

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES
INTERNACIONALES

LICENCIATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

MÁS CONVENIOS = MÁS PARTICIPACIÓN Y EDUCACIÓN

Contribuciones al fortalecimiento de los vínculos entre la UNR y la comunidad

Natalia Andrea Ramos Ioele

Anabela Gabriela Garetto

Directora: Licenciada Virginia Stradolini

Rosario, 30 de Octubre de 2025

mail de contacto: natalia_ramos@hotmail.com

RESUMEN

En el presente trabajo final y en el marco de la Licenciatura en Gestión Universitaria (en adelante, LGU) se analizaron las tareas llevadas a cabo por la Dirección de Contabilidad Principal y los distintos procedimientos que se realizan para la identificación de los ingresos en la cuenta bancaria de la Universidad Nacional de Rosario (en adelante, UNR). Ante el reconocimiento de la falta de registros sistematizados de carga, consulta y seguimiento de la documentación que respalda el origen de los fondos, surgen diversos problemas, como la falta de disponibilidad inmediata de la información, dificultades en la confiabilidad de datos y el reporte de resultados, inaccesibilidad remota, entre otras.

De esta manera, se intenta implementar el uso de una herramienta de gestión que permita el registro, consulta y análisis de datos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
CAPÍTULO 1	
En busca de mejoras.....	Pág. 6
La tarea de identificar ingresos.....	Pág. 7
CAPÍTULO 2	
Conociendo el Área de Gestión Económica y Financiera.....	Pág. 14
Organigrama de la Secretaría de Economía y Finanzas.....	Pág. 16
Descripción del Proceso.....	Pág. 17
Lista de Tareas.....	Pág. 18
Propuesta de Intervención.....	Pág. 23
CAPÍTULO 3	
Nuevos Desafíos para la Administración Pública.....	Pág. 24
Las TICs en la Gestión Universitaria.....	Pág. 25
Capacitación.....	Pág. 29
CAPÍTULO 4	
Estrategia Metodológica de Intervención.....	Pág. 31
Las ventajas de un nuevo instrumento	Pág. 34
CAPÍTULO 5	
EL PROYECTO EN MARCHA	
Estrategia de Intervención	Pág. 37
LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO	
Promoviendo el correcto devengado.....	Pág. 38
El Personal conoce el nuevo Instrumento.....	Pág. 42
ANÁLISIS Y REINGENIERÍA	

Propuesta final	..Pág. 43
Lista de Tareas.....	Pág. 45
Resultados esperados	Pág. 51
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 53

INTRODUCCIÓN

Para que una organización funcione de manera eficaz, es necesario obedecer a procesos o desarrollar instructivos optimizando el uso de los recursos y garantizando una gestión transparente y eficiente. Bajo esa consigna, la Universidad Nacional de Rosario cuenta con diversas áreas de gestión y cada una de estas posee funciones específicas y procesos adecuados, aunque con falencias que deben ser leídas como oportunidades para mejorar y llegar al logro de los objetivos.

Los convenios entre universidades y la sociedad, así como los fondos recibidos por instituciones públicas y privadas, son fundamentales para la formación de profesionales, la investigación y la innovación y el desarrollo social. La colaboración entre la universidad y la comunidad permite que la institución académica pueda contribuir a la solución de problemas sociales y al desarrollo de una sociedad más justa, próspera y democrática.

Las transferencias recibidas en virtud de convocatorias, subsidios, aportes y contribuciones buscan fomentar la investigación, los proyectos de extensión y el desarrollo académico de los estudiantes universitarios.

Los convenios tienen un impacto significativo en diversos ámbitos, incluyendo la formación de profesionales, la investigación, la innovación, y la contribución al desarrollo social. Algunos convenios permiten a los estudiantes realizar prácticas en empresas, adquiriendo experiencia práctica y conocimientos del mundo laboral.

La vinculación con el sector empresarial y la comunidad permite que las universidades puedan adaptar sus programas académicos a las necesidades del mercado laboral y la sociedad. En este sentido los convenios pueden facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías entre la universidad y el sector productivo, generando innovación y desarrollo.

La educación superior, en colaboración con la sociedad, puede contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas, a través de la formación de profesionales, la investigación y

la innovación. Las universidades, como instituciones sociales, pueden contribuir a la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con la sociedad, fortaleciendo la democracia.

En este sentido, el objetivo del proyecto será proponer un modelo sobre cómo efectuar la conciliación de cuentas de una manera apropiada, que permita realizar la carga, control, consultas, reportes y seguimiento de los diversos documentos que dan origen a los fondos como ser resoluciones que aprueban transferencias y Convenios - Programas; mediante el diseño de un dispositivo, disponible para todo el personal de apoyo y gestión y para las áreas de trabajo que lo requieran.

Apostamos a consolidar un proceso en el que a través de la evaluación de nuestras acciones y el intercambio de opiniones entre los actores que participan en las tareas relacionadas con los documentos que dan origen a los ingresos, podamos mejorar los resultados de los procedimientos logrando el fortalecimiento de nuestra institución, promoviendo la mejora de los procesos de gestión atendiendo los desafíos actuales en materia de tecnologías, comunicaciones e información para la gestión en la administración pública.

Resulta fundamental para Tesorería de la UNR poder identificar a quienes pertenecen los ingresos que recibe diariamente en la cuenta bancaria. El hecho de que se acumulen montos de los cuales se desconoce su procedencia hace más engorrosa y complicada la tarea de determinar el origen de los mismos, poniendo en riesgo la continuidad de otros procesos de investigación, formación y vinculación.

CAPÍTULO 1

EN BUSCA DE MEJORAS

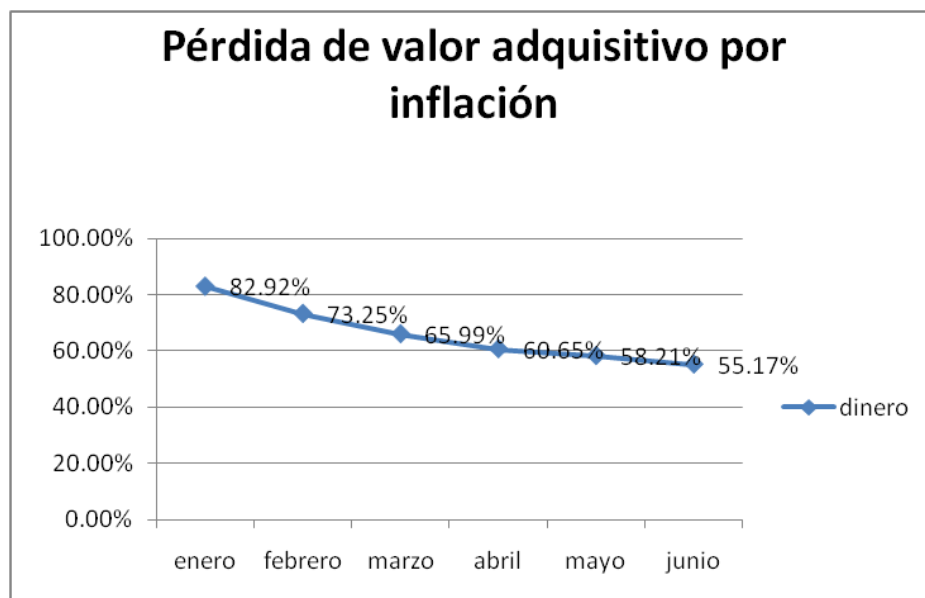
En contextos de inflación, como se está viviendo en la Argentina desde hace ya varias décadas, el dinero pierde valor día a día. Es uno de los problemas que más afecta a todos los argentinos y al Gobierno, además de condicionar fuertemente el trabajo de todas aquellas dependencias que administran presupuestos.

La inflación se puede definir como un fenómeno donde se registra un aumento general y persistente en los precios de la mayoría de los bienes y servicios durante un determinado período de tiempo, afectando a toda la economía de un país. Es un tema constante en las noticias y que cambia mes a mes e inclusive hemos visto en los últimos años cambios en los precios de un producto en un mismo día.

Cuando la depreciación anual es tan pronunciada como ocurrió estos últimos años (2023 - 2024), afecta significativamente la posibilidad de concretar los convenios suscritos y de ejecutar los fondos recibidos en concepto de convocatorias, subsidios, aportes para determinados proyectos de acuerdo a lo planificado. La demora en la acreditación de los fondos puede generar pérdida del valor de las sumas recibidas, resultando insuficiente para la compra de insumos o contratación de los servicios necesarios para poder cumplir con las obligaciones determinadas en los planes de trabajo.

Asimismo, desalienta la participación de los estudiantes y docentes en futuros convenios, socavando la imagen de la Institución ante terceros. Por ello es sumamente importante adoptar las medidas necesarias para poder utilizar el ingreso obtenido en el menor tiempo posible.

En el siguiente gráfico se muestra como un ingreso de un Convenio va perdiendo valor desde que ingresa en la cuenta general de la Universidad hasta su incorporación en el sistema financiero de la Universidad para ejecutarse de acuerdo a los fines previstos.



Cuadro de elaboración propia teniendo en cuenta un convenio X y la inflación del año 2024.

Nuestra hipótesis sostiene que la poca información en cuanto al manejo de los ingresos de la cuenta de la Universidad Nacional de Rosario, fundamentalmente respecto del registro de la documentación que indica el origen de los fondos, se convierte en un asunto de suma importancia que incide negativamente en el funcionamiento de la institución.

LA TAREA DE IDENTIFICAR INGRESOS

La Universidad Nacional de Rosario, ámbito en el que abordaremos esta propuesta, es una de las cincuenta y siete Universidades Nacionales Públicas de la República Argentina que dependen de la Secretaría de Educación del Ministerio de Capital Humano.

