rendición de cuentas es un mecanismo jurídico, democrático y confiable, que permite a las administraciones públicas el manejo eficiente de los recursos públicos, porque hace responsable a los funcionarios de sus actos y decisiones como un modo de evaluación en el desempeño de la gestión pública en beneficio del interés colectivo y no del particular.

### **Finalidad**

El departamento tendrá como función principal la **elaboración**, de las rendiciones que no tengan una única unidad ejecutora; **supervisión**, cuando las unidades ejecutoras concluyan con su parte del confeccionado de las rendiciones; **control**, cuando las unidades concluyan por sí mismas las rendiciones y solo requieran las firmas y de la rendición de cuentas.

Con el propósito de unificar criterios, que sean utilizados en lo sucesivo, otorgándole el marco administrativo procedimental, legal técnico-contable, y evite discrepancias o criterios discrecionales en cuanto al mecanismo a aplicar en las rendiciones existe la necesidad de contar con una norma complementaria que armonice las rendiciones de cuentas, y reúna dentro de un marco normativo los caracteres jurídicos de legitimidad, ejecutividad, razonabilidad, etc.

La creación del departamento tendría un impacto favorable tanto para las áreas de ejecución de convenios como para la propia Secretaría Económica, puesto que ya es una actividad que se desarrolla en la misma, entendiendo que implicaría darle formalidad a lo que ya se elabora. Plantear la necesidad y mejorar la finalidad del rendimiento de los agentes de la secretaría como el de las áreas involucradas en la actividad, siendo necesario determinar aquellos métodos reconocidos dentro del ámbito universitario para a su vez poner en valor las tareas de los agentes Nodocentes en sus puestos de trabajo, y además lograr una mejor distribución de tareas entre estos y también contribuir a la transparencia en los manejos de fondos públicos de la Institución.

En entrevista con la Directora General de Administración de la Secretaría Económica, Contadora Cristina L. Conrero opinó sobre la creación de este espacio: "...que sería favorable contar con un área que coordine, vincule los diferentes

actores que intervienen en este estadio final que es la rendición de cuentas, ya que, el logro de la Institución en el cumplimiento de la misma, es lo que le permite seguir relacionada con los diferentes Organismos nacionales, provinciales e incluso internacionales, proveedores de financiamiento...” Por su parte la Directora General de Presupuesto, Profesora Patricia Gauna focalizó “...la necesidad del trabajo en conjunto y el control como ejes principales para una mejor administración...”

## Objetivos

Como objetivos generales, puede mencionarse:

- Incrementar la imagen de confiabilidad y transparencia de la Institución.
- Contribuir a la posibilidad de obtener la transferencia de fondos comprometida en el Contrato o Convenio en forma oportuna que posibilite la consecución de los proyectos o actividades sin inconvenientes.
- Incrementar la posibilidad de suscribir futuros Convenios o Contratos Programa con distintos Ministerios.
- Contribuir a la posibilidad de obtener presupuesto adicional al otorgado por Ley ya que éste resulta escaso para el desarrollo de las múltiples actividades de la Universidad.
- Propender al crecimiento y expansión de la Universidad.
- Reorganizar el organigrama de la Secretaría Económica.
- Formalizar una tarea existente dotándola de misiones y funciones.

Entre los objetivos específicos:

- Determinar un procedimiento administrativo de Rendiciones de Cuenta.
- Reducir la acumulación de rendiciones sin confeccionar.
- Incrementar el control de lo rendido y por rendir.
- Descomprimir la superposición de actividades en las áreas a coordinar.
- Actualizar los procesos y mecanismos que se implementan.
- Cumplir oportunamente con la rendición de cuentas de los Convenios y Contratos Programas suscritos.

Los objetivos que busca el proyecto además de los mencionados tienen que ver con un mayor control, una mejor comunicación, disminuir los tiempos de preparación de la rendición de cuentas, ya que el 50% de los encuestados expresó que la falta de tiempo es el tercer factor más importante; contribuir con el armado y preparación así como con las firmas, escaneos y demás tareas.

