



Universidad
Nacional
de Rosario

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

Licenciatura en Gestión de Universidades

Trabajo Final

TÍTULO

La implementación del Sistema SUDOCU como herramienta superadora para la eliminación del expediente papel de la Dirección de Bonificaciones del Área de Haberes, Seguros y Liquidaciones de la Universidad Nacional de Rosario.

AUTORES:

T.U.A.P Vanesa FLEITAS

T.U.A.P Veronica COLOMBO

T.U.A.P Mario ZOPPI

2025

INDICE

Capítulo I

Introducción

- 1.1 Título
- 1.2 Situación Problemática
- 1.3 Problema
- 1.4 Objetivos
- 1.5 Justificación

Capítulo II

2.1 Marco Teórico

- 2.2 La Universidad como Organización
- 2.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones TICs
- 2.4 SIU – Sistema de Información Universitaria
- 2.5 SUDOCU – Sistema Único de Documentación

Capítulo III

Marco Metodológico

- 3.1 Plan de Mejora
- 3.2 Estrategia Metodológica de Investigación
- 3.3 Análisis de Viabilidad del Proyecto de Investigación
- 3.4 Planificación
- 3.5 Beneficios Esperados – Desafíos

Consideraciones Finales

Referencias bibliográficas

Anexo I

Desarrollo de Entrevista

Referencias Bibliográficas

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCION

1.1.- Título

La implementación del Sistema SUDOCU como herramienta superadora para la eliminación del expediente papel de la Dirección de Bonificaciones del Área de Haberes, Seguros y Liquidaciones de la Universidad Nacional de Rosario.

1.2.- Situación problemática

La Dirección de Bonificaciones de la UNR procesa una gran cantidad de expedientes relacionados con pagos, beneficios y liquidaciones, todos ellos de vital importancia para el personal de la universidad. La dependencia del formato físico para la gestión de estos expedientes presenta varias desventajas:

Lentitud en los procesos y Burocracia: El movimiento físico de los expedientes entre diferentes áreas y personas alarga los tiempos de tramitación, lo que se traduce en demoras en la liquidación de haberes y la gestión de bonificaciones. La búsqueda manual de un documento específico es, por sí misma, una tarea que consume tiempo valioso y retrasa la toma de decisiones.

Riesgo de pérdida o deterioro: Los expedientes en papel son vulnerables a ser extraviados, dañados por accidentes (incendios, inundaciones) o simplemente deteriorarse con el tiempo.

Costos elevados: El uso de papel, tinta, carpetas y el espacio físico necesario para archivar grandes volúmenes de documentación representan un gasto significativo para la institución.

Falta de Accesibilidad y Colaboración: La imposibilidad de acceder a los expedientes de manera remota o simultánea limita la colaboración entre equipos y dificulta el trabajo en escenarios como el teletrabajo. Un expediente en papel solo puede ser consultado por una persona a la vez, en un lugar específico.

Impacto ambiental: El consumo excesivo de papel contribuye a la deforestación y al agotamiento de recursos naturales.

La propuesta de este Trabajo está orientada a implementar, optimizar y organizar aquellos aspectos que contribuyan a que la institución de educación superior cuente con un conjunto sistematizado y consensuado de criterios, procedimientos y directrices, que garanticen la eficiencia y la transparencia de los trámites realizados en la Dirección de Bonificaciones.

La incorporación de sistemas informáticos en la gestión universitaria es fundamental para optimizar los procesos administrativos y académicos. La creación de un sistema que permita el acceso al expediente digital permite centralizar la información, facilitando el acceso a datos actualizados y confiables para todas las unidades académicas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta la colaboración entre departamentos.

Para lograrlo, es crucial evaluar diversas alternativas tecnológicas que se alineen con las necesidades específicas de la universidad. La implementación de herramientas de gestión integrada, sistemas de información académica y plataformas de análisis de datos puede ser clave para obtener una visión holística de la información.

Además, es importante considerar aspectos como la formación del personal, la seguridad de los datos y la usabilidad de las herramientas. Con un enfoque integral, se puede avanzar hacia una administración más eficiente y adaptada a los desafíos actuales del entorno educativo.

Este camino no solo busca optimizar la gestión interna, sino también elevar la calidad del servicio que se ofrece a los estudiantes y personal, creando una cultura de mejora continua y adaptabilidad, entendida por Oscar Oszlak como ‘...el principio orientador de esta apertura unilateral a que se comprometen los gobiernos. Reconoce el derecho a la información que puedan solicitar los ciudadanos, pero también insta a los gobiernos a poner a su disposición aquellas informaciones que den cuenta de sus actividades y resultados, en base a los principios de relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, comprensibilidad, sencillez, y máxima divulgación’ (OSZLAK, 2012: 10).

La implementación del proyecto SUDOCU representa un avance significativo en la gestión documental de la universidad, reemplazando el sistema de gestión de expedientes Wemes con un enfoque más moderno y eficiente. Al adoptar expedientes

electrónicos, se logra una **despapelización** efectiva del procedimiento administrativo, lo que conlleva múltiples beneficios:

Ventajas del Sistema Sudocu:

1. **Agilización de Procedimientos:** Los trámites que antes requerían tiempo significativo para su manejo en papel ahora pueden realizarse de manera instantánea, lo que mejora la eficiencia operativa.
2. **Transparencia:** La digitalización permite un seguimiento más claro de los expedientes, facilitando la supervisión y asegurando que los procesos sean visibles para todos los involucrados.
3. **Trazabilidad:** Cada expediente electrónico puede ser monitoreado en tiempo real, lo que permite identificar su estado y la responsabilidad en cada etapa del proceso.

Ingeniería de Procesos: Para maximizar el impacto del proyecto, es fundamental trabajar en la **ingeniería de procesos**:

- **Revisión de Circuitos Administrativos:** Analizar y rediseñar los circuitos existentes para identificar aquellos que pueden ser simplificados o eliminados, garantizando que solo se mantengan los procedimientos que aportan valor.
- **Refuncionalización de la Administración:** Este enfoque no solo optimiza los tiempos de respuesta, sino que también permite reconfigurar el papel de cada área administrativa, promoviendo una cultura de innovación y mejora continua.
- **Eliminación de Trámites Innecesarios:** Al identificar y descartar procedimientos que no tienen sentido, se libera carga administrativa y se enfocan los recursos en actividades más relevantes.

