



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**PROPUESTA DE DESCENTRALIZACIÓN OPERATIVA DEL SISTEMA SIU
MAPUCHE EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Autor: Elías Herman Rodríguez

Director: Norberto Hugo Góngora

Co Director: José Silclir

Posadas (AR)

Abril de 2023

ELIAS HERMAN RODRIGUEZ

PROPUESTA DE DESCENTRALIZACIÓN OPERATIVA DEL SISTEMA SIU –
MAPUCHE EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Tesis de Maestría presentada a la
Universidad Nacional de Misiones (UNAM) como requisito para la obtención del
Título de Magíster en Gestión Pública

Posadas (AR), ABRIL de 2023

PROPUESTA DE DESCENTRALIZACIÓN OPERATIVA DEL SISTEMA SIU –
MAPUCHE EN EL ÁMBITO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

ELIAS HERMAN RODRIGUEZ

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los
Doctores que abajo firman:

Fecha de Aprobación: _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Posadas (AR), ABRIL de 2023

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Elías Herman RODRIGUEZ

Firma:.....

Fecha: 04 de Abril de 2023.-

DEDICATORIAS:

A Olivia y Augusto, porque son el presente y el futuro.

A Vivi, mi Señora esposa, por el amor y el apoyo.

A mi papá y mamá, Félix y Margarita, por inculcarme valores, entre ellos lo valioso del estudio y el conocimiento.

A Rafa, mi hermano, y mis sobrinos Lucas, Magalí y Jano.

A mis amigos, Martín, Fabián, Miguel, Fernando, Eduardo y Magno, por estar siempre.

...

Y en la eterna memoria de Myriam Mabel Beretta.

AGRADECIMIENTOS:

A mi inigualable equipo de trabajo de ésta Maestría, José Silclir, Mariano Antón, Malvina Espinosa y Omar Cibils, porque sin ellos no habría llegado nunca a éstas instancias.

A mis suegros Agustín Keller y Doni Müller, por el apoyo incondicional.

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

A mi Coordinadora Administrativa, Beatriz Feldmann.

ABREVIATURAS / GLOSARIO

Ordenado Alfabéticamente

APN: Administración Pública Nacional

ASA: Anexo Ingeniería de Sistemas

CTC: Comité Técnico del SIU

EAE: Escuela Agrotécnica

EE: Escuela de Enfermería

EGP: Escuela de Guardaparques

FAD: Facultad de Artes y Diseño

FCE: Facultad de Ciencias Económicas

FCEQyN: Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales

FCF: Facultad de Ciencias Forestales

FHyCS: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

FIO: Facultad de Ingeniería

IES: Instituciones de Educación Superior

MERCOSUR: Mercado Común del Sur.

PRES: Programa de Reforma de la Educación Superior

SIU: Sistemas de Información Universitaria

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UNaM.: Universidad Nacional de Misiones

UC: Unidad Central o Rectorado

UA: Unidades Académicas (U otras dependencias descentralizadas)

INDICE

GLOSARIO	6
RESUMEN. Palabras Clave	12
INTRODUCCIÓN	13
FUNDAMENTACIÓN	13
ALCANCE	15
PROBLEMA	16
Abordaje del Problema.....	16
Situación Problemática.....	17
HIPÓTESIS	19
OBJETIVOS	19
Aportes de la investigación.....	20
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	22
Estructura de la tesis.....	36
CAPÍTULO I	38
MARCO TEÓRICO	38
Estado del Arte.....	38
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	40
Plan Estratégico 2011-2014 Univ. Nac. de la Plata.....	40
Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008.....	44
PERSPECTIVA TEÓRICA	46
Gestión Pública.....	46
Gestión de la Universidad.....	46
La calidad como elemento de la Gestión.....	48
Gestión del SIU Mapuche en la Universidad.....	48
Otros Conceptos.....	48
Vinculación al objeto de estudio.....	52
Enfoque Teórico.....	52
CAPÍTULO II	54
NORMATIVA APLICABLE	54

Ley Nacional N° 19.549 “de Procedimiento Administrativo”.....	54
Ley Nacional N° 20.744 “de Contratos de Trabajo”.....	55
Ley Nacional N° 25.164 “Marco de Regulación del Empleo Público Nacional”.....	57
DECRETOS DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL.....	57
Decreto PEN N° 366/06 Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.....	57
Decreto PEN N° 1.246/15 Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales.....	58
RESOLUCIÓN HONORABLE ASAMBLEA UNIVERSITARIA.....	60
Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones.....	60
ORDENANZAS DEL CONSEJO SUPERIOR.....	61
Régimen de Concursos Docentes.....	61
Régimen de Concursos No Docentes.....	60
RESOLUCIONES CONSEJO DIRECTIVO.....	61
RESOLUCIONES RECTOR/A.....	62
DISPOSICIONES DECANO/A.....	62
DISPOSICIONES SECRETARIOS/AS GENERALES.....	62
Régimen específico para designación de Agentes de la UNaM.....	63
CONSIDERACIONES FINALES DEL CAPÍTULO.....	68
CAPÍTULO III.....	70
SISTEMAS DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA (SIU).....	70
ACERCA DEL SIU.....	70
OBJETIVOS DEL SIU.....	72
Acciones que sintetizan los objetivos.....	72
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	73
Comunidad de Usuarios y Técnicos.....	74
MIEMBROS DEL SIU.....	75
Comité Técnico.....	76
INTEGRACIÓN FUNCIONAL.....	77
Importancia de la Integración Funcional.....	78
SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	79
SIU PILAGÁ.....	80

SIU DIAGUITA.....	81
SIU MAPUCHE.....	83
OTROS SISTEMAS.....	86
EL ASPECTO TÉCNICO.....	88
CAPÍTULO IV	92
EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.....	92
Aclaración Previa.....	92
EL ORIGEN DE LOS CARGOS.....	92
EL TRÁMITE PROPIAMENTE DICHO.....	96
Del instrumento al hecho.....	97
Primeros problemas detectados.....	97
La práctica administrativa.....	98
El control presupuestario.....	100
EL CIRCUITO ADMINISTRATIVO.....	101
Alta/Baja/Modificación de Cargos.....	102
Perfeccionamiento del trámite.....	106
COMUNICACIÓN ENTRE DEPENDENCIAS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL....	109
CAPÍTULO V	111
POLITICAS PUBLICAS PARA LA MODERNIZACIÓN.....	111
INFORMATIZACIÓN Vs. DESHUMANIZACIÓN.....	111
LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD Y LAS NTICs.....	112
Bases para el Desarrollo de Sistemas.....	113
LA RESOLUCIÓN ME N° 1717/2004.....	114
Normativa de Respaldo.....	115
Fundamentos.....	115
Alcance de la Norma.....	116
DECRETO PEN N° 013/2015.....	117
Dependencias a Cargo.....	117
Características.....	118
Alcances y Competencias.....	118
INCORPORACIÓN DEL SIU AL CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL	119

POLITICAS DE PROMOCIÓN DE LAS NTICs EN LA UNIVERSIDAD.....	120
Políticas tendientes a la modernización.....	121
EL ROL DE LA UNaM EN PROCESOS DE MODERNIZACIÓN.....	123
El desempeño administrativo.....	126
Consecuencias de los desvíos.....	128
CAPÍTULO VI.....	130
RESULTADOS OBTENIDOS.....	130
EL ASPECTO ADMINISTRATIVO.....	131
Desde las Unidades Académicas.....	131
Desde la Unidad Central.....	134
Concluyendo desde lo Administrativo.....	135
EL ASPECTO TÉCNICO.....	136
EL ASPECTO POLÍTICO ESTRATÉGICO.....	138
SINTESIS.....	142
Desde la llegada del SIU hasta la actualidad.....	142
Pandemia COVID-19.....	144
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	148
Curso Teórico Práctico de SIU Mapuche.....	148
Actividades y Cronograma de implementación de descentralización	148
Resultados esperados de la propuesta de intervención.....	148
ACTORES DE UN CAMBIO DE PARADIGMA.....	149
La gente.....	150
OTRAS CUESTIONES RELEVANTES.....	151
CONCLUSIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	163
ANEXO I – Descripción Universidad Nacional de Misiones.....	164
ANEXO II – Diagrama de Equipos SIU-CIN.....	169
ANEXO III - Solicitud de Adhesión al Comité Técnico del SIU.....	170
ANEXO IV - Plan Estratégico 2011-2014 Universidad Nacional de la Plata.....	171
ANEXO V - Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008.....	178

ANEXO VI – Planta Referencial.....	183
ANEXO VII – Actividades y Cronograma de Descentralización SIU Mapuche.....	184

RESÚMEN

Mediante la presente Tesis se efectúa una propuesta de una metodología de descentralización funcional del Sistema SIU Mapuche en la UNaM.

Se determina el grado de descentralización funcional existente en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones y todas sus dependencias, e identificar la estructura administrativa de cada dependencia, para determinar el grado de delegación y desagregación.

Se examina la reglamentación en el ámbito de la UC y de las UA, y si reflejan efectivamente las posibilidades prácticas, con el cometido de estimar el período que sería necesario para el cumplimiento de cada una de las etapas de la implementación.

Se analizan las distintas líneas de financiamiento, para proveer estructura tanto administrativa, técnica y equipamiento. Se analizan opciones de implementación de una integración funcional de los sistemas, como parte de un plan de descentralización funcional y operativa total. Se propone una metodología que permita la gestión descentralizada del personal.

Los resultados superan ampliamente las expectativas: la posición estratégica de la institución respecto de la implementación de soluciones informáticas es muy importante respecto a instituciones análogas; la probabilidad de una implementación es muy alta, y sobre todo en un análisis de eficiencia, ya que no representaría una inversión económica significativa.

PALABRAS CLAVE: Sistema, Descentralización, Universidad, Eficiencia, Proceso Administrativo.

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

En los últimos cincuenta años, pudimos observar que en el marco de las instituciones, se han producido cambios paradigmáticos en lo que se refiere a la evolución tecnológica. Las herramientas de trabajo se modernizan permanentemente, las tecnologías implementadas en los distintos ámbitos, nada tienen que ver con las que vienen siendo usadas hace décadas.

“Eran los comienzos de la década de los ochenta, y en Estados Unidos, la firma IBM, había presentado la primera computadora personal, con una “notable” capacidad de memoria de 64 KiloBites, y costaba alrededor de dos mil seiscientos dólares, hecho que generó la sensación que con esta revolución electrónica, en su historia el hombre había logrado muy poco”.(RODRÍGUEZ VEGA, Jorge. 2001. Pag. 15)

Tales equipos eran los primeros que llegaban a los distintos puestos de trabajo de todas las instituciones, tanto públicas como privadas, como señales claras que se estaba dando un cambio de paradigma en la gestión de las instituciones.

“Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTICs), constituyen hoy la vanguardia de todas las instituciones que se desenvuelven en el mundo, cualquiera sea su tipo, especialidad, rubro, nacionalidad o naturaleza, nadie escapa, a los efectos del logro de los objetivos, a la aplicación de las mismas, hasta las mismas entrañas de las organizaciones modernas se encuentran “invadidas” o “atravesadas” por la tecnología y los sistemas de información y comunicación”. (CASTELLS, Manuel.1995. Pag. 32.)

No escapa a este contexto de constante innovación de la tecnología y la informática, el ámbito educacional; el sistema universitario argentino compuesto por todas las Universidades Nacionales existentes en el país, quienes organizadamente han desarrollado un Sistema de Información, que se describirá más adelante; y más específicamente el de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), campo al que se circunscribirá el presente trabajo.

En la misma institución para la gestión académica, de personal, de contrataciones y patrimonio, y económica financiera, se utilizan los sistemas informáticos desarrollados por Sistemas de Información Universitaria (SIU), que en su génesis se financió con fondos del Banco Mundial, luego funcionó como un Consorcio de Universidades (ESCOTO, Blanca y otros. 2011), y actualmente es parte orgánica del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), y es el encargado del desarrollo de herramientas informáticas para ser aplicadas tanto al ámbito administrativo como al soporte para la toma de decisiones ejecutivas; como resultado de la aplicación de políticas de promoción de la utilización de las NTICs en las instituciones de educación superior en Argentina¹, como parte del Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES), y tales herramientas si bien son comunes a todo el sistema universitario, cada institución le otorga cierto grado de personalización o de adaptación a sus necesidades particulares, funcionando los mismos con distintos tipo de organización administrativa; ya sea centralizada, descentralizada; organizada por Facultades, o por Departamentos; en producción o solo a manera de consulta; y diversos tipos de acepciones.