Hace más de 20 años que la UNVM es beneficiaria de estos fondos con destino específico y en la actualidad es constante que se solicite la rendición adeudada de convenios ejecutados años atrás, este tipo de demoras son los que podrían crear

una imagen no deseada de la universidad. Reconocer que estos fondos presupuestarios son valorados por toda la comunidad universitaria, ya que dentro de las consultas el 66.7% expresó que son un gran aporte a la búsqueda de resolución de problemáticas regionales pero que también aumenta las tareas en la administración lo que lleva a que expresen sentirse poco satisfechos a la hora de la confección y armado de la misma.

### **Componentes**

Entre los componentes del proyecto se detallan:

El **control** como una de las etapas que forman el proceso administrativo, en la cual se puede tener una información más precisa de lo que sucede, deriva de la idea de “supervisión”, donde controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo a lo que se desea.

A través de la retroalimentación generada por el proceso de control los altos funcionarios o directivos se mantienen permanentemente informados de todo lo que acontece en la institución. El control es de suma importancia ya que incluso el mejor de los planes puede ser desviado y puede no cumplirse según lo deseado; es importante tanto para mantener el control de los planes que se deben cumplir como para vigilar los cambios de ambiente y cómo se desarrollan las actividades en el ámbito de una investigación, por ejemplo. El control puede servirnos para: crear y obtener una mejor calidad, enfrentarse a los cambios, agregar valor a los productos o servicios que se producen y facilitar el trabajo en equipo.

La **coordinación** es un principio a través del cual se pretende conjuntar el ejercicio de competencias similares de las distintas administraciones en el logro de una misma finalidad, evitando la duplicación de esfuerzos y las acciones divergentes. La finalidad de la coordinación es asegurar la coherencia respecto al ejercicio de las competencias de las áreas, la ponderación en el ejercicio de las propias, el suministro de información y la cooperación y asistencia activa que las unidades de administración pudieran necesitar. La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Según Henry Fayol: La coordinación es una de las etapas que debe cumplir cualquier organización para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información, “Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.”

“Para que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social....se necesita no solamente un buen programa y una buena organización, sino también una coordinación realizada en todo momento.”<sup>6</sup>

La acción de **organizar** también se refiere a la forma en que se disponen los recursos y medios necesarios para lograr un objetivo. Organizar se relaciona con la tarea de planificar y/o estructurar la realización de una actividad, de esta manera se podrán asignar diferentes funciones a los agentes, definir lo que se debe hacer, etc. Organizar la confección de una rendición de cuenta consiste en estructurar las partes para que puedan funcionar correctamente. En la institución es vital organizar las diferentes funciones, roles y tareas que llevarán a cabo los agentes que trabajan en cada dependencia para cumplir las funciones requeridas.

La **programación**, acción que implica ordenar, estructurar o componer una serie de acciones cronológicas para cumplir un objetivo, se refiere a idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de una actividad. Al momento de programar una rendición de cuenta es necesario contar con una serie de acciones concluidas, como por ejemplo la ejecución de los fondos o el logro del objetivo del proyecto, por ejemplo, la compra de algún bien. Luego se coordinará con el área de administración del instituto o secretaría de la UNVM los procesos que se llevarán a cabo para confeccionar la rendición de cuenta.

Se conoce como **planificación**, planeación o planeamiento, al proceso de toma de decisiones para alcanzar un objetivo deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de estos objetivos. Es en términos generales, la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas. Si se lo observa desde otro punto de vista, planificar significa anticiparse a eventos que pueden representar una amenaza u oportunidad. De ese modo, se busca reducir los impactos negativos de dichas contingencias e impulsar los positivos. Es decir, planificar no solo significa definir un programa de acción, sino minimizar daños y maximizar la eficiencia.

Un **proceso** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que se diseñan para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. Un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor y así cumplir con lo dispuesto. Será necesario entonces establecer un plan de acción donde cada agente participante de la actividad conozca las tareas que se le encomienden y pueda llevarla a cabo en tiempo y forma.