Estas implementaciones representan el inicio de un camino hacia la agilización y transparencia de cada trámite en la Dirección de Bonificaciones. Este proceso se desarrolla de manera colaborativa dentro del Área de Haberes, Seguros y Liquidaciones de nuestra institución, lo que garantiza un enfoque integral y alineado.

1.3- Problema

La persistencia del expediente papel dentro de la Dirección de Bonificaciones de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), a pesar de la existencia de una herramienta digital como el Sistema SUDOCU, genera ineficiencias, retrasos, altos costos operativos y de almacenamiento, lo que afecta la gestión administrativa y la calidad del servicio ofrecido.

1.4- Objetivo

General:

Implementar el **Sistema SUDOCU** en la Dirección de Bonificaciones de la Universidad Nacional de Rosario, con el propósito de **eliminar por completo el expediente papel** y optimizar la gestión de los procesos administrativos, logrando mayor eficiencia, seguridad y sostenibilidad, así como la búsqueda de una colaboración interdisciplinaria, mejorando la calidad del servicio y la experiencia de todos los usuarios.

Específicos:

En la implementación, se busca garantizar la calidad en la gestión de los trámites, lo que implica:

1. Establecer estándares claros que permitan evaluar la calidad y la eficacia de los trámites. Fomentando la utilización de los sistemas como medio de almacenamiento de los actos administrativos de interés, en reemplazo del expediente físico en papel.
2. Crear protocolos que faciliten un manejo uniforme de los procesos, Disminuyendo el tiempo que el personal administrativo de la Dirección de Bonificaciones dedica a la generación y búsqueda manual de actos administrativos, así como también los insumos materiales empleados (papel, tinta).
3. Capacitar al personal en la aplicación de estos criterios y procedimientos, asegurando que todos estén alineados con los objetivos de calidad.
4. Implementar mecanismos de evaluación continua que permitan identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos según las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

1.5 Justificación

Considerando el problema planteado y los objetivos propuestos, surge la necesidad imperante de modernizar y optimizar los procesos administrativos dentro de la Dirección de Bonificaciones de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). La dependencia del expediente papel genera una serie de ineficiencias y riesgos que impactan negativamente en la gestión.

La implementación total y efectiva del Sistema SUDOCU se justifica como una **solución integral** a estos problemas. Al digitalizar la gestión de expedientes, el proyecto busca:

Acelerar la Tramitación: La automatización de flujos de trabajo y la eliminación de traslados físicos permitirán que los procesos se realicen de manera más ágil y transparente, reduciendo los tiempos de respuesta.

Reducir Costos: Se eliminarán los gastos asociados al papel, la impresión y el archivo físico, liberando recursos que pueden ser destinados a otras necesidades de la universidad.

Mejorar la Seguridad y el Control: La información digital es más fácil de respaldar y proteger. SUDOCU permite un control de acceso estricto, dejando un rastro auditable de quién accede a cada expediente y cuándo, lo que fortalece la seguridad y la transparencia.

Facilitar la Accesibilidad y la Colaboración: Los expedientes digitales pueden ser consultados de forma segura desde cualquier lugar y por múltiples usuarios de manera simultánea, lo que fomenta el trabajo colaborativo y la eficiencia.

Promover la Sostenibilidad Ambiental: La transición a una oficina sin papel contribuye directamente a los objetivos de responsabilidad social y ambiental de la UNR, reduciendo su huella de carbono.

La justificación de este proyecto no es solo tecnológica, sino también **estratégica y financiera**. Busca transformar la Dirección de Bonificaciones de un

modelo de gestión obsoleto a uno **moderno, eficiente y sostenible**, alineado con las exigencias del siglo XXI y el prestigio de una institución educativa de alto nivel.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 En el presente proyecto nos focalizaremos en la implementación del Sistema SUDOCU como herramienta superadora para la eliminación del expediente papel en la Universidad Nacional de Rosario. El mismo contará con el análisis de las dinámicas de los actores involucrados, y con el estudio de las Tecnologías de la Información y Comunicación TICs en las Universidades Nacionales en particular.

Se parte del supuesto que “las Universidades Nacionales son por naturaleza organizaciones complejas, motivo por el cual no es simple introducir cambios en áreas administrativas que llevan décadas siguiendo una línea de trabajo” (Gurmendi y Williams, 2013, p.1). Por este motivo, y con el fin de presentar el universo particular de las Universidades Nacionales, se describirán los engranajes que constituyen el sistema universitario, considerando las peculiaridades de la universidad argentina bajo el desafío de comprender sus características institucionales.

Se estudiará a su vez la temática de la innovación en la gestión pública, y los diferentes modelos de implementación de políticas. Ambas temáticas han sido tratadas por varias generaciones de autores, los cuales han aportado sus recomendaciones generando así un campo de estudio. A partir del problema, los objetivos planteados y la meta establecida, se procederá al diseño de un plan de trabajo que promueva, mediante las actividades pautadas, el cumplimiento de los objetivos en forma satisfactoria.

El marco teórico de este proyecto se construye sobre tres pilares conceptuales fundamentales que explican el contexto, la herramienta y los desafíos inherentes a la transformación digital de la gestión pública.

1. La Modernización de la Gestión Pública y el E-Gobierno

El proyecto se enmarca dentro del paradigma de la modernización del Estado y el E-Gobierno (Gobierno Electrónico). Este concepto se refiere al uso estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. En el contexto de la Universidad Nacional de Rosario, una institución pública, la adopción de tecnologías no solo busca la eficiencia interna, sino también alinear sus procesos con los estándares de innovación y transparencia exigidos a las entidades estatales.