A partir del año 2011, en la UNaM se comenzó a trabajar con el proceso de descentralización operativa de la gestión de las herramientas informáticas utilizadas en la institución, adoptando el modelo mas utilizado en el resto de las Universidades que han implementado las herramientas SIU, principalmente del sistema SIU Pilagá, que se utiliza para la gestión económica, presupuestaria, financiera y contable, que consistió básicamente en que las Unidades Académicas (UA) y demás dependencias, realicen el trabajo de carga en el sistema en la misma Unidad, y no remitiendo las actuaciones administrativas físicas para que tal tarea se realice en forma centralizada en el Rectorado de la Universidad, como se venía haciendo desde hace ya muchos años, a través del Sistema de Fondos Rotatorios; y la implementación de tal innovación se dio lugar a partir del ejercicio 2012 (KONRAD, Claudia; REINERO, Graciela. 2012).

Es motor de inspiración del presente trabajo, tomando como base el proceso de descentralización ya comenzado efectivamente, el interrogante de las diferentes maneras de producirse el mismo hecho, pero con un esquema diferente, principalmente tomando en

¹ Resolución ME N° 1717/04 – Publicada en Boletín Oficial el 12 de Enero de 2005.

cuenta las facultades o permisos para que las distintas Unidades Académicas y otras dependencias, que de ahora en más denominaremos (UA), desarrollen tal o cual tarea en su mismo ámbito sin requerir autorización o directamente elevar la gestión a la Unidad Central o Rectorado (UC).

Existen diversas combinaciones o modelos de descentralización, máxime considerando que el presente trabajo trasciende al proceso que ha dado inicio con el ejercicio 2012, ya que el mismo se produce solamente en lo que se refiere al Sistema SIU Pilagá, y es intención del autor, abordar mas herramientas como por ejemplo la de gestión del Personal².

Alcance

En cualquier tipo de investigación, a efectos de determinar el alcance de la misma, pueden existir distintos niveles de alcance, y ello depende del grado de profundización de estudio que existe y se encuentre disponible del tema.

Es menester definir el alcance del presente trabajo ya que derivado del nivel de profundidad dado serán los datos que se recolectan, el muestreo y otros componentes de cualquier tipo de investigación.

Un primer nivel se denomina **exploratorio**³ y tiene como propósito “...examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes”⁴; o también sí se desea abordar dicho problema desde nuevas perspectivas. De este modo se nos facilita el acercamiento a un tema novedoso, poco estudiado o desconocido como pretende ser la presente Tesis.

² En el presente trabajo evitaremos referirnos a la gestión del personal de la Universidad Nacional de Misiones como gestión de Recursos Humanos, por estar el autor en coincidencia con la propuesta de PUCHOL, Luis (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Diaz de Santos; en la que propone dejar de utilizar el término de “recurso humano” para referirse a la persona para no caer en un proceso de deshumanización más acentuado del que ya existe en las organizaciones modernas.

³ HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2004). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill (p. 114)

⁴ 4 Ibidem anterior

El segundo nivel de investigación se llama **descriptivo** el que nos va a permitir describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características.

En síntesis, el análisis institucional llevado adelante para efectuar esta propuesta de Descentralización del sistema SIU Mapuche, es un trabajo de investigación definido como exploratorio descriptivo, pero con la salvedad que se pretende aportar una solución a determinados aspectos que derivan directamente de la gestión de cada uno de éstos Sistemas.

PROBLEMA

Como punto de partida para la definición del problema a ser abordado, resultaría interesante el hecho de suscribir la problemática a el espacio físico determinado objeto de estudio, por lo que describir al menos sucintamente las características de la Universidad Nacional de Misiones, puede resultar beneficioso, por ello en **Anexo I** se describe a la misma, con los rasgos más sobresalientes de su composición, ubicación, forma de organización y otros aspectos relevantes.

Abordaje del Problema

Una vez definidas las condiciones tanto sociales, como económicas y coyunturales, tanto de la Provincia de Misiones, como también las características más sobresalientes de la Universidad Nacional de Misiones, parece más favorable el escenario para abordar el problema.

Cuando se define el objeto de estudio de una determinada actividad científica, generalmente se coincide en la existencia misma de un problema, diferenciando el mismo de la situación problemática, como para establecer lo conceptual de lo operativo del presente trabajo de investigación.

También, la existencia de un problema plantea indefectiblemente una serie de interrogantes⁵, o de al menos uno, que desencadene a los demás.

Situación Problemática

La implementación de la descentralización operativa del Sistema SIU Pilagá, que se toma como primer disparador del presente trabajo, que tuvo lugar a partir del ejercicio 2012, y principalmente las facultades, permisos o posibilidades que tiene cada Unidad descentralizada de ejecución presupuestaria; a las que en adelante denominaremos Unidades Académicas (UA); de realizar distintas operaciones o dicho de otra manera, de registrar las distintas operaciones en el Sistema directamente, sin intervención previa de Unidad Central (UC), plantea de forma indiscutible el siguiente problema:

En el ámbito de la gestión del Personal la UC realiza todas y cada una de las operaciones en el Sistema SIU Mapuche, desarrollado por el Sistema de Información Universitaria a tales efectos y cuyas potencialidades se describirán oportunamente, lo que acarrea que en las Unidades Académicas (UA), se utilice tal herramienta solo para consulta, significando una picardía contar con semejante aplicación, y no poder contar con toda su potencia ya que la posibilidad de realizar operaciones sobre el sistema no han sido descentralizadas o delegadas a cada una de las UA, puesto que las mismas no cuentan con la facultad o posibilidad práctica de efectuar todas las operaciones con las que cuenta el Sistema como herramienta operativa. A través del Sistema SIU Mapuche, las UA solo pueden acceder para hacer consultas, como ocurría con el SIU Pilagá hasta el ejercicio 2011 inclusive.

Derivan de esa situación, el retraso significativo en la liquidación de haberes del personal nuevo, que recién accede a un cargo, o en el caso de alguna promoción de cargo, cualquiera sea su naturaleza (Docente, No Docente, y/o Funcionario); como también la escasa agilidad del trámite administrativo correspondiente; también se genera la falta de posibilidad de contar con información actualizada e inmediata de la planta de trabajadores de una dependencia o de manera agregada de la UNaM en su totalidad; toma de decisiones incorrectas por la falta de información de soporte adecuada; falta de correspondencia entre

⁵ Nilda Catalina TAÑSKI – Apuntes de Cátedra – Taller de Tesis de la Maestría en Gestión Pública – FCE – UNaM – Mayo de 2012.

el momento de la imputación presupuestaria de un cargo o de una promoción de un trabajador, hasta el momento efectivo de su devengamiento, lo que distorsiona la calidad de la información contable.

Las características particulares, tanto de la Provincia de Misiones, como de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), la distribución geográfica de la oferta académica y por tanto la descentralización territorial de la UNaM, las condiciones cambiantes por los constantes avances tecnológicos, los dispares tratamientos que en cada UA otorgan a una mismo trámite administrativo, independientemente del cumplimiento de la normativa aplicable en todo el ámbito de la UNaM y de toda la Administración Pública Nacional (APN), atentan contra la posibilidad de efectuar determinadas operaciones o registraciones en el Sistema del Personal, a nivel de las UA; de manera óptima y que responda a las necesidades de información.

Por lo expuesto anteriormente, deriva en el planteo de determinados interrogantes.

¿Las UA aún no han adaptado a su lógica de funcionamiento a la descentralización operativa?

¿Las UA no cuentan con personal capacitado para la realización de determinadas operaciones?

¿Existe una reglamentación que regule adecuadamente respecto de la descentralización operativa y la implementación de los distintos sistemas en el ámbito de la UC y de las UA?

De existir reglamentación adecuada ¿Es un problema heredado de vicios de los Sistemas utilizados anteriormente (SIU Pampa)?

HIPÓTESIS

Dadas las observaciones y argumentos anteriores, la hipótesis propuesta en esta tesis es:

Resulta necesaria la adopción del Sistema SIU Mapuche en forma descentralizada total y no parcial; salvo en aquellos aspectos en los que estrictamente sea necesario se realicen en forma centralizada (Ejemplos: Alta definitiva del trabajador, liquidación de haberes, baja definitiva), adoptando las UA una lógica de funcionamiento descentralizada, con el personal capacitado al efecto y con las reglamentaciones adaptadas a tal modelo de gestión adecuado a las necesidades vigentes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una metodología para implementar un proceso de descentralización funcional en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, del Sistema SIU Mapuche.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de descentralización funcional existente en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones y todas sus dependencias, en función a los sistemas que cada UA haya implementado.
- Establecer la estructura administrativa de cada UA incluida la UC, para determinar el grado de delegación y desagregación con las que se cuenta.
- Examinar las reglamentaciones implementadas en el ámbito de la UC y de las UA, para determinar si se adecúan a las necesidades de la UNaM, y si reflejan efectivamente las posibilidades prácticas de cada una de las unidades.
- Estimar el período que sería necesario para el cumplimiento de cada una de las etapas del Plan de Implementación.

- Analizar las distintas líneas de financiamiento disponibles, a efectos de contar con la posibilidad de proveer estructura tanto administrativa, técnica y equipamiento necesarios.
- Analizar las alternativas de implementación de un proceso de integración funcional de los distintos sistemas, como parte del Programa o Plan de descentralización funcional y operativa total.
- Proponer una metodología que permita la gestión descentralizada del personal.

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de la descripción del aporte que se pretende efectuar con la presente investigación, se trazará una analogía con la lógica de funcionamiento con uno de los Sistemas ya descentralizados, aunque parcialmente como lo es SIU Pilagá (Sistema Económico, Presupuestario, Contable y Financiero).

La UC realiza como primera tarea, al iniciar un nuevo ejercicio la gran operación a nivel SIU Pilagá, que es registrar el crédito del presupuesto original, asignado a todo el ámbito de la UNaM por la Ley de Presupuesto Nacional, con lo que se coincide debe ser una operación centralizada, ya que el crédito original también denominado primario es uno solo, por lo que corresponde a la UC efectuar tal operación, y la distribución a cada una de las UA, también conocida como distribución secundaria local, también es adecuado se realice por UC, puesto que la misma se realiza por un acuerdo de los Decanos y/o Directores de cada una de las UA. El problema surge con las operaciones posteriores, las que sí han sido descentralizadas o “delegadas” a cada una de las UA, ya que ellas no tienen la facultad o posibilidad práctica de realizar todas las operaciones de las que dispone el Sistema como herramienta operativa. Ahora abordando el objeto de estudio del presente trabajo, aparece la imposibilidad directa de efectuar cambios, si abarcamos la temática de la Gestión del Personal, con el Sistema SIU Mapuche, al que cada UA solo puede acceder para efectuar consultas, tal como se daba con el SIU Pilagá hasta el ejercicio 2011 inclusive.

Resulta de gran necesidad de la UNaM la adopción del SIU Mapuche, en forma descentralizada total y no parcial; excepto en los aspectos en los que estrictamente sea necesario se efectúen en forma centralizada, como el caso de la gestión de Legajos de personal, liquidación de haberes, entre otras tareas, cuya facultad es indelegable por parte de UC.

También resulta necesaria la aplicación de políticas públicas de asistencia, fortalecimiento y fomento a las universidades nacionales para la integración funcional total, con niveles de acceso irrestricto para las UA, sin perjuicio de aquellos procesos necesariamente centrales, con la adopción de la mayor cantidad de los Sistemas SIU disponibles.