---

<sup>6</sup> Fayol Henry, y F. Taylor (1984) Administración industrial y general /Henry Fayol

## **Beneficiarios**

Los beneficiarios son en primer lugar para la universidad en su totalidad, las unidades administradoras de las áreas que ejecutan los proyectos puntualmente, ya que contarán con el departamento para que los guíe, los acompañe y colabore en la confección de la rendición. Esto sin dudas aumentará la imagen positiva de la Universidad en las oficinas nacionales generando mayores oportunidades en futuros convenios, como lo resaltó Patricia Gauna en su entrevista "...la información esta cruzada permanentemente, el costo de no cumplir es no volver a recibir fondos directamente ya sea para el mismo programa o para otros...".

En segundo lugar, los programas para su continuidad requieren de la rendición de cuenta periódica sujeta a lo que dicte el convenio y la reglamentación vigente en el cual se ajustan. La efectividad de diferentes programas suelen tener diferentes etapas y con ellas diferentes fondos, lo cual requiere que para pasar a otra etapa la rendición de cuentas quede registrada, por ejemplo con las carreras que se dictan en la sede de San Francisco, en la que al ser carreras implementadas y financiadas por cohorte, los fondos son enviados año a año una vez cumplimentada su rendición inmediata anterior.

En tercer lugar está la región y la comunidad universitaria. Diferentes investigaciones realizadas desde el Instituto de Investigación de Rectorado como las Secretarías de Investigación y Extensión de cada Instituto Académico Pedagógico han beneficiado a distintos sectores de la región, tanto en lo ambiental como en lo social y humano estas investigaciones son un gran aporte a diversas problemáticas de la región. A su vez desde la Extensión Universitaria, una de las tres funciones sustantivas de la Universidad (junto a la investigación y la docencia), con las acciones de difusión, culturales, de capacitación o de intervención comunitaria que surgen a partir de una demanda espontánea del medio, o como inquietud de un equipo o un profesional extensionista se llevan a cabo diferentes actividades que tiene como objetivo promover el desarrollo cultural, la transferencia del conocimiento y la cultura entre los distintos sectores sociales de la comunidad.

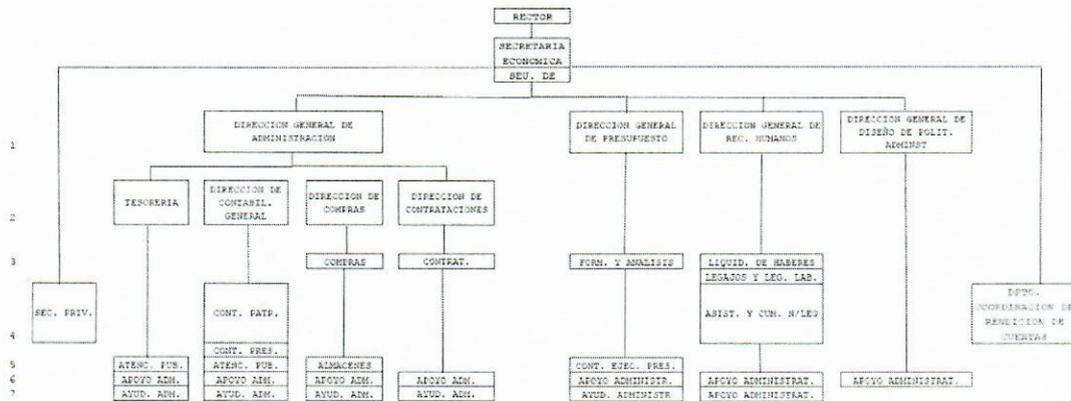
## **Localización**

Para un mayor flujo de la comunicación del departamento con las áreas ejecutoras de los fondos como con las direcciones generales y las autoridades que tengan competencia, ya sea el Rector, el Secretario Económico y la Auditora quienes además son los firmantes responsables de la rendición de cuenta, es necesario que el departamento se sitúe en una ubicación específica y estratégica que le permita la actualización de datos y sostenga la comunicación inter-área.