Este enfoque implica un cambio cultural que va más allá de la simple digitalización, buscando una reingeniería de procesos para eliminar redundancias y cuellos de botella. La eliminación del expediente en papel es un paso crucial en esta

transición, ya que permite que la información fluya de manera digital, sin depender de barreras físicas.

2. Gestión Documental Electrónica (GDE)

El Sistema SUDOCU es una herramienta de Gestión Documental Electrónica (GDE). Este concepto abarca el conjunto de tecnologías, procesos y normativas que permiten la creación, almacenamiento, gestión y preservación de documentos e información de forma digital. La GDE se justifica por la necesidad de:

- Automatiza los flujos de trabajo, lo que reduce drásticamente los tiempos de tramitación y la carga administrativa.
- Garantiza la integridad, la autenticidad y el no repudio de los documentos a través de firmas digitales.
- Disminuye los gastos asociados al papel, la impresión, el archivo físico y el transporte de documentos.
- Permite un control preciso sobre cada acción realizada en un expediente, desde su creación hasta su archivo final, facilitando auditorías.

SUDOCU, como sistema de GDE, se convierte en el pilar tecnológico del proyecto, abasteciendo la estructura necesaria para que los expedientes de bonificaciones puedan ser gestionados de manera segura y eficiente, dejando de lado el formato físico.

3. Teorías de Adopción de Tecnología y Gestión del Cambio

La implementación de una nueva herramienta tecnológica no es un proceso puramente técnico; depende fundamentalmente de la aceptación por parte de los usuarios. En este sentido la adopción de la tecnología está determinada principalmente por dos factores:

- *Utilidad Percibida:* El grado en que una persona cree que el uso de un sistema mejorará su desempeño laboral. En el caso de SUDOCU, esto se traduce en si el personal de la Dirección de Bonificaciones considera que el sistema les permitirá trabajar más rápido y con menos errores.
- *Facilidad de Uso Percibida:* El grado en que una persona cree que el uso de un sistema no requerirá un gran esfuerzo. Un sistema intuitivo y

bien diseñado, junto con una capacitación adecuada, son clave para superar la resistencia al cambio.

La gestión del cambio se vuelve, una variable crítica del marco teórico. Un proyecto de esta magnitud no solo requiere la instalación de un *software*, sino una estrategia de comunicación, capacitación y acompañamiento del personal para mitigar la resistencia y asegurar una transición exitosa. Esto garantiza que la tecnología sea una verdadera herramienta superadora y no un obstáculo adicional.

2.2 La Universidad como Organización

Las universidades conforman instituciones cuyas características, formas de organización y estructuras conservan, a menudo, rasgos muy antiguos. Por eso, el conocimiento de sus orígenes y su evolución nos permite explicar muchos de sus rasgos contemporáneos. Las primeras universidades surgieron a principios del siglo XIII en Europa. La mayoría de los estudios coinciden en señalar que la primera Universidad fue fundada en la ciudad italiana de Bolonia, pero muy poco tiempo después se crearon las de París y Oxford. Las universidades fueron creadas para transmitir el conocimiento, constituyéndose como organizaciones para la enseñanza y el aprendizaje de una serie de disciplinas. En aquellos tiempos, no se esperaba de la universidad la generación de un conocimiento meramente “utilitario” que sirviese para resolver problemas de la vida cotidiana.

La primera universidad fundada en el actual territorio de la Argentina fue la de Córdoba. En sus orígenes era una escuela organizada por los jesuitas y fundada para la instrucción del clero. En 1623 esta escuela recibió una autorización del Papa para conceder títulos universitarios. La estructura de la Universidad de Córdoba estaba inscripta en el mismo molde de las universidades medievales, y hasta finales del siglo XVIII estuvo centrada exclusivamente en los estudios teológicos. La segunda universidad argentina fue la de Buenos Aires, fundada en 1821. La universidad porteña adquirió desde sus orígenes una impronta distinta: aunque también la teología tuvo un lugar de relevancia, en Buenos Aires existía ya una tradición de enseñanza superior destinada a resolver los problemas concretos que se presentaban a su comunidad. Un hito central en la historia de la universidad argentina lo constituye, sin duda, la Reforma Universitaria de 1918.

La Reforma permitió la democratización del gobierno, pero también del acceso al profesorado y posibilitó un proceso de modernización de las estructuras curriculares y los planes de estudio. Pero por entonces las universidades eran consideradas en la Argentina y en otros países del mundo como instituciones a las que sólo podía acceder una pequeña élite que provenía de las clases altas de la sociedad y de algunos sectores de las clases medias. En 1918, en tiempos de la Reforma Universitaria, había en la Argentina solamente 8.000 estudiantes universitarios, la gran mayoría de ellos en Buenos Aires.

La definición y alcances de la autonomía universitaria fue en nuestro país durante décadas un eje de ferviente discusión política y jurídica. La historia social de la relación institucional entre el Gobierno Nacional y las Universidades puede rastrearse hasta el siglo XIX y tiene un hito fundamental en 1885 con la aprobación de la Ley Avellaneda N° 1597, primera legislación específica. (Sturbin, 2014, p. 39). En la Reforma Universitaria de 1918, el concepto de “autonomía”, estrechamente asociado al de “cogobierno”, ya se había convertido en una categoría decisiva, cuyas resonancias se extienden hasta el presente.

La autonomía y la planificación estatal son dos conceptos que siempre han estado en tensión, y se han vivido en nuestro país como la oposición de los polos antagónicos: o el sostenimiento de la autonomía frente al Estado, o la dependencia directa de las Universidades respecto a su tutela.

Burke (2018) estudia las lógicas propias de la Universidad Nacional de Rosario, y plantea que la forma en que la misma se define como actor social y político, sumado a la construcción de su identidad a través de un mandato social legado por múltiples demandas y tradiciones, le imprimen a esta organización dinámicas institucionales propias que por un lado reflejan la necesidad de generar cambios, pero al mismo tiempo la constituyen en un actor con grandes dificultades para concretarlos. (p.14) Asimismo, para comprender la complejidad del sistema universitario argentino, es pertinente analizar a la Ley de Educación Superior Nro. 24521 (LES) sancionada el 20 de julio de 1995, la cual dotó al sector de un marco institucional que regula de modo estable y previsible su organización y funcionamiento. Con la LES, dos organismos intermedios tradicionales, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) registraron por un lado un mayor reconocimiento en sus funciones de deliberación y consulta; pero también se encontraron limitados por la

aparición de otros organismos y estructuras como el Consejo de Universidades (CU), en el que están representadas todas las universidades, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), y los Consejos de Planificación Regional de Educación Superior (CPRES).