Por lo expuesto es que el presente trabajo, tal como se indicara *ut supra*, tiene el siguiente objetivo: Proponer una metodología para implementar un proceso de descentralización funcional en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, del Sistema SIU Mapuche; que implique la facultad para cada una de las UA, de generar, registrar y tramitar cada uno de los trámites de gestión de personal, dejando a la UC aquellas gestiones que necesariamente tienen que ser llevadas a cabo en ese ámbito; en un marco de Integración funcional total de los sistemas mencionados, y de aquellos que puedan servir como complemento, como ser el SIU Data Warehouse o bien SIU Wichi.

Ahora nos encontramos entonces, en la posibilidad de delinear cual viene a ser el aporte que, a través del presente trabajo, se pretende realizar:

- Lograr una metodología de trabajo, cuya principal característica operativa, sea la inmediatez entre lo que refleja el sistema, y lo que es la situación real, tanto en la gestión de personal, como en otros aspectos del ámbito administrativo.
- Establecer mecanismos comunes, claros y ágiles, de transferencias de información física, de manera de no volver a la brecha temporal, entre la sustanciación del trámite y su efectivo reflejo en el sistema, ya que la información aportada no sería de calidad, puesto que no cumpliría el requisito de la oportunidad⁶.

⁶ *Resolución Técnica N° 10* - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Requisitos de la Información Contable – Segunda Parte, Apartado “A”.

- Establecer pautas comunes a todas las UA, en el proceso de descentralización funcional y de integración funcional entre todos los sistemas implementados, o a implementarse, incluyéndose en el protocolo de implementación como pauta a cumplirse estrictamente.

METODOLOGÍA

Es meritorio a los fines del presente trabajo, realizar un somero repaso sobre la historia de la Universidad Nacional de Misiones, ámbito en el que se desarrollaron todas las actividades de investigación, y en el que se pretende la aplicación de las propuestas de intervención, a las que se han arribado.

Origen y fines

La República Argentina es un país de gran tamaño y características demográficas, ecológicas, sociales y culturales muy diversas. Por ello, la educación se ve envuelta en una problemática regional y, como consecuencia, los objetivos de la educación en todos sus niveles, deben cubrir todo el vasto territorio. Por ello la creación de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) parte de contemplar a la Universidad Argentina como un instrumento de transformación social, participando la institución en el proceso de desarrollo de la Provincia.

La UNaM tiene origen en una división de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE); por ello, algunas de sus unidades académicas tienen más de 30 años, es decir que son preexistentes a la Universidad misma. Y como casa de educación superior emerge de un intenso análisis territorial que implicó, inclusive el análisis cultural, de espacio y ecológico del todo el país. Ese plan tendía a una ocupación territorial plena, fijando al hombre a su circunstancia vital y vinculándolo con su propia realidad.

En aquel entonces, Misiones – que era una Provincia incipiente y recientemente creada o reconocida como tal, observaba la explotación descontrolada de sus recursos naturales, el trabajo agrícola era llevado adelante sin la más mínima coordinación y ante una ausencia absoluta de asesoramiento en ningún aspecto, y sumado a ello considerando la precaria

estructura tanto de las comunicaciones como la vial, como consecuencia de la concentración en la región pampeana.

“La necesidad de contar con profesores especializados con los cuales se nutriera la enseñanza media y universitaria fue para las autoridades educativas una necesidad apremiante y para los diversos sectores una aspiración de perfeccionamiento legítima” (PERIÉ DE SCHIAVONI, 2008).

Por otro lado, el bajo desarrollo de las actividades en la Provincia y en la región, no permitía -al menos en forma significativa- dar ocupación a los jóvenes, que demandaban cada vez más educación, capacitación y desarrollo.

Si bien, cada uno de estos factores, no eran exclusivamente deficiencias que permitían se frenara el ascenso de la calidad de vida, eran si suficientes como para dar respuesta al interrogante de porque se producía el éxodo de jóvenes hacia los grandes centros urbanos, conformándose de esa manera un círculo que terminara con la continua pérdida de los mejores elementos humanos para el desarrollo de la región.

Hacia el año 1957, se creó en Posadas la Escuela de Ingeniería Química, que dependía de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), y en el mismo año se fundó la Escuela de Asistentes Sociales, pero esta vez como dependencia del Gobierno de la Provincia de Misiones, la que diez años más tarde se transformó en la Escuela de Servicio Social, pasando entonces a depender también de la UNNE.

Para la creación del Instituto del Profesorado, la Honorable Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones votó el presupuesto necesario, en el año 1960; la que al año siguiente inició el curso lectivo en el terreno de la Facultad de Ingeniería Química y el Instituto Superior del Profesorado con asistencia de representantes de la UNNE. En un local provisorio de la Facultad de Ingeniería Química comenzaron las clases den cinco carreras: Filosofía y Ciencias de la Educación, Castellano y Literatura, Ciencias Biológicas, Matemática, Física y Cosmografía.

En 1964 por Resolución N° 7651/64 el Honorable Consejo Superior de la UNNE se resuelve incorporar a la Universidad Nacional del Nordeste el Instituto Superior del

profesorado con sede en la Ciudad de Posadas, Misiones, creado por Decreto N° 324/61 del gobierno de esa provincia y ratificado por decretos N°1328/64 y 1392/64.

En 1960 se creó la Escuela Agro técnica Eldorado, dependiente del Gobierno provincial. Y en 1962, la Escuela de Bellas Artes de Oberá, con igual dependencia.

En 1964, se creó el Centro de Estudios del Bosque Subtropical, dependiente de la Universidad Nacional de La Plata; en 1966, el Instituto de Relaciones Públicas, de origen privado, y en 1967 la Escuela de Administración, también de origen privado.

El concepto de una organización aún más afianzada, para lo que se refería a educación superior, empezó a hacerse sentir con más vigor en todos los ámbitos de la Provincia, por lo que la creación de la Universidad tomó más empuje aún, que hasta el momento, y con algunos detractores se dio comienzo al Proyecto.

El primer proyecto de ley para la creación de una Universidad en Misiones se presentó, en la Cámara de Diputados de la Nación, en el mes de Diciembre de 1963; pero recién diez años después, un 16 de Abril de 1973, con la promulgación de la Ley N° 20.286⁷, el Poder Ejecutivo Nacional dispuso la creación de la UNaM., con el propósito de afianzar, expandir y regionalizar el sistema universitario, de acuerdo con el “Plan nacional de desarrollo y seguridad”, aprobado por ley 19.039.

Al año siguiente se incorpora el Instituto Superior del Profesorado de la Provincia de Misiones a la UNaM, en ese entonces con la incorporación de los profesorado en Ciencias Económicas, Francés y Educación Diferenciada⁸

La primera sede del Rectorado, en 1974, funcionó en calle Colón 485, de Posadas, después ocupó distintos lugares, como el de calle Junín frente a la plaza San Martín, el de San Luis 1455, y otros. El 30 de junio de 1986, la UNaM y el INTA firman un Convenio por el cual este último transfiere a la Universidad un terreno de su dominio, de 25 hectáreas, ubicado

⁷ 15 - Ley N° 20.286 – Boletín Oficial del 25 de Abril de 1976.

⁸16 - *Documento 40 Aniversario 1961-2001*, Instituto Superior del Profesorado de Misiones. Pág. 56

en Villa Lanús. En Febrero de 1988, según consta en Acta de Inicio de Obra N° 007/88⁹, se da inicio a la construcción de un edificio destinado originalmente solo a la Facultad de Ciencias Económicas, pero en diciembre de 1992, el Rectorado de la Universidad se traslada al Campus, ocupando la mitad del edificio central. El 3 de octubre de 1996, la UNaM compra en forma definitiva el Campus de Miguel Lanús.

Tal como ya fuera mencionado *ut supra*, la creación de la UNaM se concretó sobre la base de las unidades académicas que ya existían, que se materializó con el aval de un estudio de factibilidad llevado a cabo por la “Comisión de Factibilidad”, constituida *ad hoc* por el Ministerio de Cultura y Educación y que estaba integrada por sectores involucrados e interesados con el objeto de estudio.

La zona de influencia de la Universidad, fue uno de los factores de mayor relevancia, que fueron considerados por esa Comisiones, con la que se aseguraba la ampliación de la igualdad de oportunidades en materia de acceso a la educación superior para la población del área y de brindar los elementos que sean indispensables para lograr el desarrollo de la investigación científica y técnica en ese ámbito particular y estratégico.

De tal manera la UNaM emerge como un procedimiento organizador, integrador de una situación educativa con cierta oferta académica existente pero carente de organicidad. Por lo tanto, dentro de sus objetivos, se encuentra el de proporcionar una educación superior, estimulando aquellas disciplinas que, tanto en el área tecnológica como social, aporten soluciones al medio y que habiliten para actuar con idoneidad profesional y moral¹⁰.

La UNaM desde su génesis tiene también el firme propósito de lograr contención a fin de evitar la emigración de técnicos y profesionales, otorgándoles la posibilidad de canalizar las aspiraciones de formación, pero también, dentro de lo posible asegurar la necesaria fuente de trabajo que les permita una real integración con su medio y desarrollo profesional.

⁹17 - Archivo Dirección General de Contrataciones – Rectorado - U.Na.M.

¹⁰ 18 - Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones. Resolución HAU N° 009/12.

La UNaM responde, en sus especialidades, a la creciente demanda de educación superior de la región, lleva adelante la investigación hacia problemas prioritarios, técnicos o sociales, aunque en los primeros años sin dedicársele -por simple carencia o falta de gestión- una proporción creciente y planeada de recursos.

El desarrollo de la planta física se inició en años más recientes, comprendiendo básicamente construcciones y adquisición de equipos diversos que, como el caso de la informática, permiten hoy a la UNaM ubicarse en un mundo globalizado y contar, en estos tiempos de intercomunicaciones, con una herramienta moderna y de vastísimas proyecciones.

El crecimiento y la expansión de la UNaM, que se encuentra aún en una “magnitud manejable” en su desarrollo, va adquiriendo progresivas definiciones que orientan, con claridad, el proceso ordenador de las actividades académicas y administrativas; por lo que el aporte del presente trabajo pretende ser un elemento más de ese crecimiento.

Son motores de este trabajo aquellas situaciones en las que las designaciones; del nuevo personal docente y no docente, o de aquellos quienes fueron sujetos de una modificación en su situación de revista; que no han encontrado un procedimiento claro, delimitado y sobre todo expedito.

Es meritorio dejar claro que el autor no ha abordado la indagación de cada caso en particular, sino que se ha realizado un “screen shot”, tratando de lograr empatía, es decir, ponerse en lugar de aquel que está atravesando por ese problema; para indagar y dar a conocer la forma en la que los agentes administrativos y actores políticos de la UNaM; en manos de quien se deposita tal responsabilidad; observan el problema, cuáles son los conocimientos con los que afrontan el trabajo, y por otro lado identificar si para tales actores realmente significa un problema la situación abordada.

PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

Determinación de estrategias y procedimientos que se seguirán para dar respuesta al problema y comprobar las hipótesis

Como se definiera, se trata de una investigación de tipo exploratoria descriptiva, llevada adelante, en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, determinándose como Área de Estudio a la Secretaría General de Economía y Finanzas, de la UC de la UNaM, y otras dependencias del Rectorado, como también en el ámbito de las Secretarías Administrativas o Direcciones de las UA.

Variables:

Las variables que son analizadas en el caso de la UNaM, serán las que a continuación se detallan, en los aspectos estrictamente relacionados e incumbentes a cada uno de los Sistemas SIU objeto de estudio de la presente Tesis, de lo que se desprende que las primeras tres mencionadas son las de particular relevancia a efectos del presente trabajo:

- Administrativa
- Cultural
- Ambiental

Definición de variables

Cuando nos referimos a la variable *administrativa*, hablamos de los circuitos administrativos propiamente dichos, por los que se instrumenta la ejecución presupuestaria de los recursos disponibles.

Es necesario definir también la variable *cultural*, en la que se incluyen principalmente aquellos aspectos referidos a la historia, la antigüedad del personal, al grado de profesionalización de la planta y otros aspectos relacionados, y en lo concerniente a lo *ambiental* nos referiremos principalmente al clima laboral, el grado de politización de la institución, y la propicuidad del personal frente a procesos de cambio.