El Estatuto aprobado por la Asamblea Universitaria el 25 de junio de 1998 establece que “la Universidad Nacional de Rosario es persona jurídica, autónoma y autárquica, integrada por las Facultades, Escuelas, Institutos, Departamentos y otros organismos existentes o a crearse. Tiene su sede y domicilio legal en la ciudad de Rosario”.¹

En la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario funcionan quince Áreas

¹ Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario, Artículo 1º, Rosario, Pág. 3.

que asisten al Rector en todas las cuestiones del funcionamiento de la misma. Entre ellas, encontramos a la de Gestión Económica y Financiera que tiene como misión la asistencia al Rector y al Secretario General en la gestión económico-financiera de la Universidad. Entre las principales funciones le corresponde ejercer la programación económico - financiera, ejecutar y controlar el programa económico - financiero, entender en todo lo concerniente a los bienes patrimoniales y al régimen de contrataciones, racionalizar los recursos económicos de la Universidad y distribuirlos de acuerdo a las necesidades.

Una de las Direcciones que asiste al Área de Gestión Económica y Financiera es la Dirección General de Tesorería cuya misión implica ocuparse del movimiento de recaudaciones de los recursos generales de la Universidad, cumplir los libramientos de pago o entrega y custodiar los títulos y valores de propiedad de la Universidad o terceros que se pongan a su cargo.

La observación del presente trabajo parte principalmente del análisis de la documentación que respalda los ingresos recibidos por la UNR y los Convenios-Programas, es decir, los acuerdos celebrados entre la UNR y terceros.

En la Dirección General de Tesorería nace la dificultad para identificar los ingresos en la cuenta bancaria de la Universidad Nacional de Rosario, ya que cuando la Tesorería revisa las transferencias que recibe no cuenta con datos del depositante, por lo tanto desconoce a quienes pertenecen los montos acreditados.

Como antecedente podemos mencionar que a fines del año 2023 la Tesorería no logró identificar la suma de Pesos cincuenta y siete millones ochocientos noventa y nueve mil quinientos diez con setenta y cinco centavos (\$57.899.510,75.-). Con relación al año 2022 la suma pendiente de registrar en el sistema de la Universidad asciende a la suma de Pesos doce millones seiscientos nueve mil ciento ochenta y siete con sesenta y cinco centavos (\$12.609.187,65.-). Respecto al año 2021 los ingresos que no se llegaron a identificar alcanza el monto de Pesos catorce millones setecientos treinta y un mil cuatrocientos dos con cincuenta y ocho centavos (\$14.731.402,58.-). En el año 2020 quedaron pendientes de identificar la suma de Pesos seis millones novecientos un mil ochocientos noventa y ocho con sesenta y ocho

centavos (\$6.901.898,68).

A su vez, en los únicos casos en que el Banco brinda referencias del origen de las transferencias es cuando se trata de los Ministerios de la Nación y en algunos casos de particulares. Cuando se recibe semanalmente el Resumen de Cuenta por parte del Banco Nación, hay algunos conceptos que tienen un número de comprobante y en la última página del extracto detalla los siguientes datos:

- Número de comprobante relacionado
- Entidad (es decir el número del banco que emitió la transferencia)
- Ordenante, que detalla nombre de quien efectuó la transferencia;
- Número de Cuit o Cuil;
- Referencia (detalle del concepto por el cual se realizó la transferencia).

Por lo dicho, cuando la transferencia proviene de un Ministerio, el extracto bancario brinda los siguientes datos: los primeros 3 dígitos corresponden al SAF (Número de identificación de los Ministerios); los 4 dígitos siguientes identifican el año; luego aparecen dos ceros y a continuación 6 dígitos que refieren al número de SIDIF de la transferencia. Este número de SIDIF es el que el Ministerio le da a la Orden de Pago que emite y que se relaciona con el número de Secretaría de Políticas Universitarias (en adelante SPU). Luego detalla el tipo de transferencia, que pueden ser Depósito Terceros, MIN Pago a Proveedores o MIN Entre Clientes.

La oficina de Contabilidad Principal del Área de Gestión Económica y Financiera intenta recopilar todos los datos que están a su alcance en relación a los Convenios y a los documentos que respaldan las transferencias a favor de la universidad, a fin de brindar información a la Tesorería para que le sirva de soporte en la identificación de los ingresos en la cuenta del Banco de la Universidad Nacional de Rosario, pero es insuficiente para poder verificar los datos de los originantes de los movimientos bancarios. Hasta el momento no se ha adoptado ninguna medida que haya podido revertir dicho problema.

En cuanto a los actores que resultan afectados directamente son principalmente los

estudiantes y profesores, ya que cuando no se identifican dichos montos, no se les permite llevar a cabo el Convenio- Programa del cual participan. Para dimensionar la envergadura de dicha afectación, debe tenerse en cuenta que más de dos mil estudiantes y profesores participan anualmente en Convenios de la UNR.

Por otra parte, existen actores que indirectamente también se ven afectados, como son: la Dirección General de Tesorería de la Universidad Nacional de Rosario. El hecho de no identificar ingresos en la cuenta, les dificulta realizar mejor su tarea y mantener una cuenta más ordenada. De igual forma, también se ven afectados indirectamente las empresas, Organismos Descentralizados, Ministerios de la Nación y Provincia, Organismos Internacionales, que actúan como contraparte en los Convenios (celebran acuerdos con la Universidad más de doscientos cincuenta Entes por año).

Entre las causales halladas y que atentan contra la tarea de identificar los ingresos en la cuenta de la Universidad, pueden mencionarse:

- Algunos casos en que los devengados de ingresos correspondiente no se realizan y que cada Secretaría Económica de las Facultades debería generar;
- Ciertos Convenios que no cuentan con resolución rectoral aprobando los mismos o bien que no se presentan en Rectorado a fin de cumplir el circuito administrativo correspondiente.

A esta determinación de causales se suma un desconocimiento de normativas por parte de los interesados en los convenios y el personal administrativo de facultades que recibe la documentación, lo que genera un deficiente seguimiento de los mismos y la información requerida muchas veces es escasa o inexistente, transversal tanto a la primera como a la segunda causa relevada.

Con respecto a los casos en que los devengados no se realizan a tiempo podemos mencionar subsidios otorgados por ministerios provinciales a favor de determinadas secretarías de la UNR. Las sumas de dinero ingresan en la cuenta general de la universidad pero se desconoce el motivo y el área responsable de ejecutar dichos fondos cuando la documentación

requerida no es presentada en los momentos correspondientes.

Con respecto a la segunda causa, uno de los casos que podemos mencionar es el Convenio de Cooperación y Asistencia Financiera celebrado entre la Universidad Nacional de Rosario y el Comité Nacional para la Prevención de la Tortura en el marco del Programa de Financiamiento de Proyectos para el fortalecimiento del Sistema Nacional para la prevención de la tortura.

Dicho Convenio tiene por objeto financiar proyectos de Organizaciones no gubernamentales y/o Universidades Nacionales orientados al fortalecimiento del Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y con ello aportar a la disminución de los niveles de violencia estatal y promoción de la reivindicación de los derechos vulnerados de las personas que estén privadas de su libertad o hayan sido liberadas, orientados a ejes estratégicos fijados por el Comité Nacional para la Prevención de la Tortura.

De acuerdo al Convenio, el Comité Nacional para la Prevención de la Tortura aportó a los fines propuestos por la Universidad, durante el ejercicio 2023, en carácter de subsidio no reintegrable, una suma de dinero en virtud de lo solicitado en el marco del Proyecto, cuyo objetivo general era contribuir al efectivo ejercicio del derecho al trabajo a través del fortalecimiento material y simbólico de la carpintería autogestiva de la Unidad Penitenciaria N° 11 de Piñero.

Su objetivo específico era generar espacios de diálogos que favorezcan la conformación grupal y habiliten procesos de autopercepción que permitan a los sujetos detenidos reconocerse como estudiantes y trabajadores; reconocimiento de saberes e historización del espacio de carpintería; elaboración de objetivos comunes de producción y circulación de bienes para las ocho salas universitarias ubicadas en las cárceles del sur de la provincia de Santa Fe; contribuir con saberes de cooperativismo y economía social recuperando experiencias locales que permitan diseñar una articulación adentro-afuera.

La suma de dinero en carácter de subsidio no reintegrable debía ser depositada dentro de los DIEZ (10) días hábiles desde la recepción definitiva de los fondos correspondientes para

ello por parte del Ministerio de Economía de la Nación. El Convenio especificaba que el subsidio que se otorgaba mediante la firma del mismo se debía ejecutar desde el momento de la transferencia del mismo, hasta la culminación del proyecto presentado.

Los fondos ingresaron en la cuenta general de la Universidad Nacional de Rosario el 29 de diciembre de 2023, pero no pudieron ser identificados por el Área de Gestión Económica y Financiera ya que no contaban con ningún dato.

El Área referente que estaba involucrada en las actividades del Convenio no había presentado el mismo por mesa de entrada de la Universidad para su homologación, con lo cual no se cumplió con ese trámite que le otorga validez al Convenio, y que se logra cuando la Dirección de Servicios Administrativos le asigna un número de Resolución luego de que el mismo fue analizado por las Áreas correspondientes.

A fines de marzo de 2024 el Área de Derechos Humanos inició el trámite para su homologación, y con el análisis de la Dirección de Contabilidad Principal y Asesoría Jurídica y luego de la firma del Sr. Rector, el Convenio se aprobó con la Resolución Nro. 3706/2024 el 04 de julio del mismo año. Por lo tanto a partir de ese momento el Área de Derechos Humanos cumplió con los requisitos para solicitar la acreditación de los fondos en su presupuesto.