La Gestión Pública está en constante transformación para adaptarse a las demandas de una ciudadanía más exigente y bien informada. Hoy en día, se busca no solo ofrecer bienes públicos de calidad, eficiencia y eficacia, sino también garantizar mayor transparencia y equidad en el ejercicio de la función pública.

En este marco, la innovación se vuelve esencial. Es fundamental diseñar e implementar modelos de administración más flexibles que permitan a los directivos públicos explorar nuevas formas de gestión. Estas innovaciones deben ir acompañadas de herramientas adecuadas que faciliten la consecución de los resultados esperados.

La Nueva Gestión Pública emerge como un marco clave para potenciar la capacidad de la Administración Pública, enfatizando la gestión por resultados. Este enfoque no solo incentiva la mejora continua, sino que también fomenta la creación de valor público, asegurando que las respuestas a las necesidades ciudadanas sean efectivas y relevantes. Así, la modernización y la innovación en la gestión pública se convierten en pilares para enfrentar los retos actuales y futuros.

El cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública. Se entiende que hay tres puntos de apoyo concurrentes para definir la reforma de encarar en el ámbito de la Administración Pública. Ellos son: 1) **el planeamiento**, entendido como una manera necesaria de anticiparse racionalmente a los fenómenos futuros previsibles; 2) **la innovación**, vista como actitud proactiva a favor de una mayor eficiencia de la gestión; 3) **la calidad**, bajo la concepción de que la ciudadanía en una democracia robusta es la que recibe, juzga y propone que tipo de servicios necesita y pretende recibir de una Administración Pública a la que sostiene.

2.3 Tecnologías de Información y Comunicaciones TICs

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son esenciales para generar e intercambiar información y conocimiento, dinamizando la gestión pública y mejorando la calidad y oportunidad en la prestación de servicios. Su implementación en

la Administración Pública no solo transforma las instituciones, sino que también impacta tanto a funcionarios como a usuarios.

Entre las principales ventajas de las TIC en este ámbito se encuentran: Beneficios tecnológicos: Las TIC ofrecen herramientas que mejoran la eficiencia y la efectividad de los procesos administrativos. Potenciación de actores sociales: Facilitan la participación ciudadana y empoderan a los ciudadanos, permitiendo una comunicación más fluida con las autoridades. Acceso a información: A través de internet, las instituciones pueden presentar y ofrecer información de manera accesible y transparente.

De esta manera, la incorporación de las TICs en la gestión de las instituciones se convierte en una herramienta fundamental, ya que contribuyen a la distribución del conocimiento, la construcción de procesos eficientes, la reorganización de estructuras y la transparencia de los datos.

Grandinetti (2005), observa que las tecnologías se encuentran situadas en el entramado organizacional, reconociendo que las potencialidades de las que son portadoras no son inocuas ni válidas universalmente. Su despliegue está sujeto a su articulación con el resto de los componentes que integran la capacidad de gestión. Esta recuperación de las tecnologías como dimensión valiosa pero no excluyente de la capacidad de gestión impone algunos desafíos. (p. 2). En tal sentido, Farabollini (2003) expone la importancia de realizar una planificación integrada a la hora de incorporar Tecnologías de la Información; caso contrario no producirán más que mejoras puntuales, pudiendo incluso desarticular procesos “manuales” eficientes. Por otra parte, el autor advierte que la cantidad de recursos (materiales, económicos, humanos) que se invierten no son una garantía para el crecimiento. La utilización de ellos en conjunto es un requisito que, de no cumplirse, puede llevar incluso a un decrecimiento del desarrollo de la organización. (p. 11)

Es necesario tener en cuenta que no se trata sólo de mera incorporación de tecnología, sino de “propiciar un cambio más amplio en los procedimientos formales, su reingeniería y cultura organizacional. Así se puede afirmar que se ha utilizado la tecnología como herramienta, y no como un fin en sí misma” (Solano, 2012, p.6).

Los procesos gestionales desarrollados en ámbitos decisionales universitarios, en donde la tecnología es considerada como un gasto y un sustituto que soluciona problemas de algunas áreas y que ensambla soluciones dispersas y diversas, no siendo concebida como herramienta transformadora, concepción se complementa con sectores administrativos desmotivados y carentes de una visión integral de los procesos, con técnicos escasos, generalmente mal capacitados y no valorizados en su función, devienen en procesos engorrosos que no generan información confiable, por lo tanto, la información producida no constituye un soporte para la toma de decisiones. (Ottaviani, 2018, p. 23)

La transformación del círculo entre tecnología, procesos y recursos humanos en una institución implica un cambio profundo que favorece la calidad de la información. Al integrar tecnologías de la información, se realiza una revisión exhaustiva de los procesos y de cómo se definen y circulan los datos. Esto permite convertir datos en información útil, que los directivos pueden utilizar para tomar decisiones informadas.

Con el tiempo, esta práctica genera confianza en la información disponible y promueve una cultura organizacional centrada en la toma de decisiones basadas en datos. Esto no solo optimiza el trabajo diario del personal administrativo, sino que también motiva su desempeño al establecer roles y responsabilidades más claras.

La tecnología, entonces, se convierte en una herramienta esencial que mejora las transacciones, afina los procesos y establece reglas más precisas, reduciendo excepciones y aumentando la efectividad en la gestión institucional. La autora concluye que este enfoque transforma radicalmente el funcionamiento interno, llevando a una mayor cohesión y eficiencia en la organización.