Métodos, técnicas e instrumentos

Revisión Bibliográfica: Esta instancia incluye al estudio de la bibliografía disponible, la que a su vez se compone de títulos propiamente dichos, como de los Documentos, que con el transcurrir del tiempo ha ido generando el SIU, respecto de los temas de su interés; como también la revisión de la reglamentación, resulta más abundante en esta instancia del trabajo, puesto que no hay que olvidar que el trabajo versa sobre estamentos públicos, en los que la reglamentación es razón de ser de todo aspecto vigente.

Cabe agregar, para el caso de las entrevistas, el presente trabajo tiene la particular situación de no contar con un tema de interés masivo, sino que se caracteriza por tener temas muy específicos, cuyos cuestionamientos no podrían ser contestados por demasiadas personas, por lo que la toma de muestras, sería una tarea improductiva casi imposible de realizar. Para aquellos casos en que sea necesario que determinadas personas contesten una serie de preguntas, se confeccionan formularios obrantes en Anexo.

Medición, Registro y Análisis de Datos

Una vez obtenidos los datos, en función del acápite anterior, el paso siguiente es el análisis de los mismos, para lo que se tendrá en cuenta principalmente, la naturaleza de los mismos, por lo que para el caso de la revisión bibliográfica, se procederá a efectuar un listado de aspectos relevantes para cada uno de los temas analizados, por ejemplo: “Circuito Administrativo para el Alta de un Agente No Docente”, en tal caso se expone mediante tabulación, el tema, la identificación de la normativa vigente, la cantidad de pasos necesarios, una breve síntesis de cada proceso involucrado y un juicio de valor respecto de la eficiencia, que sirva de crítica constructiva teniendo en cuenta principalmente los tiempos de gestión, la efectividad y la aplicabilidad de la norma.

En lo concerniente a las encuestas se utiliza el Sistema Informático provisto por el Portal Digital Google¹¹, denominado *Drive* o *Doc's*, mediante el que se confeccionan las encuestas y se procesan mediante tablas dinámicas Excel o Calc.

Contexto

La institución abordada posee las características o cualidades, que lo identifican como elemento de estudio, dado que el o los interrogantes surgen desde el interior de la misma, por lo que sus propias características la definen como sujeto u objeto sobre el cual tiene sentido realizar la medición de las variables, la tarea de indagación, la obtención de datos, y sobre las cual se sacan las conclusiones.

En cuanto a las unidades sobre las cuales se realiza la medición, se abordarán las UA de la UNaM.

Ejemplos de Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores que durante 2011 se ocasionara un desfasaje entre los montos presupuestarios y los montos financieros, y su equiparación recién se haya logrado al cierre de ejercicio?

Unidad de Observación: Rector, Decanos y/o Directores de Dependencia, Directores Generales, Secretarios Administrativos, Directores Sectoriales, de la UC y las UA.

- ¿Qué opina respecto a la posibilidad de tener responsabilidades de registración y/o control en SIU Mapuche?

Unidad de Observación: Jefes de Departamentos, Jefes de División, Supervisores.

¹¹ <http://www.google.com/intl/es/drive/start/apps.html#forms>

Universo

El conjunto conformado por la totalidad de datos, sujetos u objetos dentro de los que se encuentran aquellos que resultan de interés al analista, se define como el Universo, en el presente caso, es el Sistema Universitario Argentino

Población

El conjunto conformado por la totalidad de observaciones que interesan al analista es la Población, que en el presente trabajo es la Universidad Nacional de Misiones, y como caso testigo, o Unidad de Estudio Comparativa, la Universidad Nacional del Nordeste, la Universidad Nacional de Villa Mercedes, o la Universidad Tecnológica Nacional.

Marco Poblacional

El marco poblacional de este trabajo que se propone efectuar una propuesta de descentralización del Sistema SIU Mapuche, en un marco de integración funcional, está dado por:

- Unidad Central de la UNaM, o Rectorado (UC)
 - Escuela Agrotécnica (EAE)
 - Radio Universitaria
 - Programa Transmedia
 - Editorial Universitaria
 - Programa Música
 - Programa Teatro
 - Dirección de Educación Física
- Facultad de Ciencias Económicas (FCE)
- Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (FCEQyN)

- Anexo Ingeniería de Sistemas (ASA)
- Escuela de Enfermería (EE)
- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (FHyCS)
- Facultad de Ingeniería (FIO)
- Facultad de Ciencias Forestales (FCF)
 - Escuela de Guardaparques (EGP)
- Facultad de Arte y Diseño (FA)

Muestra¹²

- Secretaría General de Economía y Finanzas de la UC
- Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura de la UC
- Dirección de Editorial Universitaria
- Decana de Facultad de Ciencias Económicas (FCE)
- Secretaría Administrativa de FCE
- Dirección Administrativa de FCE
- Dirección de Presupuesto de FCE

Muestreo

El Procedimiento lógico, y en ocasiones matemático, dirigido a definir un subconjunto denominado MUESTRA que arroje información valiosa sobre el conjunto total, se circunscribirá en el caso que nos ocupa a la toma de una muestra representativa, sin lugar a dudas, ya que la misma tendrá un tamaño relativamente similar al de la población, por lo que la significatividad no es un problema que genere mayores conflictos.

En el caso particular el muestreo será de tipo No Probabilístico por Conveniencia, ya que como se expusiera *ut supra*, para el caso en particular, no es posible efectuar, por ejemplo

¹²8 Del trabajo de campo surgirá el número exacto de personas que conformaran la muestra.

en el caso de las encuestas, una de ellas de carácter masivo, con preguntas similares dirigidas hacia muchas personas; en tal caso será un tema muy aislado y relacionadas a las variables *cultural* y *ambiental*; si dándose el caso de tener una encuesta muy definida y particular para cada uno de los entrevistados, ya que los mismos estarán en función de una actividad en particular muy específica, del que nadatendrá que opinar otro. Por lo que se advierte como notable, la necesidad de diseñar varios formularios de encuestas, los que serán sometidos a pocos encuestados cada una.

Trabajo de campo y Diseño

El trabajo fue de carácter exploratorio, dando más importancia a un enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos; se usaron fuentes primarias (entrevistas y observaciones a los agentes administrativos como a los actores políticos) y fuentes secundarias (perfil académico de la formación de los Agentes intervinientes) y también gran cantidad de documentos como Leyes Nacionales, Decretos del Poder Ejecutivo Nacional, Ordenanzas del Consejo Superior de la UNaM. y Resoluciones del mismo cuerpo, Disposiciones de la Secretaría General de Economía y Finanzas y de la Secretaria General de Recursos Humanos e Infraestructura, Resoluciones de Consejo Directivo, Disposiciones de Decano/a, entre otros.

También se han analizado situaciones análogas en otras Universidades donde se han implementado proyectos de descentralización operativa de distintos Sistemas, como de la propia UNaM., en el caso del SIU Pilagá (Sistema Económico, Presupuestario, Financiero y Contable); el SIU Diaguíta (Sistema de Compras, Contrataciones y Patrimonio).

Para buscar la información primaria hubo que ir al campo, para sentarse de frente con los agentes y actores a los que se efectuaron las consultas; considerando una escala jerárquica de manera de acudir a aquellos de mayor rango en última instancia. Ese trabajo fue realizado en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas y del Rectorado de la Universidad Nacional de Misiones, ambos con sede en el Campus Universitario de Miguel Lanús, Posadas.

La alternativa de trabajar con otra Unidad Académica más distante de la UC, siempre fue una opción, pero por un lado el amplio conocimiento de la operatoria de Facultad de Ciencias Económicas, apareció como elemento facilitador del presente trabajo, y bajo el criterio que cualquier dificultad que aparece con una UA tan cercana se pronunciaría aún más en aquella que estuviera geográficamente más lejana, y que la proximidad con UC facilitaría el acceso a la información, en términos temporales.

El trabajo de campo se llevó a cabo en el mes de Febrero de 2020, relevándose datos en siete dependencias específicas, (Dirección Administrativa FCE, Secretaria Administrativa FCE, Decana FCE, Mesa de Entrada FCE, Mesa de Entradas UC, Secretaria General de Recursos Humanos e Infraestructura y Vice Rector) y de ellas se consiguieron dos focos de información (Dirección Administrativa FCE y Secretaria General de Recursos Humanos e Infraestructura) derivados de entrevistas, y observación de situaciones que se repitieron, sumadas a las que el autor ya manejaba en forma previa.

La técnica de recolección de datos de las que se dispuso para el presente trabajo, son las que vislumbraron como aquellas que eran potentes para dar cuenta de las experiencias de los Agentes No Docentes para dar curso a una nueva designación de personal en relación de dependencia, el conocimiento sobre la normativa vigente, las respuestas brindadas a los interesados en los trámites (Expedientes), y también el parecer de cada uno de los actores.

Las entrevistas

La fuente de información más nutrida se ha logrado en la instancia de la entrevista a quien ocupa el rol de la Dirección Administrativa de la FCE, una mujer de amplia trayectoria en la UNaM habiendo ocupado diversos cargos y roles en el ámbito de la institución, quien fue entrevistada sin ningún inconveniente, en un marco cordial, aunque en algunos pasajes algo tenso.

Las demás entrevistas, se hicieron sin problemas y con muy buena predisposición de los entrevistados. Es dable destacar que, a los fines del presente trabajo, se gestionó en forma previa cada una de las reuniones, lo que el autor entiende ha ayudado en lograr condiciones óptimas para el desarrollo de las mismas.

Cuando el autor se presentó en cada una de las dependencias, y darse la reunión con el responsable de cada área, se presentó el trabajo, los alcances, objetivos; de modo que con ese comienzo, iniciar a indagar, sobre los procedimientos para el nombramiento de un nuevo agente o la promoción de cargos, cual es el modo de ver del responsable de cada área, de su personal a cargo, de cuáles son los circuitos usuales; si hubieron experiencias negativas a la hora de designar a nuevo personal en relación de dependencia, ver si tales experiencias se registran, si se toma nota de ello para retroalimentar los procedimientos y de esa manera encarar modificaciones que mejoren el sistema.

Todas las entrevistas fueron grabadas por medio de recurso tecnológico digital (teléfono celular) y también se tomaron notas manuscritas frente a los entrevistados, pero con las respectivas autorizaciones de cada uno de ellos; y todas las reuniones se celebraron a solas entre el autor del presente trabajo y el entrevistado.

Cada una de las entrevistas duró aproximadamente media hora, se llevaron a cabo en la oficina usual del entrevistado.

Sin excepción, nos encontramos con una muy buena disposición para abordar la problemática objeto de estudio y de aquellas situaciones que aparecen paralelamente a las designaciones nuevas, o promociones; que los Agentes reconocían como determinantes a la hora de gestión de cada Expediente, como la predisposición del interesado en aportar documentación personal, académica, familiar, y todo aquello necesario para cada caso.

En cada una de las conversaciones, que hicieron un total de diez (10) se han encontrado muchos puntos de coincidencia con respecto a la idea previa que se tenía respecto al tema, y en función a la respuesta obtenida, se puede concluir que a pesar de ello, en cada respuesta se hallaron elementos enriquecedores que no habían sido tenidos en cuenta y por tanto llevan a nuevas conclusiones, desvíos respecto de los resultados esperados.

Fuentes secundarias

Principalmente se trata de las normativas que deberían encontrarse vigentes para la Universidad Nacional de Misiones, como entidad pública del Estado Nacional, con autonomía en lo académico e institucional y autarquía en lo económico y financiero¹³.

Las normativas expuestas en función de su orden jerárquico:

- Leyes Nacionales
- Decretos del Poder Ejecutivo Nacional
- Ordenanzas de la Honorable Asamblea Universitaria (Estatuto de la UNaM)
- Ordenanzas y Resoluciones del Consejo Superior.
- Resoluciones del/la Rector/a
- Disposiciones de los/as Decanos/as
- Disposiciones de las Secretarías Generales de Universidad.