Por lo antes redactado es propicio delegar en un departamento esta tarea y así mantener el orden y la armonía en todos los sectores, haciéndolo más factible a la

coordinación entre ellos y con ello mantener una comunicación fluida y de constante actualización de lo que a futuro debe rendirse, identificando el organismo, la dependencia de la Universidad que ejecutará y llevará adelante el programa e identificar sus responsables.

001 ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA ECONOMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA.



### PROYECTO DEL DEPARTAMENTO:

En la rendición de cuentas, cualquiera que sea su clase, existen necesariamente dos partes: una, la que tiene derecho a examinar las cuentas, y otra, la que está en la obligación de rendirlas.

No es una regla, pero si generalmente el primero de las partes es el que pone las condiciones de cómo y cuándo presentar la rendición y queda expresado tanto en el convenio que firman ambas partes como suelen además ratificar en la resolución de transferencia de fondos.

Esto reafirma que en la mayoría de los casos la Universidad beneficiaria no es quien pone las condiciones de cómo realizar el documento, pero si cuenta con la asistencia a las capacitaciones que estas entidades otorgan y hacen partícipes para homogeneizar los procedimientos. Esto implica que el departamento no es quien impondrá las normas propias para su confección, en este sentido sólo debe comprometerse a estar en constante actualización y a compartir con el resto de las áreas al momento de su conocimiento, así como también cuando incurriera algún cambio, agregado o modificación sustancial al respecto. Lo que sí es propuesto por este proyecto en cuanto a su funcionalidad es en los procesos internos que llevan a la rendición de cuenta.

La estructura en cuestión, contempla cargos nuevos sin previsibilidad presupuestaria, lo que no constituye un impedimento para su creación, ya que se irán cubriendo en la medida de las posibilidades futuras. También es el caso del espacio físico pensado en la posibilidad de que ocupe un lugar amplio para contener

en el mismo el archivo que se necesita, lo que podrían ser el tamaño de una oficina y media en el presente se dificulta contar con ese espacio disponible, lo que no quita que se puede sustituir por algo más pequeño, o con el archivo separado de la oficina y en un futuro diseño de infraestructura y distribución de la Secretaría Económica se contemple esta nueva dependencia.

Cargo: Coordinador de Rendiciones de cuenta.

Categoría: 4 según CCT

Agrupamiento: Administrativo

Dependencia Jerárquica: Secretario Económico

MISIÓN:

- Asistir el Sr/a. Secretario/a Económico/a en la coordinación, organización, y control de las rendiciones de cuenta que en nombre de la UNVM se efectuarán a los organismos financiadores.

FUNCION:

- Cumplir con los objetivos planteados por los órganos de gobierno de la Universidad en el área de su competencia.
- Entender en todo lo referente a la organización, coordinación, ejecución y control del quehacer del proceso administrativo de la rendición.
- Supervisar las rendiciones a organismos externos.
- Diseñar, proponer, instrumentar y evaluar actividades destinadas a dar cumplimiento a las funciones del departamento.
- Confeccionar y proponer los procesos que tengan vinculación con las acciones que desarrolla el departamento.
- Colaborar y coordinar acciones con los Institutos Académicos Pedagógicos y las restantes Secretarías del Rectorado.
- Conocer y aplicar las normas legales y reglamentaciones vigentes, en el análisis de las rendiciones de cuenta.
- Evaluar, registrar e informar sobre las rendiciones de cuentas presentadas por aquellos responsables a los que se asignaron fondos, proponiendo su aprobación o rechazo.
- Proceder a la guarda y conservación de toda la documentación de la rendición que va a respaldar las erogaciones efectuadas en soporte papel.
- Realizar un seguimiento de los responsables a los que se asignaron fondos y exigir, dentro de la normativa vigente, su rendición en tiempo y forma.