El proceso de desarrollo e instalación del Proyecto SIU en los organismos de Educación Superior de la Nación refleja la efectividad de políticas universitarias centradas en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estos Sistemas de Información, según la filosofía del Consorcio SIU, abarcan más que la mera tecnología; incluyen también procesos, personas y la organización misma.

Es crucial entender que estos sistemas son herramientas que facilitan una gestión más sólida, pero su implementación no debe verse como un fin en sí mismo. La

efectividad de estos sistemas en el ámbito laboral depende del uso adecuado de los mismos, en conjunto con políticas y procedimientos bien definidos. A pesar del gran potencial transformador que ofrecen, no deben ser considerados como soluciones mágicas a los problemas; más bien, son medios que requieren integración y coherencia con los objetivos institucionales.

Así, el éxito de la gestión no solo radica en la adopción de tecnología, sino en cómo esta se alinea con las metas y estrategias de la institución, potenciando su capacidad para enfrentar desafíos y mejorar su funcionamiento interno.

2.4 SIU – Sistema de Información Universitaria

Desde su creación en 1996, el Sistema de Información Universitaria (SIU) ha desarrollado diversas soluciones informáticas que abarcan áreas clave del sistema universitario, como la gestión de recursos humanos, la administración presupuestaria y financiera, la gestión académica y sistemas para la toma de decisiones.

A lo largo de este proceso, el SIU establece estándares tecnológicos y metodológicos para la construcción de software, asegurando así la calidad y la coherencia en sus aplicaciones. Además, proporciona capacitación específica para el uso y administración de estos sistemas, lo que es esencial para maximizar su eficacia.

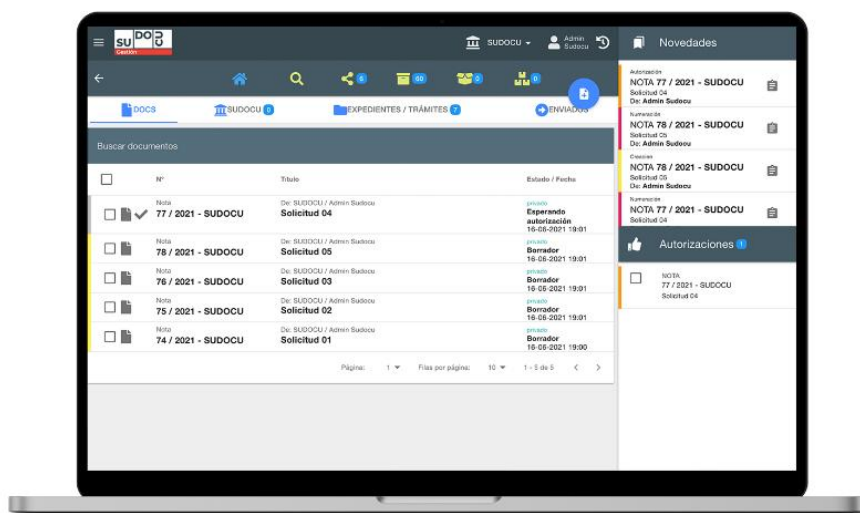
Un aspecto fundamental del enfoque del SIU es la participación activa de todos los actores involucrados, promoviendo un trabajo colaborativo en comités de usuarios, foros de discusión, reuniones y talleres. Esta colaboración no solo enriquece el desarrollo de los sistemas, sino que también facilita su implementación, asegurando que las soluciones se ajusten a las necesidades reales de las instituciones.

2.5 SUDOCU – Sistema Único de Documentación.

Es un sistema de Gestión Integral de documentos y trámites que permite gestionar todos los documentos, expedientes y trámites de una institución, con el que puede crear todo tipo de documentos digitales y administrar el ciclo de vida completo de los mismos.

Documentos y Expedientes

Con SUDOCU se puede **crear y editar colaborativamente** una gran cantidad de tipos de documentos. Esos documentos a su vez pueden incorporarse en todo tipo de contenedores, expedientes y trámites, y llevar un registro de todos los **actos administrativos** que componen el ciclo de vida del trámite documental.



Funcionalidades destacadas



Creación y edición colaborativa de todo tipo de documentos



Incorporación de documentos a diferentes expedientes y trámites



Visualización de todo el circuito del expediente o trámite documental



Publicación personalizada de documentos con opción a acceso público

SUDOCU está compuesto actualmente de tres módulos principales: Gestión, MPD y MPC, a través de los cuales se gestiona, publica y configura todo tipo de entidades documentales.

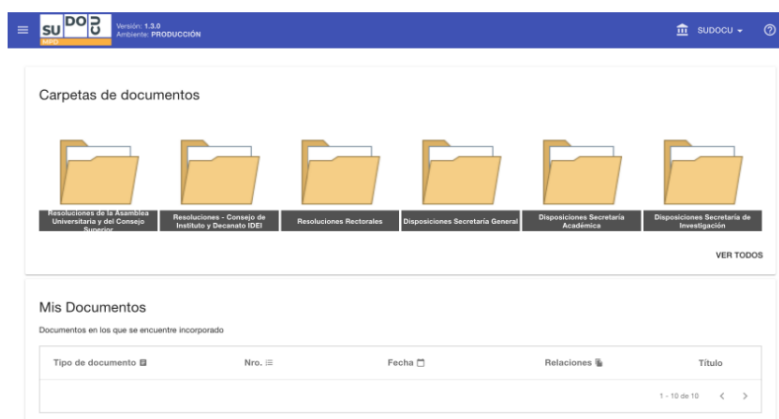


- Gestión

El módulo de gestión es el módulo principal desde donde se gestionan todos los documentos, expedientes y trámites.

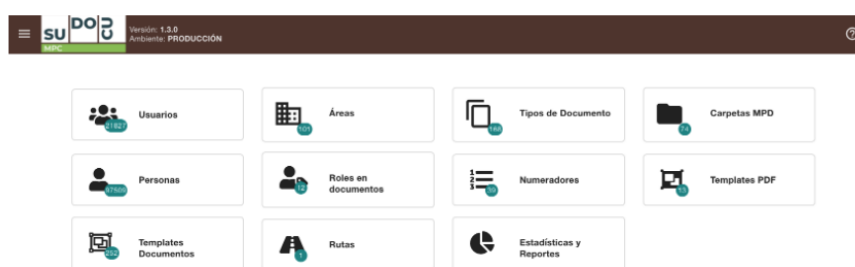
- MPD

El módulo de Publicación y Digesto (MPD) permite acceder a la visualización de todos los documentos del sistema, a través de carpetas que permiten múltiples configuraciones de acuerdo a cada necesidad.