Se concluye que el Convenio debería haber sido homologado previo a que los fondos ingresaran en la cuenta del banco de la Universidad Nacional de Rosario, y así poder acreditarse en fecha diciembre 2023 para su correcta utilización y en cumplimiento con la cláusula quinta del Convenio que determinaba que el subsidio debía ejecutarse desde el momento de la transferencia del mismo.

Estas situaciones también se dan en relación a los fondos provenientes del exterior en moneda extranjera recibidos en la cuenta bancaria de la UNR. Contamos con noventa (90) días corridos para presentar la documentación que avala el ingreso del dinero en el Banco receptor de los fondos. Si eso no sucede en el plazo mencionado, el Banco receptor devuelve la suma al banco de origen. Estos casos se suman a los anteriores, donde recibimos fondos sin contar con la información para poder acreditar el dinero impidiendo los cumplimientos de los plazos

previstos.

Contamos también con algunos ejemplos donde el trabajo artesanal y las comunicaciones interpersonales permitieron agilizar los trámites de homologación de convenio facilitando las presentaciones ante los bancos. Da cuenta de esto, por ejemplo el Acuerdo de socios para Erasmus que tiene por objeto la gestión de un Proyecto llamado “Unidos en el conocimiento: Sinergias académicas entre la Unión Europea y América Latina en el marco del Programa de Investigación e Innovación (2021-2027)”. Este tipo de gestiones quedan entre las “habilidades blandas” de las y los trabajadores, aumentando por otro lado el margen de variabilidad e imprevisibilidad del trámite.

Por lo expuesto, es importante abordar el problema definido como la dificultad en la identificación de la procedencia de los ingresos en la cuenta del banco de la Universidad Nacional de Rosario y su correspondiente asignación a destinatarios.

CAPÍTULO 2

CONOCIENDO EL ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El Área de Gestión Económica y Financiera forma parte de una organización burocrática mayor, la Universidad Nacional de Rosario. Depende de la Secretaría General y está a cargo de un Secretario/a de Área y de un Subsecretario/a Coordinador/a de Área, éste último cargo se encuentra actualmente vacante.

El Área de Gestión Económica y Financiera tiene como misión asistir al Rector y a la Secretaría General en la gestión económica-financiera de la Universidad. Le corresponde las siguientes funciones: entender en la distribución del fondo universitario; entender en la distribución del propio producido; racionalizar los recursos económicos de la Universidad, redistribuirlos de acuerdo a las necesidades y coordinar la actividad económica financiera que permita el correcto funcionamiento de las unidades académicas y de la Universidad; entender en los trámites de adquisición de bienes; realizar las imputaciones financieras al presupuesto universitario; suministrar información presupuestaria con documentación respaldatoria para la toma de decisiones, entre otras.

Dependiente de esta área encontramos a la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto (en adelante, DGCyP) a cargo de un Director/a y que cuenta con el apoyo administrativo de la Secretaría de la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto (en adelante SDGCP).

La responsabilidad que recae sobre la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto se divide entre la Dirección de Tesorería, la Dirección de Contrataciones, la Dirección de Patrimonio, la Dirección de Contabilidad Principal, la Dirección de Contabilidad del Presupuesto y la Dirección de Rendición de Cuentas.

El Área de Gestión Económica y Financiera tiene como misión la asistencia al Rector y al Secretario General en la gestión económico-financiera de la Universidad. Entre las principales funciones le corresponden entender en la programación económico - financiera,

ejecutar y controlar el programa económico - financiero, entender en todo lo concerniente a los bienes patrimoniales y al régimen de contrataciones, racionalizar los recursos económicos de la Universidad y distribuirlos de acuerdo a las necesidades. En el caso de la Dirección de Contabilidad Principal (recorte analizado) su misión se define en: supervisar todos los registros contables que se realicen en la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto.

Desde el año 2013 se vienen introduciendo cambios en la administración universitaria, de la mano del SIU (Sistema de Información Universitaria). Esta apertura en materia informática para mejorar los procesos administrativos fue producto de las gestiones realizadas por las autoridades en conjunto con los resultados de experiencias anteriores. La decisión de implementar un nuevo sistema requiere en parte de la autoridad que promueva y cree en el uso del mismo para mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución.

El SIU sostiene que los datos obtenidos de los distintos sistemas que se implementan diariamente en las universidades nacionales, con un procesamiento adecuado, constituye una herramienta valiosa para mejorar la toma de decisiones. De todas maneras no resulta suficiente para satisfacer las demandas de los directivos de las universidades, ya que es necesario analizar dichos datos y cruzarlos con datos externos para ampliar el conocimiento sobre la organización.

La visión que el Área de Gestión Económica y Financiera establece en su manual organizacional es la de promover la utilización de las herramientas que brinda el Sistema de Información Universitaria (S.I.U), implementado adaptaciones que permitan lograr mayor transparencia de los procesos y actividades contables, financieras y administrativas, orientadas a dar un apoyo efectivo a las distintas unidades académicas pertenecientes a la U.N.R. para el logro de sus objetivos y proyectos; mejorando, de esta manera, el nivel de desempeño en un marco de legalidad y calidad administrativa. En cuanto a la visión de la Dirección de Contabilidad Principal busca ser una dirección que cuente con el personal adecuado, en constante capacitación y que trabaje con la tecnología adecuada para lograr eficiencia y poder aportar información veraz. Se presenta siempre comprometida con la mejora continúa de los procesos y sistemas de trabajo.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El organigrama es una representación simple de la estructura organizativa del Área de Gestión Económica y Financiera. En el mismo se exponen gráficamente las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Quedan evidenciados aspectos relacionados con la definición técnica del trabajo, la importancia asignada a las unidades y las líneas de autoridad. Además, muestra la escala de niveles organizativos, en la que se clasifican las unidades más importantes por encima de las de menor rango. En el caso del Área de Gestión Económica y Financiera de la Universidad Nacional de Rosario, puede representarse de este modo:

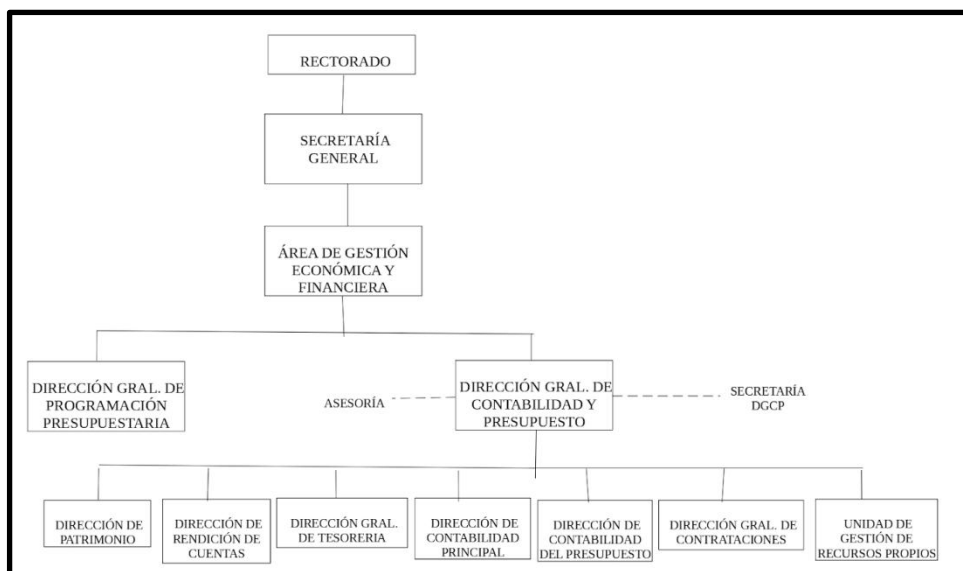


Gráfico de elaboración propia en base al organigrama disponible en la Sede Gobierno de la UNR (Res. Rector 004/2023) del Área de Gestión Económica- financiera.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para llevar adelante esta propuesta de intervención se considera conveniente como primer paso, confeccionar un Flujograma, (también denominado diagrama de flujo), el cual es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos. En el mismo se expondrán los procesos primarios relacionados a la recepción y seguimiento de los Convenios - Programas celebrados por la UNR.

Consideramos al diagrama de flujo la metodología apropiada para reflejar procesos, permitiendo trabajar mejor sobre su revisión, rediseño, y posterior implementación. Esto nos permite enfocarnos en cada uno de los pasos del procedimiento para focalizarnos en aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado. Todo lo haremos teniendo en cuenta los indicadores de medición que arroje cada instancia.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes tareas. Los procedimientos escritos establecen una guía para el buen funcionamiento de toda la Organización, a la vez que constituyen un modo de protección para todo su personal.

El valor de registrar en el Flujograma todos los procedimientos, es que el personal que interviene en los convenios y los nuevos que se incorporan, sepan cuál es la política para cada caso, sus responsabilidades, tareas y contribuyan a reforzarla.

A continuación se detallan las tareas y actividades que se encuentran representadas gráficamente en el diagrama de flujo. El mismo expone el circuito administrativo que un Convenio-Programa debe actualmente seguir para su correcta ejecución.

LISTA DE TAREAS

1-Mesa de Entrada recepciona el trámite.

1.1 Verifica si tiene carátula de convenio completa.

1.2 Constituye el expediente asignando un número al mismo.

1.3 Registra el expediente en el Sistema Único Documental (en adelante SUDOCU) de Mesa General de Entrada de la UNR.

1.4 Efectúa el pase a través del sistema a Secretaría General.

2- La Secretaría General recibe el expediente por sistema.

2.1 Emite providencia.

2.2 Efectúa el pase a través del sistema al Área de Gestión Económica y Financiera.

3- El Área de Gestión Económica y Financiera recibe el expediente por sistema.

3.1 Emite providencia

3.2 Efectúa el pase a través del sistema a Dirección de Contabilidad Principal.

4- La Dirección de Contabilidad Principal recibe el expediente por sistema.