La Ley Nacional N° 19.549 “de Procedimiento Administrativo”, nos pone el norte de los criterios, la columna vertebral de cómo proceder administrativamente en el ámbito de la Administración Pública Nacional, pero imposible dejar de destacar que es una ley escrita en su concepción general en el año 1972, y sin perjuicio de las sucesivas modificaciones y actualizaciones, se vislumbra la necesidad de contar con un marco regulatorio moderno desde el momento mismo de su concepción.

Del mismo modo se ha analizado el perfil académico, principalmente de los Agentes No docentes que tienen a su cargo la gestión de los Expedientes que designan nuevo personal en relación de dependencia, o promociones de trabajadores activos en la UNaM.

En último término, pero por ello no menos importante, la bibliografía citada, nos brinda el contenido académico para la verificación de cuestiones conceptuales teóricas y prácticas, que de alguna manera son inherentes al objeto de estudio.

¹³ Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones. Resolución HAU N° 009/12. Título I – Capítulo I. Bases.

ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis cuenta como estructura básica de una introducción donde se fundamenta el presente trabajo, se describe el problema y su abordaje como la situación problemática; se incorpora la hipótesis, el objetivo general como los específicos, el aporte de la presente investigación, la metodología de trabajo, describiendo el trabajo de campo y el diseño; y luego seis capítulos y las conclusiones.

En el Primer Capítulo, se desarrolla el marco teórico donde se contemplan los fundamentos de las teorías, los conocimientos y los conceptos sobre los que se ha trabajado. También se presenta el marco empírico sobre el que se fundamenta el trabajo, esto es, la referencia de los conocimientos y el soporte práctico, producto de las experiencias relacionadas con el tema de la descentralización operativa administrativa.

En el Segundo Capítulo hemos abordado el análisis del esquema normativo vigente para la Universidad Nacional de Misiones vinculado al objeto de estudio del presente trabajo.

Como en reiteradas ocasiones planteadas en el presente trabajo, la normativa vigente en el caso en particular, fija para la Universidad Nacional de Misiones, como institución pública de la Administración Pública Nacional (APN), un piso mínimo de exigencias a cumplir en cuanto a acciones que principalmente deben atender el mejor trato posible al interés del trabajador de la Universidad.

En el Tercer Capítulo, se aborda la descripción de la herramienta informática que es el Sistema SIU Mapuche, comenzando con una reseña del funcionamiento de “Sistemas de Información Universitaria (SIU)” y el análisis del aspecto técnico necesario para llevar adelante una propuesta de la naturaleza alcanzada por el presente trabajo.

Comprender en qué consiste y como se lleva adelante el trámite administrativo, que ocupa el objeto de estudio del presente trabajo, es lo que se analiza en el Cuarto Capítulo, realizando la continua analogía con el capítulo segundo donde se aborda el estudio de la normativa vigente, temas estrechamente vinculados.

En el Quinto Capítulo, abordamos las políticas públicas existentes para el apoyo y el fortalecimiento de la modernización de los procesos administrativos, desde el Estado Nacional u otras líneas de financiamiento tendientes al objetivo descripto. Centramos nuestra atención en las respuestas que pueda brindar el mismo Estado en esa finalidad de modernización, economía de recursos, y eficiencia. Indagamos sobre qué se espera de la institución que debería ser vanguardia en esos aspectos, qué debería hacer, cómo se estima el desempeño administrativo, y cuáles pueden ser las consecuencias de un obrar no acorde a las necesidades institucionales y de los trabajadores individualmente.

En el Sexto Capítulo, se dan a conocer y se analizan los principales datos obtenidos en el trabajo de campo. La información obtenida en dichas intervenciones ha permitido compararla situación deseada con los parámetros reales de desempeño de las dependencias analizadas. También se realizan una serie de propuestas de intervención y la manera que puedan ser implementadas en un período temporal razonable. También se ha incorporado el análisis de la situación relevada durante la Pandemia COVID-19 y efectos de la misma, una vez retomadas las actividades administrativas.

Para finalizar, las Conclusiones sobre el trabajo realizado que resumen los aportes y las posibles aplicaciones o líneas de trabajo para enriquecer las propuestas. En los Anexos se incluye información de soporte que nos ayuda a comprender o describir de mejor manera las distintas aristas abordadas en el presente trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico donde se contemplan los fundamentos de las teorías, los conocimientos y los conceptos sobre los que se ha trabajado. También se presenta el marco empírico sobre el que se fundamenta el trabajo, esto es, la referencia de los conocimientos y el soporte práctico, producto de las experiencias relacionadas con el tema de la descentralización operativa administrativa.

ESTADO ACTUAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Es una de las primeras etapas que se desarrolla dentro del presente trabajo, ya que lo que se pretende realizar es ir tras la huella de lo que ya se ha escrito, para de ese modo determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar la propuesta y cuáles son las tendencias.

A efectos de la confección del presente acápite, se ha desarrollado el trabajo en dos fases¹⁴:

- **Fase heurística:** Se procede a la búsqueda y recopilación de las fuentes de investigación, como ser bibliografías, anuarios, monografías, artículos, trabajos especiales., digestos. Documentos oficiales o privados; actas, cartas, diarios. Investigaciones aplicadas. Filmaciones; audiovisuales; grabaciones.
- **Fase Hermenéutica:** En esta altura de la investigación se procede a la lectura, análisis e interpretación; se clasificará de acuerdo con su importancia. A partir de allí, se seleccionan los puntos fundamentales y se indican el o los instrumentos diseñados por el investigador para sistematizar la información bibliográfica acopiada, por ejemplo, en una ficha de contenido o una matriz para los conceptos.

¹⁴ - *Organización y Elaboración de Proyectos* – Universidad de Antioquía.
http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado_arte.html

Por lo expuesto, se han detectado antecedentes fundamentales, en los que se plasman propuestas de descentralización de naturaleza similar a la que se pretende realizar en el presente trabajo, las que han sido descriptas en el Marco Teórico Referencial, y que a continuación se indican:

- Plan Estratégico 2011 – 2014, Universidad Nacional de La Plata “Reforma Administrativa”¹⁵: El mismo consiste en establecer un manual de procedimientos lo que constituye un instrumento referente a la organización de un sistema de control interno cuya introducción permite dar cumplimiento a lo establecido en la ley 24156 (art. 101); y cuyo principal objetivo es contar con procedimientos uniformes para la gestión de la administración de la Universidad, que permitan su agilización, control y mayor transparencia.
- Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008¹⁶: En la misma se incluye la información en relación con el SIU-Pampa, al que se realizó su actualización y los mantenimientos de rutina propios del circuito liquidatorio; como también se comenzaron a estudiar las implicaciones que tendrá la migración al nuevo sistema SIU-Mapuche en 2009, que incluyó la instalación y configuración de un server para realizar las pruebas pertinentes sobre la implementación del SIU-Pampa con base de datos PostgreSQL y permitió la obtención de métricas relacionadas con los tiempos involucrados en los procesos de liquidación, dato relevante para la presente Tesis. Del mismo modo describe los procesos de prueba de la versión EA del SIU-Mapuche y test funcionales para la futura implementación del mismo. Otro dato relevante para la presente Tesis es el dictado de un curso de Seguridad de la Información en el marco de las actividades de formación del Personal involucrado.

¹⁵11 - Ver Anexo IV, en el que se describe el Plan Estratégico de referencia, en lo concerniente específicamente a la propuesta de descentralización operativa del Sistema SIU - Pilagá

¹⁶ 12 - Ver Anexo V

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Respecto al tema en particular y específico aún no se han encontrado trabajos académicos, si se han tomado como determinados puntos de partida, las distintas propuestas efectuadas por distintas Universidades para procesos de descentralización:

Plan Estratégico 2011 – 2014, Universidad Nacional de La Plata “Reforma Administrativa”

Identificado como Proyecto 22 - Manuales de Procedimiento de los Sistemas y Subsistemas cuyo responsable es Unidad de Planificación y Control de Gestión, se propone un Manual de procedimientos como un instrumento referente a la organización de un sistema de control interno cuya introducción permite dar cumplimiento a lo establecido en la ley 24156 (art. 101). “la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada organismo y la auditoría interna”.

En los talleres realizados con las áreas de administración de todas las Facultades y de la Presidencia de la UNLP, se propusieron desarrollar y se desarrollaron los siguientes manuales: Rendición de Subsidios, Rendición de sueldos, Rendición de Recursos Propios, Retenciones Impositivas, Convenios, Recursos Humanos e Inventario de Bienes Muebles y Semovientes.

Dentro de los objetivos de Proyecto se pretende, contar con procedimientos uniformes para la gestión de la administración de la Universidad, que permitan su agilización, control y mayor transparencia;

En el mismo Proyecto 24, encontramos el Subprograma operativo 23 -Sistema de Control Interno de los procedimientos e información administrativa, cuyo responsable es la misma Unidad de Planificación y Control de Gestión; que busca implementar un sistema de

seguimiento electrónico de expedientes que permita que la institución cuente con un sistema de control interno moderno que detecte los desvíos y defina los mecanismos correctivos para el logro de los objetivos institucionales y de una rendición de cuentas acorde con las responsabilidades asignadas; y cuyo objetivo es el de desarrollar un sistema de control de acuerdo a su estructura básica cuya labor se focalizaría en definir el objeto de control y los mecanismos del mismo, detectar los desvíos, definir los mecanismos correctivos e implementarlos.

También encontramos al Proyecto 24 - Sistema Uniforme de Información SIU: Homogeneización e instalación de los sistemas Guaraní (alumnos), Comechingones /Pilagá (administración), Wichí Pampa /Mapuche (personal); cuyo responsable es el Centro Superior para el Procesamiento de la Información –CeSPI-, Unidad de Planificación y Control de Gestión, Dirección de Sistemas; que fundamenta que las soluciones y servicios del SIU evolucionan permanentemente en su eficiencia, en nuevos servicios, en actualizaciones tecnológicas y en la integración con otros sistemas. La realidad compleja del sistema universitario lleva al desarrollo de una forma de trabajo participativa donde se intercambian conocimientos y experiencias. La incorporación del equipo docente y técnico del SIU al ámbito de la Universidad Nacional de La Plata en su calidad de co gestora de las actividades de dicho grupo, es muy importante para el objetivo de implementación de los distintos sistemas informáticos que provee el SIU dado que los mismos requieren ser adaptados para un mejor aprovechamiento en nuestra Universidad.

En la UNLP el sistema informático de gestión administrativa SIU Pilagá se encuentra en funcionamiento inicial en Presidencia (desde enero 2010), mientras, el sistema SIU Comechingones que evoluciona al Pilagá está instalado en 14 de las 17 Facultades y la Presidencia y está en producción en 9, siendo necesario que este sistema definitivo de información de la gestión administrativa funcione al 100 % en toda la UNLP para mejorar la calidad de su gestión.

Por su parte, el sistema de gestión del personal SIU Pampa / Procrest (Mapuche) se encuentra en proceso de carga de datos en la Presidencia, y el sistema de gestión académica

SIU Guaraní se encuentra instalado en 12 Facultades y está en producción en 7 (el sistema complementario centralizado de aspirantes ASPI está instalado en las 17 Facultades, el SIPU en 9 Facultades y el sistema complementario centralizado de alumnos se encuentra instalado en las 17 Facultades), siendo constante la incorporación de nuevas Facultades al proceso.

Los Objetivos son contar con un sistema de información integral que involucre a las Facultades y Dependencias de la UNLP, comenzando con la administración, el personal y la gestión académica; desarrollar los acuerdos necesarios para llegar a soluciones informáticas comunes a las áreas involucradas; garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información; colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias; contribuir con la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas, asegurando el derecho a la información veraz.