- MPC

El módulo de Parametrización y Configuración (MPC) permite acceder a la configuración de todas las entidades del sistema.



- Características:

Adaptable: SUDOCU se adapta fácilmente a distintos tipos de institución y distintos usos y situaciones.

Escalable: SUDOCU es altamente escalable gracias a su arquitectura distribuida.

Versátil: SUDOCU es adaptable a todo tipo de documentos y circuitos.

Ahorro: SUDOCU representa un ahorro significativo en costos de papel y tiempo.

Integrable: SUDOCU se integra fácilmente con otros sistemas a través de su API.

Firma electrónica: SUDOCU implementa distintas posibilidades de firma electrónica y digital.

Open source: SUDOCU está íntegramente desarrollado con tecnologías open source.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Plan de Mejora:

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han contribuido enormemente a mejorar las condiciones de accesibilidad de la Administración Pública. Podemos decir que están totalmente integradas, ya sea como herramienta para el trabajo, para el estudio, con fines lúdicos o simplemente como medio de comunicación. Las TIC'S, están cambiando nuestra manera de hacer las cosas: de trabajar, de divertirnos, de relacionarnos y de aprender. De modo sutil también están cambiando nuestra forma de pensar.

Nuestro plan de mejoras apunta a modificar la forma tradicional que utiliza actualmente la Dirección de Bonificaciones del Área de Haberes, Seguros y Liquidaciones, introduciendo el uso de herramientas informáticas, que permitan digitalizar y redistribuir los Expedientes de trámites administrativos.

Con el objetivo de lograr un buen uso de las TIC en el sistema administrativo que apunte al mejoramiento de las actividades de la dirección, vamos a conformar un método que muestre cómo incorporarlas, indicando las distintas variables que entran en juego, las posibles líneas de acción que se pueden adoptar, como aquellas alternativas que posibiliten un proceso más interactivo, acorde a las exigencias que nuestra Universidad actual demanda.

En relación a la propuesta de mejora se realiza una internalización de todo el archivo papel y rediseñamos los espacios de trabajo respondiendo a los objetivos planteados.

3.2 Presentación de Estrategia Metodológica de Investigación:

Objetivo General	Objetivo Especifico	Eje de Indagación	Fuente	Método de Recolección	Método de análisis
Aprovechar al máximo las funcionalidades de las nuevas herramientas	Establecer estándares claros que permitan evaluar la calidad y la	Identificar y definir indicadores específicos de calidad y eficacia	Registros administrativos de trámites. Auditoría	tiempos de respuesta, tasa de satisfacción del	Análisis FODA

informáticas, así como la búsqueda de una colaboración interdisciplinaria. Adoptando un enfoque electrónico, posicionando a la institución para enfrentar los desafíos actuales y futuros, mejorando la calidad del servicio y la experiencia de todos los usuarios. Representando así un cambio cultural dentro de la administración universitaria.	eficacia de los trámites.		s internas y externas.	usuario, y tasa de errores en los trámites	
		Investigar cómo los resultados de las evaluaciones pueden informar y guiar procesos de mejora continua en la gestión de trámites.	Entrevistas a usuarios (empleados docentes y nodocentes, estudiantes)	Encuestas -	Clasificar problemas en función de su impacto y facilidad de resolución. Análisis de datos históricos
	Disminuir el tiempo que el personal administrativo de Dirección de Bonificaciones dedica a la generación y búsqueda manual de actos administrativos	Utilizar las herramientas de SUDOCU para digitalizar y automatizar trámites. Reducir tiempos de espera simplificando la experiencia del usuario.	Manuales y guías del usuario del sistema Informes sobre la implementación y resultados del	entrevistas	software estadístico para analizar los datos cuantitativos de las encuestas

	, así como también los insumos materiales empleados (papel, tinta).		SUDOC U en diferentes unidades académicas		
	Capacitar al personal en la aplicación de criterios y procedimientos , asegurando que todos estén alineados con los objetivos de calidad.	Fomentar el uso de plataformas integradas para mejorar la comunicación entre estudiantes, docentes y administración. Ofrecer capacitación continua.	Manuales de calidad y procedimientos operativos . Normas ISO relacionadas con la gestión de calidad (por ejemplo, ISO 9001)	Encuestas de Evaluación. Entrevistas.	Análisis de contenido de los comentarios para evaluar la efectividad y relevancia del programa de capacitación.

	Implementar mecanismos de evaluación continua que permitan identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos según las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.	Evaluar los procedimientos que se alinean con las necesidades, expectativas y contextos de los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, nodocentes)	Planes de estudio y manuales de procedimientos educativos. Informes de autoevaluación y evaluación externa.	Encuestas, entrevistas, observación.	Análisis de contenido de los comentarios para comprender las necesidades y expectativas de la comunidad.
--	---	--	---	--------------------------------------	--

3.3 Análisis de Viabilidad del Proyecto de Investigación:

Eje de Indagación	Actividad	Periodo de realización	Recursos Necesarios
Identificar y definir indicadores específicos de calidad y eficacia.	Dividir a los usuarios en grupos pequeños para asegurar diferentes perspectivas.	6 meses	Herramientas de recopilación de datos. Un facilitador que guíe la actividad.
Fomentar el uso de plataformas integradas para mejorar la comunicación entre estudiantes, docentes y nodocentes.	Taller de capacitación continúa	6 meses	Capacitador a cargo del área de Sistemas