- Programar y proponer el diseño de los procedimientos tendientes a la generación de una base de datos que permita la eficiente ubicación de la documentación sometida a su guarda.
- Elaborar las rendiciones de cuenta que le corresponda realizar a la Universidad ante otros organismos, en cuanto esta tarea no esté asignada al área ejecutora.
- Coordinar con los Directores o Coordinadores de convenios la ejecución de los mismos.
- Proveer información, en tiempo real, de ingresos, pagos y saldos de la ejecución de convenios.
- Confeccionar, presentar y efectuar el seguimiento de Rendiciones de Cuentas a las contrapartes de los distintos Convenios Suscritos, en forma trimestral y al cierre del ejercicio.
- Operar sistemas informáticos de gestión y seguimiento de toda actividad inherente a su área.
- Mantener un registro actualizado de los convenios que inician y los que finalizan.
- Organizar capacitaciones a las áreas cuando sea pertinente.
- Mantener una constante capacitación y actualización de la normativa.

Una mejor organización interna supone una concentración de actividades afines en una misma área y tiende hacia una especialización de las actividades que así lo requieran. La coyuntura de las cuestiones económicas en nuestro país, han repercutido en las Universidades Nacionales que han debido tomar medidas conducentes a optimizar el uso de sus recursos.

#### **PROCEDIMIENTOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE FONDOS CON AFECTACIÓN ESPECÍFICA**

1- Como paso previo a la entrega de fondos a las unidades ejecutoras (Institutos o Secretarías) por única vez al inicio de la ejecución de las actividades del proyecto en cuestión, se deberá remitir al Departamento de Coordinación de Rendición de Cuentas (DeCRC) la siguiente documentación:

1. Copia del convenio o contrato que da origen a la transferencia.
2. N° de CUDAP del Expediente por el cual se tramitarán las actuaciones, en el que deberá indefectiblemente incluir una copia del proyecto aprobado. En caso de no contar con expediente iniciado, deberá elevar una nota acompañada de una copia del proyecto aprobado y luego de gestionar la apertura del expediente, deberá dejar constancia de ello ante el DeCRC.
3. Información de contacto del Responsable del Proyecto (dirección de correo electrónico, teléfono, etc)

2- El DeCRC procederá a:

1. Registrar el convenio/contrato.
2. Revisar los antecedentes, si hubiera.
3. Analizar las pautas de rendición y la normativa aplicable.
4. Asesorar al beneficiario en materia de condiciones de ejecución y rendición de cuentas.
5. Emitir una constancia de registro y asesoramiento que dé cuenta del cumplimiento del trámite, donde conste el N° y denominación de la dependencia a la que se imputarán los gastos.

3- La Dirección General de Administración intervendrá –previa verificación de la intervención del DeCRC- en la correspondiente gestión de gastos y estos se adecuarán a la resolución de gastos y la de viáticos del Ministerio de Educación si correspondiera.

4- El Responsable o Unidad Ejecutora de la administración de los fondos, deberá remitir la documentación necesaria para que la DeCRC confeccione la rendición de cuenta bajo la normativa que el organismo otorgante de los fondos requiera.

5- En el caso en que el Responsable hubiera solicitado al organismo otorgante de los fondos, una prórroga o alguna modificación en el acuerdo antes firmado, éste deberá informar al DeCRC por escrito.

6- Los casos que requieran una aclaración o información adicional, el Responsable deberá emitir una nota formal que acompañará la Rendición ante el organismo.

7- Una vez confeccionada la Rendición de Cuenta, esta será enviada ante los Responsables de la Gestión para su aprobación y eventual firma del Secretario Económico y el Rector respectivamente.

8- Una vez aprobada por los miembros mencionados en el punto 7, la misma será remitida, si así es requerida por la normativa de rendición, a la Unidad de Auditoría Interna –UAI- para su aprobación y la suscripción.

9- Una vez aprobada se confeccionará el foliado, el escaneo y el remito con el cual será enviada al organismo otorgante de los fondos.

El organismo otorgante de los fondos podrá, una vez revisada la Rendición:

- Hacer observaciones las cuales el DeCRC deberá responder subsanando la observación;
- Impugnar la Rendición y objetar oportunamente su decisión, lo que el DeCRC deberá volver a confeccionar la rendición desde el principio.