El Proyecto 25 - Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas; cuyo responsable es la Secretaría General – Unidad de Planificación y Control de Gestión, Compras de Administración de Presidencia y la Unidad de Sistemas de la UNLP. El Proyecto 25 se enmarca dentro del proceso de modernización de la UNLP en el que es necesario actualizar el funcionamiento del área de Compras dotándola de herramientas de última generación que optimicen su funcionamiento. En ese sentido, se realizaron contactos con los desarrolladores del SIU y se convino participar del Módulo de Compras, para que se ajuste a la operatoria de la UNLP. Esto sería una ventaja para la UNLP porque luego estaría integrado al SIU Pilagá, sistema contable que se generalizará durante el año 2010. El objetivo del Proyecto es impulsar la implementación de un Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP). Para ello se elaboró un Convenio Marco con la Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de la Nación a efectos de incorporar el sistema.

Dentro de los antecedentes más vinculados al objeto de estudio del presente trabajo encontramos al Proyecto 26 - Sistema de alta y bajas no docentes y categorías, cuyo responsable es la Secretaría de Administración y Finanzas, Unidad de Planificación y Control de Gestión, CeSPI; y se fundamentó en que en los talleres realizados con la

Dirección de Liquidación de Sueldos se detectó que la información llegaba con errores que corresponden a la carga inicial (manual) de los datos en las Unidades Académicas generando un retraso significativo en el proceso de liquidación de sueldos y perjudicando a la UNLP con la información hacia terceros (AFIP, ANSES, AFJP). Se trabajó en un sistema que aproveche las terminales del SIU Guaraní existentes en cada Unidad Académica para el ingreso de la información desde el lugar de origen tomando los recaudos de seguridad necesarios.

El objetivo es desarrollar una solución informática que reduzca la cantidad de errores que se producen en la carga de datos acortando los tiempos del trámite de ingreso a la UNLP y mejorando la calidad.

Otro de los proyectos referenciales es el Proyecto 27 - Sistema de información de inasistencias, cuyo responsable es la SAyF, Dirección de Organización Institucional, Dirección de Sistemas, Unidad de Planificación y Control de Gestión. Se trabajó en la Dirección de Salud en la modernización del sistema de información de las inasistencias diarias, y con el objetivo de agilizarlo se implementó la normativa pertinente a través de e-mail con casillas corporativas. Fueron relevados los circuitos y validados con el área de Salud, actualmente se desarrollaron dos Módulos, uno con el archivo de toda la Historia Clínica de los alumnos y otro con la Historia Clínica de los no docentes donde constan todas las carpetas médicas, pudiendo realizarse su seguimiento por el sistema (La Dirección de Salud definirá los usuarios habilitados para el seguimiento de los expedientes). Los Objetivos fueron los de lograr un mejor aprovechamiento del personal de servicios generales de las distintas unidades académicas y dependencias de la Universidad; y disminuir los riesgos que genera su traslado diario a la Dirección de Salud.

Un tema siempre vinculado a cualquier proceso de modernización, principalmente aquellos vinculados a la informatización o de aprovechamiento tendiente a la optimización del uso de las herramientas informáticas es el de la firma digital, en el que el Proyecto 29 - Sistema de Firma Digital, cuyo responsable es la Secretaría de Administración y Finanzas, CeSPI, Dirección de Sistemas. La firma digital equivale a la firma de puño y letra en el mundo

digital. Es una de las funcionalidades del certificado electrónico que sirve tanto para cifrar documentos y realizar transacciones seguras. En definitiva, autentifica la identidad del que envía un mensaje a través de Internet y asegura que su contenido original no ha sido alterado.

Dado que la tecnología de firma digital se está consolidando y siendo reglamentada tanto en el ámbito de la administración pública nacional como provincial y que la Universidad a través de la Facultad de Informática y su laboratorio LINTI, cuenta con una plataforma de firma digital, que ha sido sometida a auditorias internacionales y actualmente emite certificados (llaves que habilitan el uso) para la red internacional científica “GRID”, es que se plantea el desafío de extrapolar este *know how* y preparar a esta Casa o bien para el uso de sus propios certificados o bien para su integración con los organismos antes mencionados.

Los objetivos son el mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información en aplicaciones tales como notificaciones, contrataciones electrónicas, declaraciones juradas, capacitación a distancia, trámite de los expedientes en forma simultánea, búsquedas automáticas de información y seguimiento y control por parte de los interesados, propendiendo a la progresiva despapelización de los trámites administrativos.

Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008

El *Programa de Informatización y Planificación Tecnológica*, cuya área responsable es la Secretaría General, incorpora dentro de su informe de actividades para la Memoria institucional, durante 2008 en relación con el SIU Mapuche, se realizó su actualización y los mantenimientos de rutina propios del circuito liquidatorio. Se comenzaron a estudiar las implicaciones que tendrá la migración al nuevo sistema SIU Mapuche. También se instaló y configuró un server para realizar las pruebas pertinentes sobre la implementación del SIU-Mapuche con base de datos Postgre SQL y se procedió a obtener métricas relacionadas con los tiempos involucrados en los procesos de liquidación.

Se instaló el server de prueba de la versión EA del SIU Mapuche y se realizaron los primeros test funcionales para la futura implementación del mismo.

Se dictó un curso de Seguridad de la Información en el marco de las actividades de formación de personal de este Programa.

Por otro lado, el *Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI)* incorpora a la memoria que el proceso de evaluación, autoevaluación y análisis institucional desarrollado por la Universidad conduce a la intensificación de los procesos de producción de información cuali-cuantitativa mediante la implementación de metodologías adecuadas a los mismos. Los objetivos específicos del Programa tienden a la elaboración de información permanente que contribuya a los procesos de toma de decisiones en la Universidad. El Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI) se articula con las distintas Secretarías de Rectorado, áreas y Unidades Académicas, Escuelas, Institutos, Programas y Proyectos. En el Programa también se inscriben las actividades de la Dirección de Información y Estadística.

En el transcurso de 2008, se trabajó con los sistemas de información gerenciales (Wichi y O3 Datawarehouse), con asistencia a los talleres brindados por el SIU en el Ministerio de Educación.

Se analizaron las interrelaciones entre los sistemas del SIU (Araucano, Guaraní, Mapuche, Wichi) y se asistió al Programa de Apoyo al Planeamiento y Evaluación Institucional en la generación de la información institucional necesaria para el proceso de autoevaluación.

Asimismo, se realizó el seguimiento de la fórmula para los beneficios otorgados por el Servicio de Complemento de Jubilados y Pensionados de la Universidad Nacional del Litoral y se brindó asistencia para el mejoramiento del sistema informático desarrollado para el seguimiento de los Cursos de Formación y Capacitación Laboral del Personal No Docente de la UNL.

Todos los proyectos y memoria se incluyen en Anexos a la presente Tesis.

PERSPECTIVA TEÓRICA

Considerando principalmente las pautas para la elaboración del marco teórico del presente trabajo, resulta menester la descripción de cuál será la perspectiva de los conceptos teóricos que serán abordados, y en función de ello resulta insoslayable la construcción temprana de un concepto de Gestión Pública y siendo la Universidad parte de la APN podremos arribar a un concepto de Gestión de la Universidad, y relacionarlo con el tema particular objeto de las presentes líneas.

Gestión Pública: En primer término, se efectuará el análisis de la administración pública respecto de la multiplicidad de metas y de la ambigüedad de las mismas; del origen y de la asignación de los recursos; de la actuación legal y de la legitimidad para actuar hacia la comunidad de referencia; y de la dificultad de la creación de valor público.

El objetivo final de las organizaciones es múltiple y ambiguo, por tanto, se convierte el Estado en uno de los entes más complejos de gestionar, más aún si se analizan la escasez de los recursos públicos, que siempre son muy limitados o escasos frente a las necesidades y demandas, y máxime considerando que son asignados por procesos políticos. La actuación del Estado es pública y a partir de leyes (por oposición a la ley como marco referencial). Debe dar respuesta a todos los ciudadanos. En el Estado democrático, la legitimidad está dada por el cumplimiento de La Constitución y el acuerdo de ciudadanos (y grupos de poder). La Administración Pública tiene como referencia (formal) toda la comunidad, en donde se dan procesos sociopolíticos por captura de la gestión. Los beneficios generados a través del ejercicio de la gerencia social no deben entenderse como la entrega de **productos y servicios** únicamente, sino como los **impactos** de las citadas metas múltiples y ambiguas. (PRAT I CATALÁ, Joan. 2005. Pág.19)

Gestión de la Universidad: Disposición y organización que pueda tener un individuo o institución, para lograr un determinado objetivo o conjunto de ellos, pero no solo en la consecución del objetivo sino a través de un racional uso de los recursos de la manera más óptima posible en los plazos que se establezcan como razonables, referidos a la promoción, desarrollo y preservación de la cultura de la sociedad, en un contexto de permanente

cambio, y en el caso de la universidad pública con el agravante de la devolución a la sociedad del elemento transformador y motor del ascenso social y promotor del conocimiento.

El concepto de **Gestión de la Universidad**, fue elaborado por el autor del presente trabajo a partir de la lectura e interpretación de dos autores que han desarrollado el mismo concepto, que son Mónica Murillo Mora¹⁷ y en conjunto Norberto Fernandez Lamarra y Mariana Alonso Brá¹⁸.

En primer lugar, resulta importante definir a la **gestión**, desde el punto de vista del estudio de la administración, cuyo concepto podemos resumir de la siguiente manera: “Disposición y organización que pueda tener un individuo o institución, para lograr un determinado objetivo o conjunto de ellos, pero no solo en la consecución del objetivo sino a través de un racional uso de los recursos de la manera más óptima posible en los plazos que se establezcan como razonables”. (Murillo Mora, Mónica. 2019)

A ello, sumamos la especificidad del tema objeto de estudio, aludiendo a las instituciones de educación superior, construyendo de tal modo el concepto de gestión de la universidad, que se ha enunciado.

El concepto puede enriquecerse con el hecho de describir que la gestión de la universidad es un quehacer que hace a la dirección y el sentido de las Instituciones de Educación Superior concebidas como unidad, y que la convierten en organizaciones políticas y politizadas, complejas y complejizadas, y sin dejar de reconocer las distintas dimensiones de la gestión que son el mismo gobierno, la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión académica.

¹⁷ MURILLO MORA, Mónica. Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo. ISSN 1989-4155 (2019)

¹⁸ FERNANDEZ LAMARRA, Norberto; ALONSO BRÁ, Mariana. La Gestión Universitaria en Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. (2004)

En resumen, la gestión de la universidad es una actividad compleja que incluye a todos los aspectos y actores de la vida universitaria, desde aquello relativo al propio gobierno, hasta aquel aspecto más informal de la base institucional.

La Calidad como elemento insoslayable de la gestión de las universidades:

La calidad aparece como un elemento muy destacado en cada plataforma electoral universitaria, y no solo como elemento político sino porque es una demanda permanente por parte de la comunidad universitaria y del medio en el que las IES están inmersas. (RICO, Rubén Roberto. 1995)

Gestión del SIU Mapuche

Respecto al tema objeto de estudio del presente trabajo, se observa una falencia en la gestión universitaria y trazando un paralelismo con el concepto de la misma recientemente descrito, desde el mismo instante de describir a la universidad desde el frío concepto de una organización que utiliza de manera óptima los recursos de los que dispone, para el logro de sus metas, objetivos y finalidades, usando variados elementos de modo tal de arribar a los resultados esperados; pero el uso ocioso de esas aplicaciones que a primera vista son muy potentes pero no resultan aprovechadas como corresponde y nos brinda la posibilidad teórica, en éste caso, la aplicación informática SIU Mapuche, que entre otras consecuencias negativas produce perjuicios económicos a los integrantes de la comunidad universitaria, por el atraso en la liquidación de haberes, el nivel político estratégico de conducción no maneja información oportuna y actualizada para la toma de decisiones, entre otras.

Otros conceptos:

Celeridad: El principio de celeridad procesal está representado por todas aquellas normas o consideraciones que impiden la prolongación de los plazos y eliminan trámites procesales superfluos y onerosos. Así, la perentoriedad de los plazos legales, administrativos o en su caso, judiciales. En el estricto ámbito laboral es el principio que hace referencia a la necesidad, dadas las cuestiones ventiladas que de ordinario se refieren a aspectos esenciales

de la vida y sostenimiento de las partes (contratación, despido, promoción, pensiones, etc.) todas las actuaciones procesales se lleven adelante con prontitud y rapidez. (BARBERIO, Sergio, GARCÍA SOLÁ, Marcela M. 2011)

Sencillez: Es la cualidad que se aplica a un objeto, o persona, en este caso a un procedimiento, que carece de complejidad y se destaca por la simplicidad. Presenta características simples y su elaboración o manejo no requiere de procesos complicados.