4.1 Verifica si está la carátula completa.

4.2 Toma la decisión si se puede proceder al análisis del convenio.

4.3 SI se puede analizar, emite informe.

4.4 Carga de datos en el nuevo dispositivo.

4.5 Una vez analizado, la Dirección de Contabilidad Principal envía a la firma de la Directora de DGCyP.

4.6 Dirección de Contabilidad Principal remite expediente a Unidad de Gestión de Recursos Propios.

4.7 Si el análisis NO puede realizarse vuelve al Área de Gestión Económica y Financiera, quien efectúa el pase a través del sistema, a Mesa de Entrada.

4.8 Mesa de Entrada lo registra en el sistema.

4.9 Mesa de Entrada lo devuelve al Originante.

5- Unidad de Gestión de Recursos Propios recibe el expediente por sistema.

5.1 Emite providencia tomando conocimiento del Convenio.

5.2 Efectúa el pase a través del sistema al Área de Gestión Económica y Financiera .

6- Área de Gestión Económica y Financiera toma conocimiento del análisis económico y ratifica lo informado por la Dirección de Contabilidad Principal.

6.1 Emite nueva providencia.

6.2 Efectúa el pase a través del sistema a Asesoría Jurídica.

7- Asesoría Jurídica recibe el expediente por sistema.

7.1 Emite informe.

7.2 Efectúa el pase a través del sistema a Secretaría Privada.

8- Secretaría Privada recibe el expediente por sistema.

8.1 El señor Rector procede a la firma del convenio.

8.2 Efectúa el pase a través del sistema a Dirección de Servicios Administrativos.

9- Dirección de Servicios Administrativos recibe el expediente por sistema.

9.1 Verifica que estén todos los informes correspondientes.

9.2 Confecciona la resolución rectoral con copia asignándole un número y se entrega la misma en mano para la firma del Rector.

9.3 Agregan resolución firmada al expediente.

9.4 La segunda copia de la resolución quedará archivada en la Dirección de Servicios Administrativos.

9.5 Se registra el pase del expediente a la Dirección de Archivo Central.

PROPUESTA INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta que los Convenios tienen una instancia de homologación previa a la acreditación de los fondos y que requiere de un informe del Área de Gestión Económica y Financiera para que obtenga su aprobación con resolución del Rector, la propuesta de éste trabajo es promover la generación de un dispositivo que permita recopilar información indispensable para la identificación de las ingresos asignados a los Convenios - Programas celebrados por la UNR y demás Actores, depositados en la cuenta bancaria de la Universidad para su posterior asignación.

Específicamente, la propuesta es:

1. Consolidar el vínculo entre las Áreas de Informática y de Gestión Económica y Financiera dado que resulta necesario para lograr la implementación de un dispositivo destinado al seguimiento de los Convenios celebrados por la UNR con terceras personas.
2. Fomentar la realización de los Devengados de Ingreso correspondiente a cada Convenio en tiempo y forma, por parte de las Secretarías Financieras de los distintos Institutos.
3. Rediseñar el procedimiento para la aprobación de los Convenios priorizando la agilidad y transparencia en el manejo de los ingresos destinados al cumplimiento de los programas.
4. Establecer una hoja de ruta para llevar a cabo un proceso de capacitación destinado al personal abocado a la tarea de identificación, seguimiento y ejecución de los convenios celebrados.

CAPÍTULO 3

NUEVOS DESAFÍOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El descrédito de la burocracia pública en los tiempos modernos, es una percepción ampliamente generalizada. Es común escuchar hablar de ineficiencia y corrupción como características que definen la esencia de la administración. En el marco de esta impresión colectiva, los gobiernos poseen grandes dificultades para que la legitimidad de su accionar no se encuentre muchas veces profundamente socavada por el accionar administrativo.

En este contexto, la finalidad de este trabajo es, de acuerdo a diferentes enfoques² estudiados, presentar propuestas de reforma, por medio de la implementación de nuevas herramientas y adaptación de otras, en el ámbito de la Sede de gobierno de la Universidad Nacional de Rosario para una mayor transparencia específicamente en la celebración de Convenios y Programas entre la UNR y otras partes. La sociedad y la comunidad universitaria (autoridades, docentes y alumnos) exigen- en torno a las instituciones públicas- una gestión que debe ser cada vez más eficiente, eficaz, responsable y transparente debido al contexto incierto y de continuos cambios que se producen tanto en su interior como en su entorno.

El cambio estructural en las instituciones políticas y en las administraciones públicas constituye el proceso por el cual los gobiernos reorientan sus objetivos y reorganizan sus instituciones, sus sistemas organizativos y sus tecnologías de gestión para hacer frente de un modo diferente a las transformaciones cualitativas del entorno, nuevas demandas o crisis sistémicas. “La fenomenal revolución en materia de tecnología de información y comunicación a la que asistimos permite hoy día este nuevo despliegue divisional así como el fortalecimiento de la tecnoestructura. Las Tecnologías disponibles permiten nuevas capacidades para la puesta en marcha de políticas y programas de carácter universal o cuasi universal.” (SCHWEINHEIM, 2013: 25) Se trata en definitiva de una metamorfosis en la forma de administrar las instituciones y de promover la utilización de nuevas herramientas para asegurar la prestación de servicios de

² PÉREZ ARAMBURU, Evangelina “La Administración Pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública” UNLP 2001, Pág.3

calidad.

Schweinhein (2013) hace referencia al “paradigma de sistemas” como uno de los paradigmas administrativos más importantes que transformaron al Estado y a las Administraciones Públicas a partir de los años ochenta. El autor especifica que para que los sistemas funcionen correctamente es requisito indispensable el adecuado diseño de los procesos de gestión. Y agrega que, si se consigue una adecuada relación entre los sistemas se lograría que los Gobiernos funcionen adecuadamente. En síntesis, modernizar los sistemas administrativos y de gestión y sus tecnologías asociadas se presenta como un desafío para los administradores de lo público.

LAS TICS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La incorporación de las TICs en la gestión universitaria resulta fundamental a la hora de lograr procesos eficientes, reorganizar las estructuras y la transparencia de datos, fundamentalmente por que contribuyen a la distribución del conocimiento, permitiendo así que los datos que brindan los sistemas sean analizados y cruzados con datos externos, sirviendo de apoyo en los procesos de toma de decisiones.

Con respecto a esto, Ozslak dice que “un dato es un destello de la realidad y relacionándolo con otros datos podemos generar información” ³. De esto se ocupan las herramientas informáticas, garantizando información de calidad y, de esta manera, es posible cumplir con la condición necesaria de que toda política sea racional e informada, como enseña el referido autor.

En el marco de las denominadas TICs – Tecnología de la Información y Comunicación, en palabras de Ozslak, con ellas: “se logra mejorar las necesidades de la ciudadanía universitaria, mejorar el funcionamiento interno de las administraciones públicas o prestar servicios públicos a

³ OSZLAK, Oscar. “Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos” Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”, San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012, Pág. 5.

costos más bajos y de mejor calidad". Se habla de gobierno electrónico, gobierno abierto, e-Gobierno, Gobierno 2.0 para referirse al rol que las herramientas tecnológicas cumplen en el fortalecimiento y promoción de la Democracia.⁴

Según lo expuesto en el 6º Simposio Argentino de Informática en el Estado, Guy Haug, experto internacional en educación superior, recalca la importancia de sistema de indicadores para la toma de decisiones, el diseño de políticas públicas y la implementación de mejoras así también para medir la producción científica y docente de las universidades. En el mencionado Simposio se hace hincapié en que las personas que se dedican a la gestión de las universidades, los políticos responsables de la operatividad del sistema público de educación universitaria o los académicos que analizan y evalúan el sistema universitario, son conscientes de la importancia que tiene la información precisa y exacta sobre los insumos, los procesos, los resultados y el impacto que tiene en las universidades.⁵

El objetivo, más que conocer, es entender el verdadero funcionamiento de nuestras instituciones. La implementación de los sistemas para la toma de decisiones e indicadores en las universidades hoy en día es imprescindible, ya que es necesario medir la producción y evolución académica, la docencia y el desarrollo de políticas institucionales y públicas. La necesidad de implementar herramientas que permitan conocer con confianza lo que pasa en la institución es de sumo valor para que la gestión no se base sólo en opiniones y grados de satisfacción, sino en hechos comprobados y medibles.⁶

Innovación y flexibilidad⁷ son formas de cómo expresar la capacidad del estado. Repetto entiende a las capacidades estatales "como la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles posibles de valor social, dadas ciertas

⁴ OSZLAK, Oscar. "Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos" Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa", San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012, Pág. 3.

⁵ Disponible en Comunidad SIU www.siu.edu.ar

⁶ Disponible en Comunidad SIU www.siu.edu.ar

⁷ Innovación se asocia a situaciones inusuales a las cuales suelen enfrentarse las políticas públicas, en las que se avanza en la modificación total o parcial de las dinámicas de acción públicas existentes, y/o en la creación de nuevas. Por flexibilidad se entiende la posibilidad de que las políticas se adecuen a cambios en las circunstancias subyacentes que le dieran origen, para lo cual es central que los instrumentos de política pública tengan plasticidad.

restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas.” (Repetto, 2003:8)

Siguiendo a Díaz y Grandinetti, la capacidad es concebida “como la asunción exitosa y sustentable de responsabilidades en un contexto complejo y cambiante” (Díaz-Grandinetti, 2002:2) Los sistemas informáticos sólo pueden significar progresos si son acompañados de mejoras en los procesos. Con relación a este punto resulta fundamental analizar los modos en que se expresa la capacidad de la institución en cuanto a la innovación y flexibilidad, lo cual le otorga la posibilidad de adecuarse a esta nueva era informática y avanzar en la modificación de las dinámicas de acción en la gestión diaria.