Investigar cómo los resultados de las evaluaciones pueden informar y guiar procesos de mejora continua en la gestión de trámites.	Identificar Fortalezas y debilidades. Evaluar satisfacción del usuario.	4 meses	Estadísticas
Utilizar las herramientas de SUDOCU para digitalizar y automatizar trámites.	Capacitar al personal: Brindar capacitación al personal para que puedan atender a los ciudadanos de manera más eficiente.	6 meses	Computadoras Scanner Personal Capacitado Capacitador del Área SUDOCU
Evaluar los procedimientos que se alinean con las necesidades, expectativas y contextos de los actores de la comunidad educativa.	Elaboración de Instructivos de toda la implementación de los procesos.	6 meses	Manuales de procedimiento administrativo

3.4 Planificación:

Plazos:

- ✓ 6 meses (3 bimestres)

	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre
Preparación, selección y sistematización del material a digitalizar.	○		
Capacitación del personal	○	○	○
Puesta en marcha de la digitalización.	○	○	
Evaluar los procesos de mejora continua en la gestión de trámites.	○	○	○

3.5 Beneficios Esperados:

La implementación del Sudocu traerá consigo una serie de beneficios para la UNR, entre los que se destacan:

- Automatización de procesos, reducción de tareas manuales y acceso a la información de manera más rápida y sencilla.
- Reducción de errores en la gestión de los recursos humanos gracias a la centralización de la información.
- Generación de reportes personalizados y análisis de datos que permitirán tomar decisiones más informadas.
- Mayor visibilidad de los procesos y cumplimiento de las normativas vigentes.
- Mejora de la experiencia de los usuarios al facilitar el acceso a la información y la realización de trámites.

Desafíos:

- Resistencia al cambio: Algunos usuarios pueden resistirse a la adopción del nuevo sistema.
- Complejidad del proyecto: La implementación de un sistema de esta envergadura implica una serie de desafíos técnicos y organizacionales.
- Mantenimiento y actualización: Es necesario contar con los recursos necesarios para mantener y actualizar el sistema a lo largo del tiempo.

Los resultados de las evaluaciones pueden ser una herramienta poderosa para impulsar la mejora continua en la gestión de trámites dentro de la Universidad. Esta estará constituida por todo el personal de la Dirección de Bonificaciones. Debido a que se trata de una unidad administrativa específica y de tamaño limitado, se realizará un censo en lugar de un muestreo, lo que permitirá obtener datos de la totalidad de los involucrados en el proceso. Al identificar las áreas de mejora y diseñar planes de acción específicos, las áreas involucradas pueden optimizar sus procesos, aumentar la satisfacción de los usuarios y lograr una mayor eficiencia. Sin embargo, es importante contar con el compromiso de la dirección, los recursos necesarios y una cultura organizacional orientada a la mejora continua para lograr el éxito.

Las entrevistas se llevaron a cabo con cada miembro del personal de la Dirección de Bonificaciones, con el fin de obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos sobre la transición. La información clave recolectada incluyó:

- Satisfacción del Usuario: Nivel alto de conformidad con la nueva herramienta.
- Percepción de Utilidad: el personal considera que SUDOCU mejora la eficiencia de sus tareas diarias.
- Facilidad de Uso Percibida: ágil y rápido aprendizaje.
- Experiencia con el Cambio: resistencia al cambio, falta de capacitación y acompañamiento, desmotivación, demoras en la digitalización del archivo histórico, integración con sistemas existentes. Validez legal del documento electrónico, modificación de flujos de trabajo, auditoría y fiscalización.

- Beneficios Identificados: reducción de tiempos de tramitación, ahorro de costos, mejoras en la eficiencia operativa, transparencia, mayor seguridad de la información, satisfacción del personal.

CONSIDERACIONES FINALES

El proyecto de implementación del Sistema SUDOCU se presenta como una iniciativa viable, respaldada por diversos elementos clave. Uno de los aspectos más destacados es la capacitación del personal en la Dirección de Bonificaciones, así como la sólida colaboración del equipo del SISTEMA SUDOCU y la Dirección de Mesa general de Entradas de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Esta colaboración no solo sirve como modelo a seguir para el trabajo conjunto del Área de Haberes, seguros y liquidaciones, sino que también facilita la participación activa del equipo de Bonificaciones, esencial para enfrentar los desafíos que puedan surgir durante el proceso de innovación.

La comunidad de práctica dentro del Área adoptará un enfoque horizontal, promoviendo la circulación del conocimiento entre las distintas Direcciones que la integran. Esto permitirá aprovechar la sinergia derivada del intercambio de información técnica y administrativa. Esta dinámica colaborativa es fundamental para el éxito del proyecto, ya que la integración de técnicos y usuarios garantiza la aceptación y el buen uso de la herramienta, lo que a su vez impacta en la calidad de la información gestionada.

Un factor adicional que favorece el desarrollo del proyecto es el interés de los agentes de la Dirección de Bonificaciones, quienes están en formación de Posgrado de la Especialización en Política y Gestión de la Educación Superior. El éxito de la modernización no solo depende de fortalecer las capacidades técnicas y administrativas, sino también del respaldo y compromiso de las autoridades máximas de la Universidad.

Las líneas de acción del proyecto se orientan hacia la construcción de una universidad comprometida con los desafíos contemporáneos, fomentando la transparencia y la responsabilidad. Esto implica salir de la zona de confort y realizar mejoras tanto en lo que se hace bien como en lo que necesita atención. Se busca contribuir a una universidad más democrática, ágil y moderna, con procesos administrativos transformados que prioricen la transparencia.

Los objetivos se centran en crear procedimientos participativos, accesibles y de fácil uso. Para lograrlo, se requiere un compromiso colectivo, capacitación continua y

recursos adecuados. La existencia del Programa de Innovación para la Gestión, implementado por la gestión actual de la Universidad, que incluye gobierno electrónico, despapelización, reingeniería de procesos y capacitación integral, refuerza la viabilidad del proyecto SUDOCU. Este proyecto se alinea perfectamente con los objetivos del Programa y contribuirá a una administración más eficiente, digitalizada y moderna en la Universidad Nacional de Rosario.