Economía: “Se refiere a que la actuación en la administración pública debe desarrollarse con ahorro de trabajo, energía y costo, y atenta a la obtención del mayor resultado con el mínimo esfuerzo, lo que en la práctica implica evitar a los administrados trámites superfluos o redundantes y que se aminore el trabajo habitualmente recargado a los órganos o servidores públicos.” (LÓPEZ OLVERA, Miguel Alejandro. 2005. Pág. 192)

Eficiencia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en las organizaciones

Eficacia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo, o el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. 2016).

“Los cuatro principios enumerados precedentemente (Sencillez, Celeridad, Economía, Eficiencia y Eficacia; es un conjunto de principios que tiene como propósito que la administración moderna no burocratice los expedientes y que, si se cumplieron requisitos o verificaron gestiones internas dentro del procedimiento administrativo, deberá resolverse conforme a la ley. En este caso el procedimiento administrativo debe culminar con un resultado que sea beneficioso tanto para la administración como para los particulares.” (DEL RÍO, GONZALEZ. Derecho Procesal Administrativo. 1981. Pág. 392)

División del trabajo: Hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas (ÁLVAREZ, Héctor Felipe. 2004).

La relación directa con el objeto de estudio del presente trabajo, es la necesaria concepción institucional de la importancia de este principio de la administración como herramienta fundamental en el logro de la agilidad de los trámites administrativos, entre los cuales encontramos a aquellos que nos ocupan en esta elaboración académica.

Burocracia: Para **Max Weber** la Burocracia aparece como un modo de organización particular, un modo de organización entre otros, que corresponde a un sector más o menos amplio, pero que sigue estando situado dentro de la sociedad. Constituye el aparato administrativo de máxima afinidad con el tipo legal-racional de dominación.

Aparecen como rasgos distintivos que se desarrolla en un marco normativo, de legalidad; con una jerarquía de las funciones; con formalidad, es decir que siempre documentado por escrito; implica un aprendizaje profesional por parte de los actores; y también presupone la utilización de tecnología en particular. Características que aparecen como escritas específicamente para la UNaM, en todo su ámbito, por lo que no podemos dejar de incluir el mismo en el presente trabajo.

Toma de decisiones: Es el proceso de análisis y elección entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir (CHIAVENATTO, Idalberto. 1998).

En el presente trabajo el concepto de toma de decisiones aparece como insoslayable, ya que aparece desde la decisión de implementar cualquier mejora en los procesos administrativos, como también es uno de los objetivos, mejorar sustancialmente la calidad de la información utilizada como soporte de la toma de decisiones en los más altos niveles político-estratégicos de la institución.

Proceso administrativo: Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización (CHEN, Caterina. 2019).

También atiende a las razones específicas por las que se abordan las presentes líneas, que es la intención de dotar de mayor fluidez, y si se quiere de previsibilidad a todo el proceso administrativo de la UNaM.

Reglamentación: Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio (R.A.E., 2020)

Una de las fuentes principales de donde se nutre el presente trabajo, es la reglamentación vigente en la institución, como también la externa que de alguna manera hace alcance, directa o indirectamente; y es también objetivo del presente trabajo promover una metodología, que, a través de una eventual reglamentación, si resultara necesaria, que no permita mayor agilidad a la hora de las designaciones y/o promociones.

Federalismo administrativo: El federalismo es un el modelo de organización política y territorial basado en la coexistencia y coordinación administrativa existente entre distintos territorios de diferentes culturas dependientes de un poder central que les deriva sus competencias (SÁNCHEZ GALÁN, Javier. 2019).

El concepto descrito, alude a uno de los objetivos “macro” que tiene el presente trabajo, resulta una pequeña contribución a una definición que no observa muchos abordajes, pero que resulta de importancia insoslayable en cualquier organización que tenga sus bases definidas como democráticas y transparentes.

La concepción de las organizaciones bajo el paraguas del federalismo responde a necesidades políticas y organizativas de integrar en un mismo marco normativo sus distintas partes abogando por la pluralidad y la convergencia de sus instituciones. Sin soslayar la identidad única de la institución de la que se trate, en este caso la Universidad, pero si respetando las competencias de cada uno de los órganos que la conforman, pero si aceptando y respetando las potencialidades de cada uno de sus miembros o de las organizaciones intermedias, de manera de lograr un ciclo de vida institucional saludable, ágil y expedito (FIORINI, Bartolomé. 1995).

Uniformidad: El principio de uniformidad es una norma contable que significa que una empresa o institución, una vez decide aplicar un criterio contable, ha de seguir el mismo mientras no cambien las condiciones que le llevaron a adoptarlo.

Es una concepción totalmente trasladable a todos los aspectos de una organización inclusive el administrativo, y también aplicable al universo de organizaciones, inclusive la UNaM, tanto en el sentido de que siempre se aplique la misma norma o criterio, como también desde el punto de vista subjetivo, o sea, que todos los actores lo apliquen.

Vinculación al objeto de estudio

Respecto a la temática del presente trabajo, en la situación problemática descripta oportunamente se observa una falencia en la gestión universitaria y relacionando con la definición construida, desde el mismo momento de definir a la universidad desde el frío concepto de una organización que hace uso de manera óptima de los recursos disponibles, para la consecución de sus objetivos, valiéndose de múltiples herramientas para que ello resulte de la manera prevista; pero la utilización ociosa de tales herramientas, en éste caso, la aplicación informática SIU-Mapuche, que produce, entre otros efectos nocivos, perjuicios económicos a los integrantes de la comunidad universitaria, por el atraso en la liquidación de haberes.

Otro aspecto a ser analizado, es la imposibilidad de que el gobierno, cuente con la información necesaria, suficiente y pertinente ampliada a la actualización; para que el proceso de toma de decisiones sea llevado de la mejor manera posible.

Enfoque teórico

A efectos de lograr el objetivo máximo; que es el proponer una metodología para implementar un proceso de descentralización funcional en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, del Sistema SIU Mapuche; que implique la facultad para cada una de las UA, tanto de la generación, de la registración y tramitación de cada uno de los trámites de altas y bajas de personal, en el mismo ámbito físico e institucional en el que se generan, centralizando en UC aquellas gestiones que obligatoriamente tienen que ser llevadas a cabo en ese ámbito; en un marco de Integración funcional total de los sistemas de referencia, y de aquellos que puedan servir como complemento tanto para la obtención de información como para la toma de decisiones político estratégicas, como ser el SIU Data

Warehouse o bien SIU Wichi; se describe el presente Marco Teórico, dividido en dos grandes grupos, Marco Teórico Referencial y Marco Teórico Conceptual.

CAPITULO II

NORMATIVA APLICABLE

En este Segundo Capítulo se ha realizado el análisis del esquema normativo vigente para la Universidad Nacional de Misiones vinculado al objeto de estudio del presente trabajo.

Como en reiteradas ocasiones planteadas en el presente trabajo, la normativa vigente en el caso en particular, fija para la Universidad Nacional de Misiones, como institución pública de Administración Pública Nacional (APN), un piso mínimo de exigencias a cumplir en cuanto a acciones que principalmente deben atender el mejor trato al interés del trabajador de la Universidad, y por supuesto al interés institucional.

A modo de organización interna, dentro del presente capítulo, se dividirá la distinta normativa, en función de la jerarquía y el alcance de las mismas, por lo tanto, en primer lugar, se analizarán las Leyes Nacionales, después los Decretos del Poder Ejecutivo Nacional, y por último la que se denomina Normativa Local, es decir, de la propia UNaM, que a su vez, se volverá a subdividir, entre Ordenanzas, Resoluciones y Disposiciones.

LEYES NACIONALES

Ley N° 19.549 “de Procedimiento Administrativo”

Estipula el norte de los criterios, la columna vertebral de cómo proceder administrativamente en el ámbito de la Administración Pública Nacional, por lo tanto de la UNaM., quedando excluidas las fuerzas militares, armadas y de seguridad.

Después de definir el ámbito de aplicación, define un requisito general que es el de “impulsión e instrucción de oficio”, sin perjuicio de la participación de los interesados en el trámite del que se trate. A continuación, se establecen los principios de **celeridad**,

sencillez, economía y eficacia, sobre los que el presente trabajo se inspira, ya descriptos en el Marco Teórico.

También se destaca la vigencia del principio del “informalismo”, es decir, que cualquier formalidad que un interesado no esté obligado a conocer, puede ser cumplimentado con posterioridad.

Luego se establecen las formas de contar los plazos, días y horas hábiles, de la forma de interposición de recursos, del derecho a ser escuchado, a ofrecer y producir pruebas y el derecho a una decisión fundada.

En el Título III aparecen los requisitos esenciales de los trámites administrativos que son la competencia, la causa y el objeto, procedimiento, motivación y finalidad.

A continuación, se estipulan las vías de hecho, las normas de eficacia de los actos, la legitimidad, la nulidad, la anulabilidad, y las causas de revocación o de extinción de los trámites y/o actos administrativos, y la relación previa a la vía judicial.

A modo de síntesis, y sin perjuicio de consagrar los principios rectores de carácter insoslayable en cualquier trámite, es imposible dejar de destacar que es una ley escrita en su concepción general en el año 1972, y sin perjuicio de las sucesivas modificaciones y actualizaciones, principalmente a través de la Ley N° 21.686¹⁹ y sus Decretos Reglamentarios se vislumbra la necesidad de contar con un marco regulatorio moderno desde el momento mismo de su concepción.

Ley N° 20.744 “de Contratos de Trabajo”

La LCT fue promulgada el 20/09/1974 y constaba de 301 artículos. Se trató de la primera ley nacional que incluyó la totalidad de las regulaciones atinentes a un contrato de trabajo.

De la lectura de la norma surge un marcado espíritu de protección del trabajador. El artículo 19° dispone que “las desigualdad es que crea esta ley a favor de una de las partes, solo se entenderán como forma de compensar otras que de por sí se dan en la relación”.

¹⁹ Ley N° 21.686 – Publicada en Boletín Oficial del 25 de Noviembre de 1977

El instrumento legal regula claramente los principios del derecho del trabajo y ordena que cualquier duda sobre la interpretación de la norma o acerca de la prueba en juicio sea resuelta a favor del trabajador (In dubio, pro operario)²⁰.

La Ley extendía la protección dando prevalencia por sobre ella misma a los “usos y costumbres” del empleador, cuando resultaban a favor del empleado.

Con respecto a las obligaciones laborales, la norma dejaba en claro que el ejercicio de un *ius variandi* abusivo generaba en el trabajador no solo el derecho a considerarse despedido, sino a accionar persiguiendo el restablecimiento de las condiciones alteradas (art. 71).

También aparecía legislado el derecho a la retención de tareas en los casos en que el empleador no cumplía con el deber de seguridad (art. 83).

Se imponía como recaudo de legitimidad de una sanción disciplinaria, la existencia de justa causa y plazo fijo.

En el periodo 1983-1989 no se dictaron normas relevantes dirigidas a la recuperación de los derechos laborales derogados en el régimen de facto.

La primera norma laboral dictada después de la recuperación del estado de derecho fue la ley 23.041 (BO 04/01/1984) que estableció el pago del sueldo anual complementario en dos cuotas con vencimiento en junio y diciembre de cada año.

Esta ley transitó momentos difíciles, violentos. Fueron arrebatados los que podrían haber sido efectos muy beneficiosos a poco tiempo de su entrada en vigencia. La norma ha atravesado tiempos liberales y neoliberales que cercenaron su impronta protectoria y que dejaron al trabajador dependiente muy desprotegido en la década del 90.

Actualmente el Estado ha recuperado el rol que le compete como mediador y generador de políticas públicas tendientes a la expansión de los derechos y al bienestar de la población.