La reducción de los costos y los tiempos en la realización de tareas, la integración entre sistemas que evitan la duplicidad de las mismas, y la posibilidad de contar con sistemas centralizados, sumado al potencial que brinda la tecnología, pueden facilitar día a día los servicios prestados al ciudadano. La realización a través de distintos dispositivos electrónicos de las mismas tareas que antes debían realizarse personalmente es, hoy en día una realidad y representa un significativo avance. La incorporación de nuevos servicios que puedan gestionarse en cualquier momento y desde cualquier lugar forma parte de los desafíos diarios.⁸

Si bien puede decirse que se sigue avanzando en la incorporación de las tecnologías para la gestión de las instituciones con el fin de construir procesos eficientes, la reorganización de estructuras y la transparencia de los datos. “Una Universidad del siglo XXI requiere capacidades ambivalentes en la práctica y desarrollo de sistemas, normas y procesos transparentes y de calidad.” El reto de la transparencia universitaria replantea la⁹ organización en los procesos de desarrollo de información para su modernización, hacia la integración de nuevas tecnologías estableciendo normas ágiles para su control técnico, administrativo y de gestión. La formación del personal y la implementación de nuevos métodos y herramientas como puntos clave en la construcción de una organización abierta y comprometida.

⁸ Disponible en Comunidad SIU www.siu.edu.ar

⁹ Cuadernos preliminares Agenda 2030 UNR- EJE 5: Universidad ágil y transparente.

Oszlak dice, con relación al Gobierno electrónico, que "facilitó el acceso ciudadano a los servicios públicos y aceleró los trámites y tiempos de la decisión, además de mejorar la calidad de los servicios y el uso potencial de los mecanismos de rendición de cuentas. También despertó inquietudes acerca de la privacidad de la información e incrementó la demanda ciudadana por mayor apertura de los repositorios de datos gubernamentales". (OSZLAK, 2014:38)

Este último punto lleva a pensar acerca de los desafíos pendientes en la gestión de las instituciones públicas, entre los cuales se destaca el hecho de lograr día tras día mayor transparencia de la gestión y la rendición de cuentas. Las autoridades disponen de las herramientas tanto para mejorar las instituciones, brindar mejores bienes y servicios públicos, lograr mayor eficacia y eficiencia pero, además, la tecnología es facilitadora¹⁰ del deber de rendir cuentas de su desempeño frente a la sociedad y de esta manera cumplir con su deber de transparencia. El desafío planteado recae además en los administradores de las Instituciones, que con su intervención diaria en los procesos de trabajo y a través de la observación directa pueden plantear mejoras para lograr un mejor Gobierno, abordando determinados temas y/o sugiriendo modificaciones en los procedimientos de los trámites cotidianos.

Hoy en día las TICs brindan la posibilidad de que la sociedad civil en su conjunto se halle más involucrada y activa sobre las cuestiones públicas, manifestando sus opiniones, propuestas, críticas, participando en los procesos de generación de nuevas políticas públicas. El autor Oscar Oszlak sostiene que para ello resulta fundamental la voluntad política que dé lugar a dicha participación, que les permita acceder a la información pública para poder evaluar y controlar la gestión del estado.¹¹

La organización en red y digitalización es un punto clave expresado en la Agenda 2030 de UNR donde se expresa la necesidad de continuas adaptaciones y reordenamientos que generan el relacionamiento cotidiano de los actores de gestión de la UNR y su impacto en la articulación,

¹⁰ Por eficiencia se entiende la asignación óptima de recursos en un contexto de restricciones de diversa índole. Por eficacia se entiende la capacidad para alcanzar un objetivo. Nivel de consecución de metas y objetivos.

¹¹ OSZLAK, Oscar. "Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos" Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa", San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012, Pág 3.

constituyéndose en esencial la organización en red para su coordinación, comunicación y funcionamiento. La transformación de la administración universitaria requiere de la digitalización como garantía de agilidad y calidad, junto al desarrollo de TIC's, una vez construidas las habilidades, los procedimientos y las técnicas que permitan manejarlas operativamente, para lograr un mayor efecto, siendo soporte de apoyo en la toma de decisiones.

Se puede concluir que así como el desarrollo y mejora de los sistemas de gestión no tiene límites, lograr mayor transparencia e implementar mecanismos eficaces para la rendición de cuentas es tarea diaria y depende de todos.

CAPACITACIÓN

En relación a la capacitación, Bonifacio dice que puede ser “concebida como una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones”.¹² Por tanto, resulta esencial que la formación que se brinda al personal persiga como objetivo el cumplimiento de las finalidades de las organizaciones. Dicha capacitación, planteada como herramienta, resulta de suma utilidad no solo al momento de la implementación del dispositivo que plantea el presente trabajo, sino que permitiría que el personal abarcado por la misma reciba conocimientos que le permitan tener la posibilidad de dar respuestas efectivas por las actividades que realiza.

El resultado que busca la capacitación es el desarrollo, tanto de las personas como de la organización. Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee. Para Le Boterf “el objetivo final de un sistema de formación profesional es producir “competencias”, que las define como una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional. De acuerdo a Le Boterf, las competencias están siempre en función del contexto profesional en que se ejerce. Se trata de situaciones de trabajo y no de situaciones pedagógicas. Las competencias expresan siempre una capacidad por hacer, indica lo

¹²Bonifacio, José A y colaboradores. La Política de Formación de Funcionarios del INAP, 2003.

que se debe poner en práctica.”¹³

Esto implica pensar la propuesta formativa como una posibilidad de educación permanente, que plantee como eje de intervención las organizaciones públicas, centre la mirada en las prácticas cotidianas de los servicios y promueva la utilización de herramientas y conocimientos para la innovación y modernización de las tecnologías de gobierno y administración. Ello implica valorar a las actividades de capacitación como contribuyentes al desempeño individual y colectivo, y no como la perspectiva tradicional que limita el aporte de estas actividades a impartir conocimiento por medio de “cursos”.

Podemos mencionar como respaldo a nuestra propuesta de capacitación el punto 3.4 Desarrollo de Personal de la Agenda 2030. “El desarrollo del personal no docente resulta central y estratégico como propuesta de acciones y definiciones reales y efectivas que posibiliten un trabajo profundo respecto al potencial de sus trabajadores, pensando en una visión plural, enriquecida y multidimensional de la Universidad. Profundizar su accionar a través de una batería de capacidades puestas en práctica, que posibiliten el bienestar del personal, su comunicación y la resolución de los objetivos institucionales. Su perfeccionamiento y desenvolvimiento hacen a una formación de excelencia y calidad”. (Agenda 2030 UNR, 2019:12)

¹³ Le Boterf, Guy. Cómo gestionar la calidad de la formación, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN

Objetivo general	Objetivo específico	Dimensión o eje de intervención	Actividad o tarea	Período de realización	Recursos necesarios	Resultados esperados
Promover la generación de un dispositivo que permite conexionar los ingresos asignados a los Convenios-Programas celebrados por la UNR y demás Actores, depositados en la cuenta bancaria de la Universidad; para su posterior asignación.	Consolidar el vínculo entre las Áreas de Informática y de Gestión Económica y Financiera a fin de lograr la implementación de un dispositivo destinado al seguimiento de los Convenios celebrados por la UNR con terceras personas.	Flujo de información y comunicación entre las áreas involucradas, correos electrónicos, reuniones. Ejemplo de modelo de convenio presentado para su homologación.	1. Establecer un dispositivo de vinculación que propicie reuniones para lograr centralizar la información sobre convenios. 2. Relevar y determinar datos relevantes que contenga la planilla de convenios.	De enero a marzo de 2025.	Disponer de un lugar acorde que permita llevar adelante las reuniones. Planilla excel para volcar los datos relevados.	Planilla de Convenios

	Fomentar la realización de los Devengados de Ingreso correspondiente a cada Convenio en tiempo y forma, por parte de las Secretarías Financieras de los distintos Institutos.	Resultados obtenidos del sistema financiero SIU Pilagá.	3. Realizar talleres informativos para los secretarios de la universidad y las distintas facultades sobre el devengamiento de ingresos.	Mes de junio de 2025.	Espacio que permita albergar la cantidad de personas que asistirán.	Incremento de los devengados de ingreso en tiempo y forma por parte de las Secretarías Financieras.
	Rediseñar el procedimiento para la aprobación de los Convenios priorizando la agilidad y transparencia en el manejo de los ingresos destinados al cumplimiento de los programas.	Manual de Procedimientos.	4.Mantener reuniones entre las Áreas para reevaluar el procedimiento de Convenios. 5. Confeccionar una circular que establezca el nuevo procedimiento.	Agosto de 2025. Mes de septiembre de 2025	Personal y PC para la redacción.	Que los ingresos de la UNR sean asignados en tiempo y forma a su correspondiente convenio/proyecto.

	Establecer un proceso de capacitación destinado al personal abocado a la tarea de identificación, seguimiento y ejecución de los convenios celebrados.	Antecedentes de talleres realizados con anterioridad.	6.Considerar los contenidos para la capacitación sobre el uso del nuevo dispositivo. 7.Revisar y analizar el organigrama y tareas de la oficina de contabilidad. 8.Dictar la capacitación.	Octubre 2025. Mes de Noviembre de 2025. Mes de Diciembre de 2025.	Material para la capacitación.	Mayor cantidad de convenios con participación de la UNR.
--	--	---	--	--	--------------------------------	--

CUADRO CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN

CRONOGRAMA												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OBJETIVO 1												
Actividad 1												
Actividad 2												
OBJETIVO 2												
Actividad 3												
OBJETIVO 3												
Actividad 4												
Actividad 5												
Actividad 6												
OBJETIVO 4												
Actividad 7												
Actividad 8												

LAS VENTAJAS DE UN NUEVO INSTRUMENTO

Resulta fundamental para Tesorería de la UNR poder identificar a quienes pertenecen los ingresos que recibe diariamente en la cuenta bancaria para su posterior seguimiento y control. Por otro lado, es indispensable que los responsables de los Convenios – Programas puedan ejecutar los mismos en tiempo y forma. Con el presente proyecto se aspira conseguir el armado de una planilla en excel que pueda ser utilizada por el personal que en la actualidad trabaja con los Convenios-Programas.