- Aprobar parcialmente, aquí queda sujeto a los requerimientos del organismo.
  - Aprobar en su totalidad, y en esta oportunidad el DeCRC hará un registro del mismo, informará mediante Memorándum al Responsable y archivará.
- 10- Aprobada la rendición por el organismo otorgante, el DeCRC emitirá al beneficiario copia del comunicado correspondiente y dará finalizado el trámite con la incorporación al expediente respectivo.

¿Qué elementos componen la rendición?

La rendición de cuentas deberá constar de:

- a. Nota de elevación firmada por el responsable.
- b. Planilla de relación de comprobantes, especificando cronológicamente cada uno de los comprobantes, sus importes e imputaciones, firmada por el responsable.
- c. Actuaciones y comprobantes de gastos realizados en el período, firmados por el responsable.
- d. Copias de los comprobantes debidamente certificada por agentes de la Secretaría General de la Universidad.

¿Qué requisitos deben reunir los comprobantes que componen la rendición?

Los titulares del programa al cancelar un gasto deberán obtener como respaldo comprobantes fiscales (Facturas, Recibos o tickets factura) en original, tipo "B" o "C". En los mencionados comprobantes deberá constar, como mínimo:

- a. la identificación de la Universidad Nacional de Villa María (referenciando el proyecto respectivo), como destinatario de la compra o contratación. Este requisito no será exigible cuando se trate de gastos realizados con proveedores que solamente emitan tickets a consumidor final (Ej. Tickets de peajes, gastos menores a \$1000).
- b. adecuado detalle del bien o servicio que se adquiere o contrata.
- c. factura electrónica adecuada al reglamento de AFIP.
- d. la constancia de su cancelación, recibo si es en cuenta corriente, sino debe figurar como condición de contado.
- e. de tratarse de comprobantes de carga de combustibles o lubricantes, o de servicios de reparación o mantenimiento de rodados, identificación del Número de patente del vehículo utilizado. Solo se reconocerán gastos originados por vehículos de propiedad de la Universidad Nacional de Villa María.

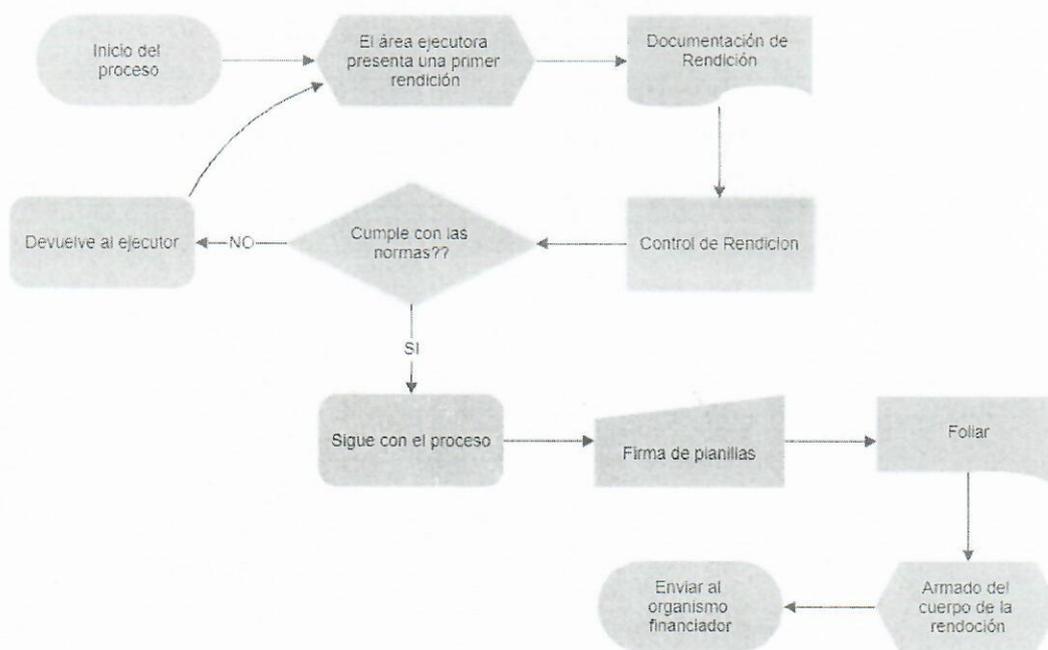
En caso de abonarse viáticos, los mismos se regularán de acuerdo a la normativa vigente en la Universidad. Deberán ser autorizados por:

1. el Decano, cuando se trate de viáticos del Director del Proyecto.
2. el Director del Proyecto, cuando corresponda a viáticos del resto de los integrantes del proyecto.

### Gestión y organización

La estructura formal de gestión y administración que tendrá el proyecto está pensada de orden transversal. La administración del proyecto estará a cargo del Secretario Económico de la Secretaría Económica de Rectorado o quien él designe, siendo necesario el apoyo administrativo técnico-profesional de los integrantes de las unidades de Dirección de Administración de los Institutos Académicos Pedagógicos y de las demás Secretarías de Rectorado, los lineamientos que se aplicarán, serán relativos a la función de cada responsable de las áreas involucradas.

La estructura formal de las Secretarías e Institutos Académicos Pedagógicos intervinientes en la ejecución del proyecto, fueron aprobadas por el Honorable Consejo Superior de la Universidad<sup>7</sup> y se encuentran en vigencia. El agente que asuma como Coordinador del Departamento será el responsable de llevar cabo las misiones y funciones que le fueron designadas al área como lo ilustra el flujograma:



<sup>7</sup> Resolución del Honorable Consejo Superior N° 052/2000.

Existen factores que pueden condicionar o afectar la implementación de este proyecto de intervención. Se destacan tanto internos como externos a la institución a saber:

Los factores internos, son aquellos que se pueden controlar desde el interior de la Universidad. Estos pueden ser algunos de los factores fundamentales que condicionan la puesta en marcha del proyecto, en primer lugar está la decisión política de la Universidad y de la Secretaría interviniente en el proyecto, como los son las actividades de gestión propuestas en coordinación con las áreas involucradas indirectamente. También es imprescindible la aceptación y colaboración por parte del resto de las áreas involucradas para lograr el trabajo en equipo coordinado; la posibilidad de que una nueva gestión no apoye la creación del proyecto es otro de los factores internos que pueden condicionar la implementación del mismo. Esta iniciativa puede darle un nuevo impulso a ésta temática, siempre y cuando logre una participación representativa y consensuada, y no imponiendo modelos que generen resistencia al cambio por parte de los actores involucrados.

Entre los factores externos, que se produzca una nueva crisis económica nacional y/o internacional, capaz de afectar directamente el desarrollo del mismo. A su vez un cambio de políticas públicas nacionales ya sea en la asignación presupuestaria en el Sistema Universitario Nacional, lo que debilitaría el funcionamiento normal de la Universidad, o el recorte de fondos a estos programas específicos, creando un impacto negativo en la implementación de estas actividades propuestas. Y por último se hace mención a los cambios que fueron impuestos por la Secretaría de Políticas Universitarias, desde la normativa hasta la puesta en funcionamiento de un sistema informático.



Ma. Daniela Rop  
DNI 28499441

## Bibliografía

- ❖ CORTE SUPREMA DE LA NACIÓN ARGENTINA: Cocchia, Jorge D. c. Estado nacional y otro s/acción de amparo”, C.802. XXIV; 02-12-1993; T. 316 P.2624.
- ❖ Manual de Misiones y Funciones -UNVM- Resolución N°017/1998 y sus modificaciones.
- ❖ Estatuto Universidad Nacional de Villa María.
- ❖ Información legislativa, <http://servicios.infoleg.gob.ar>
- ❖ Ley de Administración Financiera N°24.156.
- ❖ Resoluciones SPU: 2017/08; 2260/10; 763/18 y 600/20
- ❖ Banco Mundial, Publicación de la Oficina del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay (Argentina). “Transparencia”, 2006.