Utilizar las herramientas de SUDOCU para digitalizar y automatizar trámites implica un enfoque integral que combine la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como un análisis riguroso de los resultados. Este proceso permitirá optimizar la gestión de trámites, mejorar la experiencia del usuario y aumentar la eficiencia operativa de la Universidad.

ANEXO I

Guion para Entrevista

Esta entrevista fue diseñada para ser utilizada en la **Fase de Diagnóstico** del proyecto, con el objetivo de comprender en profundidad los flujos de trabajo actuales y las percepciones del personal clave de la Dirección de Bonificaciones antes de la implementación del Sistema SUDOCU.

Presentación y Contexto

- **Entrevistador:** Buenos días/tardes, [___Entrevistado___]. Mi nombre es [_____] y formo parte del equipo que está trabajando en el proyecto de implementación del Sistema SUDOCU en la Dirección de Bonificaciones. El propósito de esta entrevista es entender cómo se gestionan los expedientes actualmente, identificar los principales desafíos y conocer sus expectativas sobre la nueva herramienta. Su participación es vital para el éxito del proyecto y toda la información que nos brinde será tratada con estricta confidencialidad. ¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?

Cuerpo de la Entrevista

Sección 1: Flujo de Trabajo Actual (Antes de SUDOCU)

- ¿Podría describir el proceso que sigue un expediente de bonificaciones desde que se inicia hasta que se archiva?
- ¿Qué tipo de información y documentos se manejan en estos expedientes?
- ¿Quiénes son las principales personas o áreas que interactúan con cada expediente?
- ¿Cuánto tiempo, en promedio, toma un expediente en completar su ciclo? ¿Cuáles son los pasos o etapas que, en su opinión, generan los mayores retrasos?
- ¿Cómo se realiza el seguimiento y control de la ubicación de los expedientes en papel? ¿Es fácil saber en qué escritorio o área se encuentra un documento en un momento dado?

Sección 2: Percepción y Desafíos del Sistema en Papel

- ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos o frustraciones del sistema de gestión actual basado en papel?

- ¿Con qué frecuencia ocurren incidentes como la pérdida, extravío o deterioro de un expediente? ¿Qué consecuencias tienen estos incidentes?
- ¿Cómo se ven afectados los procesos y el servicio al personal por la dependencia del papel?
- ¿Cree que el sistema actual podría ser un riesgo para la seguridad de la información confidencial que se maneja?

Sección 3: Expectativas sobre la Implementación de SUDOCU

- ¿Qué expectativas tiene sobre la implementación del Sistema SUDOCU? ¿Qué beneficios concretos cree que traerá para su trabajo diario?
- ¿Cuáles son sus principales preocupaciones o miedos con respecto a la transición de un sistema en papel a uno digital?
- En una escala del 1 al 10 (donde 1 es muy difícil y 10 es muy fácil), ¿qué tan fácil cree que será el proceso de adaptación para usted y para sus compañeros? ¿Qué cree que necesitará para que esta transición sea exitosa?
- ¿Considera que la eliminación del expediente en papel es una meta realista para la Dirección de Bonificaciones?

Cierre de la Entrevista

- ¿Hay alguna otra información, comentario o sugerencia que no hayamos abordado y que considere importante para el éxito de este proyecto?
- Muchas gracias por su tiempo y sus valiosos aportes. Esto nos ayudará a diseñar una implementación más efectiva y a garantizar una transición fluida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

SAUTU, R. (2003) Todo es Teoría. Objetivos y Métodos de investigación. Buenos Aires: Lumiere. (Cap. I y III)

SAUTU, R. (2005). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO.

-Cejas, C. y otros. Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias. Buenos Aires: CIPPEC., 2006 (pp.7-26)

SABINO, C. (1996) El proceso de Investigación. Lumen-Humanitas, Buenos Aires. Capítulo 1, pp. 11-24.

MARRADI, A.; ARCHENTI, N. y PIOVANI, J. (2007). “Cap. 10: La observación”. Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires: Emecé.

FREIDIN, B. (2007) El proceso de construcción del Marco Teórico en una Investigación cualitativa, en Sautu, R. (comp.) Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa: articulación entre la teoría, los métodos y las ciencias, Buenos Aires: Lumiere. pp. 37-60.

SAUTU, Ruth (2001). “Acerca de qué es y no es investigación científica en ciencias sociales”. WAINERMAN, C. y SAUTU, R. (comps.). La Trastienda de la Investigación, pp. 227-243. Buenos Aires: Editorial Lumiere.

WAINERMAN, Catalina (2001). Capítulo 1. Introducción: acerca de la formación de investigadores en ciencias sociales. WAINERMAN, C. y SAUTU, R.(comps.). La Trastienda de la Investigación, pp. 227-243. Buenos Aires: Editorial Lumiere.

GRANDINETTI, R (2005). “Innovación tecnológica en las organizaciones públicas: ERI, una propuesta metodológica”. Repensando las relaciones entre Estado, Democracia 64 y Desarrollo. Tercer Congreso Argentino de Administración Pública. Tucumán, Argentina.

DIAZ, C. y GRANDINETTI, R. (2002) “Dimensiones de capacidad institucional”. Colección Cuadernos de Trabajo N° 2 Grupo Política y Gestión. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina.

OTTAVIANI, J. A. (2008). Políticas de gestión universitaria y su relación con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado en <https://bdigital.uncuyo.edu.ar/2322>

FARABOLLINI, G. (2003) “Gobierno Electrónico: una oportunidad para el cambio en la Administración Pública”, Ponencia presentada en el Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración “Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad”, Córdoba.

BURKE, M. L. (2018) “Dinámicas institucionales, posicionamiento y estrategias desplegadas por los actores universitarios frente a la evaluación institucional: el caso de la Universidad Nacional de Rosario” (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

PIOVANI, J. I. (2007) “El diseño de la investigación”. En MARRADI, A., ARCHENTI, N., PIOVANI, J.I. Metodología de las Ciencias Sociales (pp. 71 – 82). Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores.

Normativa y Páginas Web consultadas

Ley de Educación Superior 24.521. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires, 1995.

<https://unr.edu.ar>

<https://www.siu.edu.ar>