Resulta de vital importancia obtener el apoyo y la aprobación por parte de las autoridades de la UNR para la creación y establecimiento de dicho instrumento donde centralizar la información y el seguimiento de los Convenios que se van celebrando. Dicha herramienta brindaría datos a la Tesorería y sería implementada en la Sede de la UNR debido a que es en esa dependencia donde tiene lugar el circuito administrativo que aprueba los Convenios de todas las Instituciones que forman parte de la UNR.

Para el diseño del dispositivo sobre los convenios que celebre la UNR, se procurará, entre otras medidas, contratar los servicios de un especialista en informática para que conjuntamente con el personal que trabaja con los Convenios, puedan diseñar el respectivo dispositivo. El personal de la oficina de Contabilidad Principal brindará información sobre los campos que la planilla debe incluir para luego ser completados en el momento del análisis de los Convenios. El especialista en Informática será responsable de su posterior armado e instalación en las máquinas correspondientes.

Puntualmente, el personal a cargo de dicha planilla exigirá una carátula para cada convenio al momento de presentación del mismo en Mesa de Entradas de la UNR. En cada Carátula deberán constar los datos del responsable del Convenio – Programa, especificando su Nombre y Apellido, Domicilio y mail. Además se deberá mencionar las partes del Convenio, si la UNR deberá realizar aportes y la obligación de rendir cuentas, y si a través del Convenio se generan ingresos a favor de la Universidad. En el caso en que el Convenio genere egresos a la Universidad, se deberá especificar la partida presupuestaria que solventará dichos gastos.

La UNR es la responsable de ejecutar los proyectos que celebra con distintos organismos ya sean de entidades públicas y privada, para lo cual dispone de la información cargada en la planilla de Convenios y que será administrada por tres Agentes Administrativos y contará con el apoyo de la oficina de tesorería y con Mesa de Entrada.

Se aspira a conseguir un instrumento operado por personal altamente capacitado para lograr el seguimiento de los Convenios. Además se busca lograr que las Secretarías de los distintos Institutos realicen el Devengado de Ingreso correspondiente a cada Convenio, es decir presentan una planilla con el monto estimado de pesos que se espera recaudar con cada Programa celebrado.

Actividades y Tareas: Se procederá a diseñar una planilla en excel especialmente desarrollada para Convenios en la cual tres Agentes Administrativos se encargarán de centralizar la información.

El personal encargado verificará que cada Convenio cuente con la carátula correspondiente, exigida al momento de presentación del mismo en Mesa de Entradas de la

UNR. En cada Carátula deberán constar los datos del responsable del Convenio – Programa, especificando su Nombre y Apellido, Domicilio y mail. Además se deberá mencionar las partes del Convenio, si la UNR deberá realizar aportes y la obligación de rendir cuentas y si a través del Convenio se generan ingresos a favor de la Universidad.

Se comunicará vía mail y a través de la Página Web de la UNR, a Secretarios, Decanos, Docentes y Alumnos el circuito administrativo que deben seguir los convenios.

Se realizarán tres talleres informativos durante el primer año del Proyecto, para los secretarios de la universidad y las distintas facultades sobre el devengamiento de ingresos. Dichos talleres serán dictados por personal especializado en la materia y cada taller durará dos horas.

Se realizarán cursos de capacitación sobre el funcionamiento del nuevo dispositivo para el personal, que tendrán la tarea de analizar los documentos cuyos datos serán cargados en el mismo. La capacitación consistirá en un taller de tres meses de duración, dos veces por semana durante dos horas y será brindado por el especialista en informática, ya que cuentan con las herramientas y se hallan especializados en la materia.

Estimamos un plazo de un año para la ejecución y seguimiento del Proyecto a partir de enero de 2025.

CAPÍTULO 5

EL PROYECTO EN MARCHA

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Se llevarán a cabo las siguientes tareas y actividades a los fines del logro de los objetivos propuestos en el presente proyecto.

Para trabajar el vínculo entre las Áreas de Informática y de Gestión Económica y Financiera a fin de lograr la implementación de un instrumento (planilla) destinado al seguimiento de los Convenios celebrados por la UNR con terceras personas se propone realizar una primera reunión entre el personal que forma parte de la Dirección de Informática con el personal de la Dirección de Contabilidad Principal responsable del análisis económico-financiero sobre convenios.

En esta primera reunión se les informará sobre el instrumento que se intenta desarrollar e implementar en el corto plazo y que funcionará en el Departamento de Convenios. Se busca con esta reunión solicitar a los involucrados la información que consideren necesaria acerca de los convenios y que el instrumento deberá contemplar.

A continuación, la Dirección de Contabilidad Principal, teniendo en cuenta su experiencia con los convenios y habiendo participado de diversas reuniones sobre los mismos propone un boceto del instrumento a utilizar para convenios. Así mismo, dicho boceto se entrega por escrito a cada participante de la reunión para su consideración.

Se realizará una segunda reunión a fin de recabar opiniones y/o sugerencias acerca del boceto presentado y se tomará nota sobre datos que se deberán tener en cuenta a la hora del diseño del instrumento.

El próximo paso será realizar el trámite necesario para llevar a cabo una licitación a fin de contratar el servicio de un especialista en sistemas informáticos. Habiéndose contratado a

dicho especialista se realizará una tercera reunión junto con el personal de la Dirección de Contabilidad Principal. En la misma se informará sobre el proyecto en marcha y se entregará el boceto realizado, con información detallada acerca del dispositivo que se quiere implementar.

Se conviene una segunda reunión con el especialista en sistemas informáticos, a llevarse a cabo el mes próximo, donde se espera la presentación del diseño final de la planilla de convenios.

Cumplido dicho plazo, se procederá a la tarea de implementación de dicho instrumento en las computadoras de los agentes del departamento de convenios.

LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

PROMOVIENDO EL CORRECTO DEVENGADO

Para fomentar la realización de los devengados de ingreso correspondientes a cada convenio y transferencia en tiempo y forma, por parte de las Secretarías Financieras de los distintos institutos.

Se propone la realización de cuatro talleres, distribuidos en dos meses, de tipo informativos acerca de los devengados de ingresos de los convenios.

Dichos talleres serán destinados a los Secretarios Financieros de todos los institutos pertenecientes a la UNR y, además, se convocará a Directores y personal que forman parte de las distintas secretarías de rectorado, como ser: Secretaria General, Secretaria de Ciencia y Técnica y Secretaría de Relaciones Internacionales; y que, en algunos casos, son los responsables de presentar convenios en Rectorado, por lo que deben realizar el devengado de ingreso.

Cada taller tendrá una duración de 1 hora cada uno. Los mismos se realizarán en la Sede de Gobierno de la UNR en calle Maipú 1065, en el horario de 9 a 12 horas. Estarán a

cargo del personal de la Dirección de Contabilidad Principal.

1. En el primer taller, se dará a conocer el sistema que se estaría implementando en breve y su importancia.

2. En el segundo taller, se hará un repaso acerca de los datos que se deben completar en el devengado de ingresos como ser:

- Número de expediente (que contiene el convenio que genera el ingreso)
- Responsable de convenio y/o proyecto
- Datos del organismo deudor (nombre, dirección y CUIL/CUIT de la contraparte del convenio)
- El importe en pesos.

Por otro lado, el segundo tema a tratar en este taller será la imputación presupuestaria. Se repasará brevemente los datos presupuestarios que deberán completar en el devengado de ingresos y se despejarán las dudas al respecto.-

Para el mencionado taller se trabajará con el presente documento:

NOTA DE ACREDITACIÓN				
Nº				
Con cargo a Tesorería General corresponde recaudar la suma de PESOS (\$)-.				
Instituto: Unidad principal o secretaria				
EXPEDIENTE O RESOLUCIÓN	CAUSANTE O RESPONSABLE	ORGANISMO DEUDOR	MOTIVO	IMPORTE
				\$.-

IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA															
GP	FFI	PRO	SUB	PRY	ACT	OBR	INC	PRI	PAR	SPA	TM	CE	FIN	FUN	POR
	12	01	0	0	1	0	5	1	0	0	1	21	3	4	100%

Para Uso de la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto

PARA EL RUBRO					
---------------	--	--	--	--	--

CONTABILIDAD PRINCIPAL			

Ingresada la suma de Pesos por el concepto expresado, el día

según recibo nº

RECAUDACIÓN		
DÍA	MES	AÑO

TESORERO

3. En el tercer taller, se tratará el tema del tiempo y forma en que debe ser presentada la documentación necesaria para el devengado en la Dirección de Contabilidad Principal. Se explicará, también, que: cuando la contraparte solicite una factura, en el modelo de solicitud de la misma, se deberá informar sobre la imputación presupuestaria del importe o monto a ser recaudado por la UNR.

Dicho taller será trabajado con el presente documento.

MODELO

Rosario, 14 de Mayo de 2014.-

Sr. Director
Contabilidad y Presupuesto
C.P.N. Jesús Ramón Fernández

En virtud de un convenio suscripto oportunamente, le solicito se realice una factura según los siguientes datos:

Sr.: a favor de que ente o persona se realiza la factura

Domicilio: del ente o persona

CUIT:

Condición IVA: si está exento, o es consumidor final, resp. Inscripto, no responsable o resp. Monotributo.

Concepto: descripción

Importe: monto total de la factura

Devengado N°:

Datos para el Devengado de Ingreso:

Expediente:

Organismo deudor:

Causante o responsable:

Motivo:

IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA															
GP	FF	PRO	SUB	PRY	ACT	OBR	INC	PRI	PAR	SPA	TM	CE	FIN	FUN	POR
	12	2	0.0	0.0	1	0.0	5	1	00	0.0	1	2.1	3	4	100%

Para Uso de la Dirección General de Contabilidad y Presupuesto

PARA EL RUBRO					
---------------	--	--	--	--	--

CONTABILIDAD PRINCIPAL			

Firma y aclaración de la persona que solicita la factura.

4. En el cuarto taller, se tratarán las dudas que han suscitado durante el transcurso del año y se le informará que a partir de este momento las exigencias serán mayores respecto del tiempo y forma de presentación del devengado de ingresos. Ante la falta de datos relevantes se rechazará el documento presentado.

EL PERSONAL CONOCE EL NUEVO INSTRUMENTO

Para establecer un proceso de capacitación destinado al personal abocado a la tarea de identificación, seguimiento y ejecución de los convenios celebrados.

Se realizarán cursos de capacitación para introducir al personal en la utilización del nuevo instrumento (planilla). Los mismos estarán a cargo del especialista en sistemas informáticos y serán dictados dos veces por semana con dos horas de duración cada uno durante tres meses. Cada asistente al curso contará con una notebook para la realización de ejercicios prácticos.

Una vez explicada la carga de forma oral y con la utilización de una proyección se realizará un ejercicio práctico individual, durante el cual los participantes del curso podrán utilizar el instrumento y ver su funcionamiento para despejar dudas.

Al finalizar la capacitación, se aspira a que el personal de la Dirección de Contabilidad Principal haya adquirido los conocimientos necesarios para cumplir con el cuarto objetivo específico del proyecto.

ANÁLISIS Y REINGENIERÍA

PROPUESTA FINAL

En función de la implementación de la nueva planilla (instrumento) se propone realizar el rediseño del flujograma del proceso de aprobación de un convenio presentado en este proyecto.

El rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y, proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal –los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública.

Para focalizar el análisis del pertinente proceso, se utiliza el gráfico de matriz de actividades con problemas.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIPOS DE PROBLEMAS		TOTAL DE PROBLEMAS
	AGREGAR VALOR	INSUME DEMASIADO TIEMPO	
ME constituye el expediente	SI	NO	-
Secretaría General emite providencia.	SI	NO	-
Área de Gestión Económica y Financiera recibe el expediente por sistema y lo pasa a la oficina correspondiente.	NO	SI	2

Dirección de Contabilidad Principal emite informe y envía a la firma	SI	NO	
SDGCyP firma informe de Dirección de Contabilidad Principal	SI	NO	
Unidad de Gestión de Recursos Propios emite providencia.	NO	SI	2
Área de Gestión Económica y Financiera emite nuevo informe	SI	NO	
Asesoría Jurídica emite informe	SI	NO	
El señor Rector procede a la firma del convenio	SI	NO	
Dirección de Servicios Administrativos Confecciona la resolución rectoral con copia asignándole un número y se entrega la misma en mano para la firma del Rector	SI	NO	

Identificamos en este proceso tareas que no agregan valor a las secuencias de pasos que llevan al cumplimiento del objetivo del mismo. En el caso de la tarea número 3, no agrega valor ya que su única intervención es recibir y pasar el expediente por el sistema de Mesa de Entrada, por un lado y por el otro, insume mucho tiempo, ya que se observa que el expediente ha permanecido hasta tres días en el Área de Economía y Finanzas. En el caso de la tarea número 6, si bien no insume demasiado tiempo se trata de una tarea que no agrega valor al proceso.

De acuerdo al análisis efectuado, la presente propuesta de rediseño consiste en primer lugar suprimir la tarea número 6, ya que no agrega valor en absoluto y que, además, la Unidad de Gestión de Recursos Propios estaría tomando conocimiento del convenio después de que el Convenio sea homologado por el Rector luego de que haya sido tratado por todas las áreas requerentes. Por lo tanto, en el proceso actual se observa una duplicación de tareas.

Con respecto a la tarea número 3, se propone solicitar al Área de Gestión Económica y Financiera un pronto despacho cuando se trate de convenios de pasantía y así reducir el tiempo del trámite en esa área; y, por lo tanto, en el proceso general.

Por otro lado, a fin de cargar en el dispositivo de Convenios el número de Resolución que aprueba el mismo, se sugiere que la Dirección de Servicios Administrativos realice el pase a la Dirección de Contabilidad Principal a los fines de que esta última Dirección realice la carga en cuestión.

LISTA DE TAREAS

Por lo expuesto y luego de analizar las actividades principales en cuanto a si agregan valor y si insumen demasiado tiempo se propone modificar el proceso administrativo de homologación de convenios.

Se elimina la tarea de emitir providencia por parte del Área de Gestión Económica y Financiera con el fin de que la Dirección de Contabilidad Principal emite el informe económico financiero, remitiendo por lo tanto el expediente directamente a la DCP.

Se suprime la tarea de remitir el expediente de la Dirección de Contabilidad Principal a la Unidad de Gestión de Recursos Propios ya que a los fines de la homologación no suma valor. Por lo tanto DCP remite el expediente directamente al Área de Gestión Económica y Financiera.

Finalmente se propone que la Dirección de Servicios Administrativos remita el expediente a DCP con el propósito de cargar el número de resolución de Rector en el dispositivo.

1-Mesa de Entrada recepciona el expediente.

1.1 Verifica si tiene carátula de convenio completa.

1.2 Constituye el expediente asignando un número al mismo.

1.3 Registra el expediente en el sistema de Mesa general de Entrada de la UNR (SUDOCU).

1.4 Efectúa el pase a través del sistema a la Secretaría General.

2- La Secretaría General recibe el expediente por sistema.

2.1 Emite providencia.

2.2 Efectúa el pase a través del sistema al Área de Gestión Económica y Financiera.

3- El Área de Gestión Económica y Financiera recibe el expediente por sistema.

3.1 Efectúa el pase a través del sistema a la Dirección de Contabilidad Principal.

4- La Dirección de Contabilidad Principal recibe el expediente por sistema.

4.1 Verifica si está la carátula completa.

4.2 Toma la decisión si se puede proceder al análisis del convenio.

4.3 SI se puede analizar emite informe.

4.4 Carga de datos en el nuevo Dispositivo.

4.5 Una vez analizado, la Dirección de Contabilidad Principal envía a la firma de la Directora de DGCyP.

4.6 Dirección de Contabilidad Principal remite expediente al Área de Gestión Económica y Financiera

4.7 Si el análisis NO puede realizarse, vuelve al Área de Gestión Económica y Financiera, quien efectúa el pase a través del sistema a Mesa de Entrada.

4.8 Mesa de Entrada lo registra en el sistema.

4.9 Mesa de Entrada lo devuelve al Originante.

5 Área de Gestión Económica y Financiera recibe el expediente por sistema.

5.1 Toma conocimiento de lo informado.

5.2 Emite nuevo informe.

5.3 Efectúa el pase a través del sistema a Asesoría Jurídica.

6- Asesoría Jurídica recibe el expediente por sistema.

6.1 Emite informe.

6.2 Efectúa el pase a través del sistema a Secretaría Privada.

7- Secretaría Privada recibe el expediente por sistema.

7.1 El señor Rector procede a la firma del convenio.

7.2 Efectúa el pase a través del sistema a Dirección de Servicios Administrativos.

8- Dirección de Servicios Administrativos recibe el expediente por sistema.

8.1 Verifica que estén todos los informes correspondientes.

8.2 Confecciona la resolución rectoral con copia asignándole un número y se entrega la misma en mano para la firma del Rector.

8.3 Agregan resolución firmada al expediente.

8.4 La segunda copia de la resolución quedará archivada en la Dirección de Servicios Administrativos.

8.5 Se registra la resolución rectoral en el sistema de Mesa General de Entrada de la UNR (SUDOCU).

8.6 Dirección de Servicios Administrativos efectúa el pase a través del sistema a la Dirección de Contabilidad Principal.

9- La Dirección de Contabilidad Principal recibe el expediente por sistema.

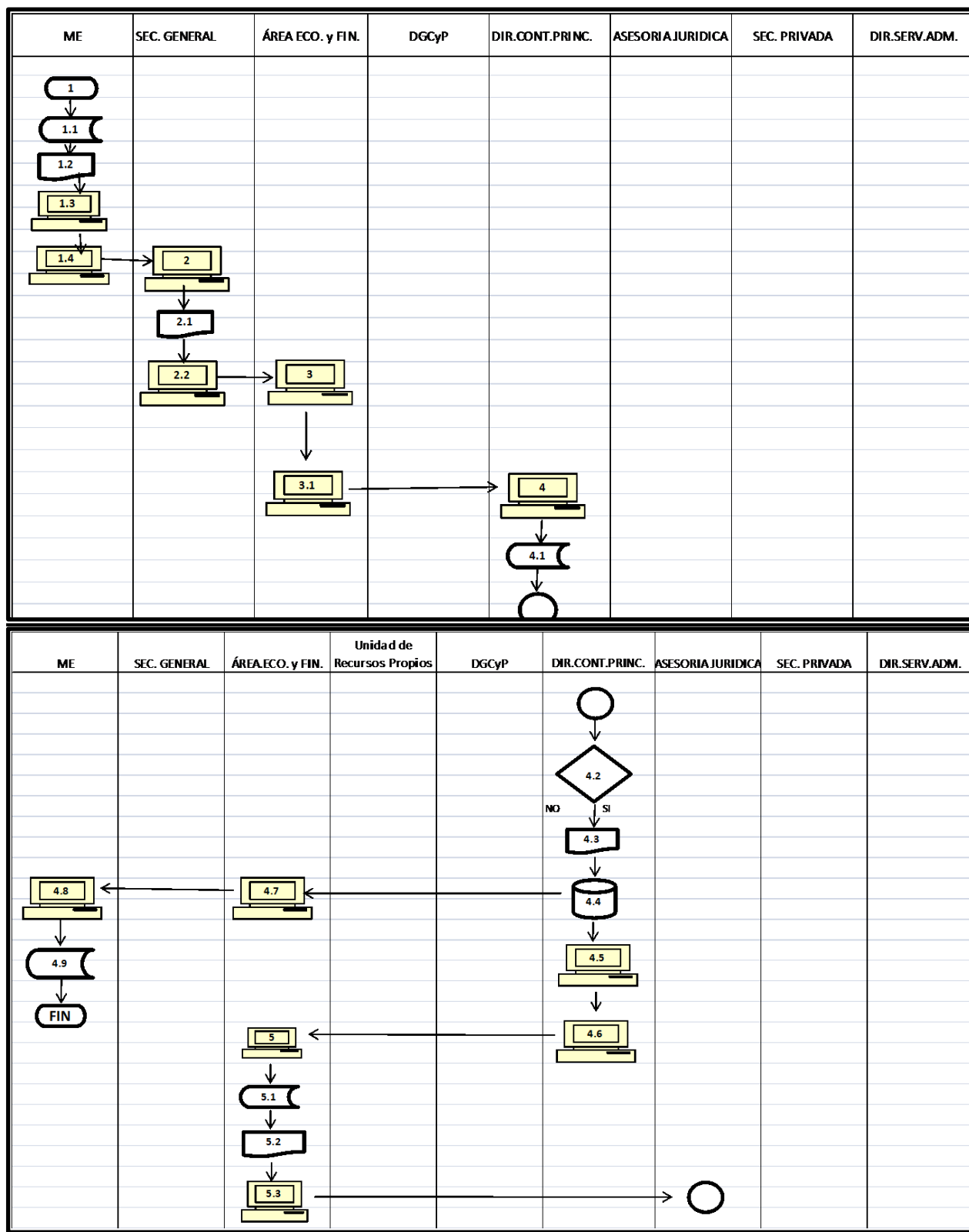
9.1 Carga el número de Resolución en el dispositivo de Convenios.

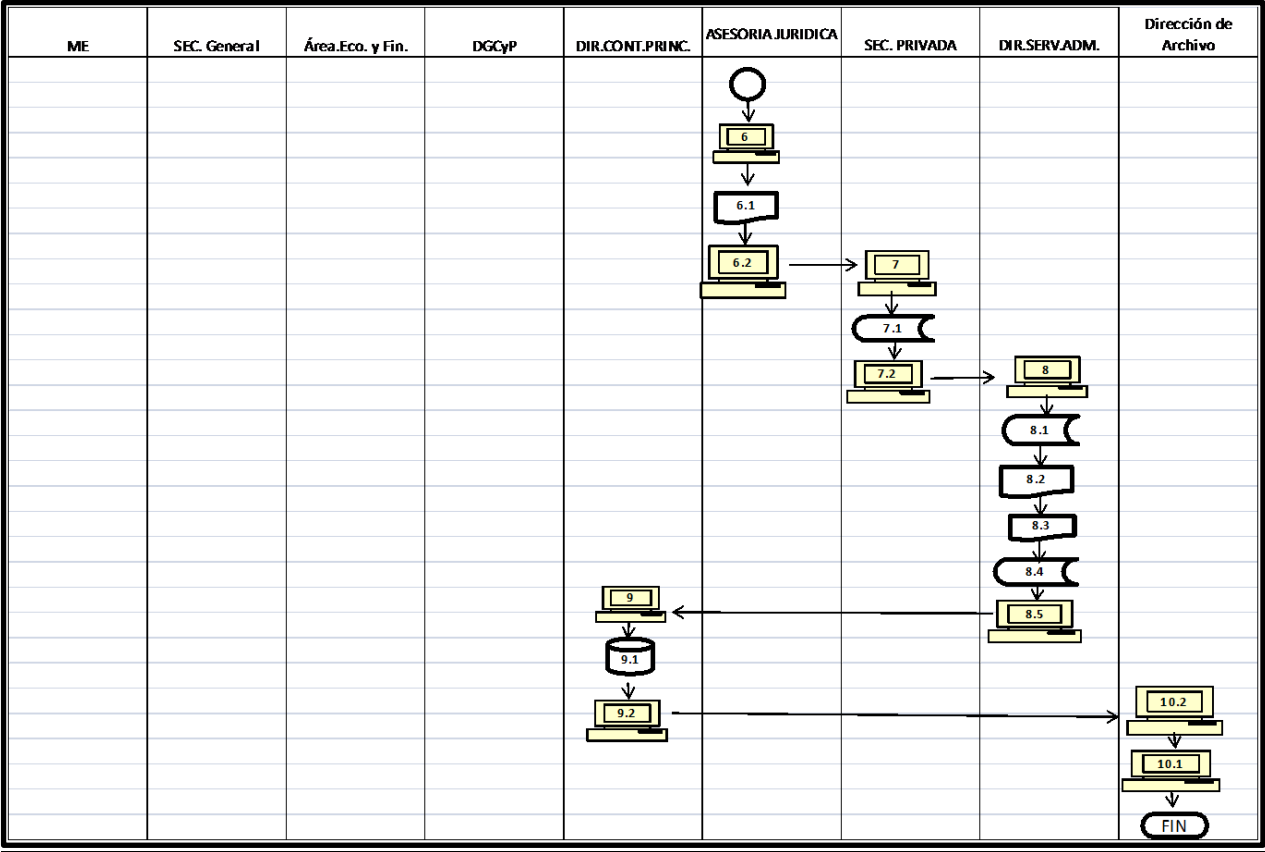
9.2 Efectúa el pase por sistema a la Dirección de Archivo.

10- Dirección de Archivo recibe el expediente por sistema.

10.1 Procede al archivo del expediente.

A través del siguiente flujograma se presentan las actividades mencionadas.





RESULTADOS ESPERADOS

Partiendo del inconveniente identificado, problematizado y abordado por este trabajo en el ámbito de la Dirección General de Tesorería en cuanto a la dificultad para identificar los ingresos en la cuenta bancaria de la UNR, proponemos la implementación de una herramienta de gestión para el registro y seguimiento de convenios y programas de nuestra Universidad con el propósito de contar con datos que permitan asignar las transferencias recibidas en tiempo y forma. A partir de esa inquietud se desarrollaron esfuerzos para caracterizar la gravitación del problema, sus consecuencias a otras áreas de la UNR y hasta la proyección negativa que esta preocupación generaba en torno al desarrollo de actividades académicas, curriculares y extracurriculares.

Así es que nuestra propuesta por mejorar la eficiencia con la que se realizan estos procesos administrativos, a partir de contar con una herramienta accesible, sencilla, acorde a los requerimientos, es una intervención en los procedimientos institucionales que excede notoriamente el ámbito, oficina o trámite concreto que se aspiró a normativizar. Fortalecer el seguimiento y monitoreo del estado en que se encuentran los convenios- programas, desde su solicitud hasta su aprobación y ejecución, es responsabilidad de las estructuras administrativas de la UNR. A ello esperamos contribuir.

Concretamente se esperan los siguientes resultados:

- Documentación accesible de convenios o acuerdos específicos generados a partir de las solicitudes realizadas.
- Asignar los ingresos recibidos en la cuenta bancaria al Área correspondiente de acuerdo al Convenio que le dio origen.
- Lograr una mayor eficacia en el proceso de registro de los convenios- programas que se llevan a cabo por parte de la universidad, trabajando de forma permanente y con comunicación fluida con la unidad académica o área iniciadora.
- Minimizar errores utilizando adecuadamente las plantillas modelos propuestas.

- Actualización permanente del estado de Convenios y Acuerdos Específicos.
- Disponibilidad de información relevante.
- Comunicación interna para mancomunar esfuerzos.

Finalmente, estos resultados permitirán mantener la información actualizada y fidedigna, dándole más respaldo, mayor confiabilidad y disponibilidad para ser consultada y administrada por las partes involucradas en los convenios- programas.

BIBLIOGRAFÍA

BONIFACIO, José A y colaboradores. La Política de Formación de Funcionarios del INAP, 2003.

Comunidad SIU. www.siu.edu.ar

DÍAZ, GRANDINETTI, Dimensiones de la Capacidad Estatal , Cuaderno de trabajo N° 2, Grupo Política & Gestión, Facultad de Ciencia Política y RRH, UNR, Rosario, 2002.

LE BOTERF, GUY. Cómo gestionar la calidad de la formación, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.

OSZLAK, Oscar. “Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos” Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”, San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012.

OSZLAK, Oscar. "La Gestión Pública Post-NGP en América Latina: Balance y Desafíos pendientes" en Pliscoff, C. Enseñanza y Aprendizaje de Administración y Políticas Públicas en las Américas. Ril Editores, Santiago de Chile ,2014.

PÉREZ ARAMBURU, Evangelina “La Administración Pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública” UNLP 2001 Pág.3

REPETTO, Fabián, Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina, Revista del CLAD, Reforma y Democracia, Octubre 2003.

SCHWEINHEIM, Guillermo F. F. “Continuidades, rupturas y conjeturas sobre Estado, Sociedad y Administración Pública en América Latina. ¿Hacia la construcción de un nuevo proceso latinoamericano de desarrollo y reconstrucción de la comunidad? Buenos Aires, 2013.

AGENDA 2030 UNR, 2019. Cuadernos Preliminares eje 5. <https://2030.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2019/12/Cuaderno-Eje-5-UNIVERSIDAD-%C3%81GIL-YTRANSPARENTE.pdf>