²⁰Artículo 9º, Párrafo 2º.-

La íntegra rehabilitación de los derechos consagrados por la ley 20.744 en su redacción original representa una aspiración de gran parte de la sociedad. (CANDAL, Mariano. 2014)

Para finalizar es dable rescatar que si bien, la Ley 20.744 no representa el marco regulatorio directo aplicable al caso de estudio del presente trabajo, el autor del mismo considera importante su análisis, puesto que si constituye una representación del espíritu con el que el Estado afronta el aspecto de los derechos laborales, y dado que también representa el piso mínimo a garantizarse para cualquier trabajador.

Ley N° 25.164 “Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional”

Del análisis del marco regulatorio del Empleo Público dependiente de la Administración Pública Nacional, surge que los trabajadores de la Universidad Nacional de Misiones, no resultan alcanzados por las disposiciones de tal ordenamiento legal, según lo dispuesto por el Artículo 3°, Inciso “f” de la misma. Sin perjuicio de ello, no resulta en vano la mención de tal Ley, ya que los Sistemas que son producidos por SIU, están trascendiendo el mero sistema universitario, ya que existen organismos extra universitarios que atendiendo ciertas consideraciones de particularidades propias, los están implementando, caso testigo el Ministerio de Economía de la Nación, y el Ministerio de Economía.

DECRETOS DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL

Decreto PEN N° 366/06 “Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.”

La presente convención colectiva de trabajo; que originalmente fue acordada entre el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales (FATUN) sector gremial que representa al personal no docente de las instituciones universitarias nacionales, de fecha 16 de junio de 2005; fue homologada a través del Decreto N° 366/06²¹, suscripto por el Presidente Néstor Kirchner.

Representa el marco regulatorio de la relación laboral de todos los trabajadores no docentes de las Universidades Nacionales. Es un convenio que incluye todos los aspectos de la

²¹ Publicado en Boletín Oficial el día 05 de Abril de 2006.-

relación laboral; desde la determinación de los derechos y obligaciones de cada una de las partes; las condiciones para el ingreso y egreso de los trabajadores; el régimen de concursos, único parámetro insoslayable para el inicio de la relación jurídico laboral prescripta legalmente; el régimen de evaluación de desempeño del personal; la determinación de los agrupamientos a los que puede pertenecer cada trabajador, como también de la retribución correspondiente a cada categoría, que varía de la 1 a la 7, siendo la de mayor jerarquía la Categoría Uno (1) y la menor la Siete (7); los adicionales y suplementos; la jornada laboral; el régimen de licencias, justificaciones y franquicias; las condiciones de seguridad e higiene; la capacitación del personal no docente; y el régimen disciplinario.

Es destacable que es Convenio reconocido como muy beneficioso para quienes se encuentran amparados en el mismo, reconociéndose muchas garantías y beneficios que no existen en otras convenciones de la misma naturaleza. Del mismo modo resulta poco asimilable; que siendo el personal alcanzado por reglamentación de algún modo “beneficiosa”; que en la propia institución universitaria (UNaM), no puedan alcanzarse estándares de calidad administrativa que se condigan y aseguren y resguarden derechos laborales, y se atribuyan tales inconvenientes, como la poca celeridad, o la baja eficiencia, en meros “problemas administrativos”.

Decreto PEN N° 1.246/15 “Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales”

La presente convención colectiva de trabajo; que originalmente fue acordada entre el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), la Federación Nacional de Docentes Universitarios (CONADU), la Federación Nacional de Docentes, Investigadores y Creadores Universitarios (CONADU HISTORICA), la Federación de Docentes de las Universidades (FEDUN), la Unión de Docentes Argentinos (UDA), y otros sindicatos; sectores gremiales que representan al personal docente de las instituciones universitarias nacionales, de fecha 01 de julio de 2015; fue homologada a través del Decreto N° 1246/15²², suscripto por la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner.

²² Publicado en Boletín Oficial el día 07 de Julio de 2015.-

Es la regulación de la relación jurídica laboral de todos los docentes de las Universidades Nacionales. Es un convenio que incluye todos los aspectos de la relación laboral; desde la determinación de los derechos y obligaciones de cada una de las partes; las condiciones para el ingreso y egreso de los docentes; el régimen de concursos; el régimen de carrera docente suscripto a la autonomía de cada una de las instituciones universitarias; la retribución correspondiente a cada cargo; los adicionales y suplementos; la jornada laboral; el régimen de licencias, justificaciones y franquicias; las condiciones de seguridad e higiene; y el régimen disciplinario.

Cabe la misma conclusión a la que se ha arribado en el caso de la convención colectiva no docente; es un Convenio que atiende muchos derechos de los trabajadores, con un amplio matiz proteccionista y de afianzamiento de derechos, pero que de algún modo no se condice con las condiciones que puedan asegurarse desde las universidades, desde el punto de vista administrativo y de gestión, que ocupa el objeto del presente trabajo.

Decreto PEN N° 336/2017 “Lineamientos para la Redacción y Producción de Documentos Administrativos”

Fue aprobado en fecha 15 de Mayo de 2017, derogando al antiguo Decreto PEN N° 333/1985. En sentido amplio en el cuerpo normativo se regulan lineamientos generales para la redacción y generación de documentación en el ámbito de la APN, pero con un contenido mucho más escueto que la norma predecesora mencionada donde se estipulaban de forma completa las normas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de los proyectos de actos y documentación administrativa.

Mediante el actual Decreto N° 336/17, se incorporan elementos de vital importancia en el accionar administrativo actual como lo son: el Expediente Electrónico, y la Firma Digital.

Cabe mencionar, que sin perjuicio de las innovaciones incorporadas, ha dejado sin regulación muchos aspectos que si eran contenidos en la norma anterior, que hoy no tienen anclaje legal.

RESOLUCIÓN DE LA HONORABLE ASAMBLEA UNIVERSITARIA (HAU)

Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones

A través de la Resolución N° 1386/12 dictada en Buenos Aires, el 23 de Agosto de 2012; el Ministerio de Educación de la Nación, ordenó la publicación en el Boletín Oficial el Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones, cuya modificación fue dispuesta por Resolución N°09/12 de la Honorable Asamblea Universitaria de fecha 16 de mayo de 2012. Es el marco normativo máximo dictado en ejercicio de la autonomía universitaria, en él se establecen las Bases, Fines y Funciones de la institución, como también los derechos, garantías y obligaciones de sus integrantes.

También son definidas las acciones universitarias que son la Enseñanza, Investigación Científica y Tecnológica, Extensión y Acción Social. La estructura y el gobierno son establecidos en el mismo ordenamiento, como los órganos de evaluación y asesoramiento, los claustros que forman parte de la institución; el Patrimonio, los recursos y el régimen económico financiero y el Régimen Electoral.

Es un estatuto que responde a estándares de modernidad, y más allá de lo pertinente a lo estrictamente universitario, se amplía incluyendo desde sus primeras líneas la conciencia de la ecología, cuestiones de género y una marcada tendencia hacia una estrecha relación con la comunidad de la que forma parte.

“Impulsa la integración e interrelación con instituciones afines, gubernamentales y no gubernamentales de la provincia y la región, nacionales e internacionales que compartan o coincidan con sus fines y objetivos. Admite en su seno la más amplia pluralidad ideológica, política y religiosa. Garantiza en sus claustros la libertad de expresión y petición en el marco de los principios democráticos y el respeto mutuo. Constituye una comunidad en la búsqueda de la excelencia y calidad institucional sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes. Desarrolla sus funciones y actividades en un marco de irrestricto respeto por el medio ambiente orientándolas hacia el óptimo desarrollo humano.” (Resolución HAU N° 009/12)²³

Respecto al objeto de estudio del presente trabajo, es menester resaltar la adopción de una organización **regionalizada** en la jurisdicción provincial y de concepción operativa **descentralizada**. Cuestión que fundamenta la concepción de la propuesta que la presente tesis pretende establecer.

²³ Resolución HAU N° 009/12 – Título I – Capítulo I

ORDENANZAS Y RESOLUCIONES DEL CONSEJO SUPERIOR (CS)

Ordenanza CS N° 033/13 - Régimen de Concursos Docentes UNaM

Representa la norma a la que deben ajustarse todos los Concursos que tiendan a la provisión de cargos docentes de carácter regular.

Estipula los órganos facultados para realizar los llamados a Concursos; las condiciones requeridas para que un interesado se presente a algunos de esos llamados; la información que contendrá el formulario de inscripción. Uno de los apartados que también se estipulan se refiere a la designación y a las atribuciones de los jurados intervinientes como de los observadores estudiantiles, cuestión que lo lleva a posicionarse como una reglamentación amplia, democrática y moderna.

La sustanciación del concurso ocupa gran parte de su extensión, como la de designación de los docentes.

Régimen de Concursos No Docentes

Según lo estipula el Convenio Colectivo de Trabajo, la única vía para la designación de trabajadores no docentes, es el Concurso Público de Oposición y Antecedentes²⁴, ya sea se trate de ingresos y/o promociones. El órgano facultado para la emisión del instrumento de designación es el/la Rector/a, sea **temporario o permanente**, y la sustanciación de Concursos para cargos de Planta Permanente se sustancian en ámbito de la Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura, mientras los Contratos por Tiempo Determinado, se originan en las UA y se perfeccionan en UC.

Sin perjuicio de ello, actualmente, la UNaM no cuenta con ningún régimen de concursos vigente, por lo que las designaciones se efectúan discrecionalmente, a través de acuerdos contruidos con el Personal, situación anómala si las hay, pero no forma parte del objeto de estudio del presente trabajo.

²⁴ Decreto PEN N° 366/2006 – Parte relativa: “Régimen de Concursos” - Título IV - Artículo 24°

RESOLUCIONES DEL/A RECTOR/A

Resolución Rectoral N° 0482/2016

El 08 de Abril de 2016 se dicta en el ámbito de la UNaM, la Resolución Rectoral N° 0482/2016, como consecuencia del reciente desdoblamiento de lo que por entonces era la Secretaría General de Economía y Finanzas, en dos dependencias: una homónima, y la Secretaria General de Recursos Humanos, Contrataciones y Mantenimiento.

Esa situación obligó al dictado de normas que adecuaran los procesos administrativos a la nueva estructura administrativa, ya que muchas unidades funcionales comenzaban a reportar a un jerárquico distinto.

En ese marco la norma que ocupa el análisis del presente apartado, aprobó el “Circuito de la Dirección General de Recursos Humanos”, y dejó sin efecto toda normativa análoga dictada con anterioridad.

A continuación, se realizará el análisis del instrumento administrativo desde lo general hacia lo particular, haciendo especial énfasis en aquellos aspectos de mayor interés.

En primer término, se reglamenta respecto a los ingresos, es decir, todos los requisitos formales necesarios para que se produzca un alta de un docente, no docente y/o funcionarios. Después abarca la formalidad respecto de las solicitudes de bonificaciones por títulos, antigüedad y cualquier otra causal. Más adelante se estipulan las formalidades para los cambios de situación de revista, cualquiera sea el escalafón. A continuación, se establecen las formalidades respecto a las renunciaciones, a las licencias, a las bajas transitorias y a su anulación, y a la finalización de licencias sin goce de haberes. El apartado siguiente se ocupa de los controles que deben efectuarse previos al pago, como las solicitudes de no acreditación de haberes. Por último, la norma regula las condiciones para la recepción para la toma de novedades de sueldo, y las cuestiones referentes a higiene y seguridad laboral.

En relación a los **Ingresos** las UA, Escuelas y otras dependencias deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Confección del Expediente, mediante la utilización del Sistema ComDoc.
- Verificación de puntos de planta referencial con el Programa Impositivo Previsional.

- Concurso o mecanismo de selección, en función a la norma específica.
- La documentación personal del interesado, que debe incluirse en el trámite es la que a continuación se detalla:
 - Fotocopia del documento de identidad autenticado.
 - Certificado de aptitud psicofísica
 - Constancia de CUIL
 - Formulario de alta temprana de AFIP
 - Formulario de Declaración de Cargos, Actividades y Pasividades dentro y fuera de la UNaM (en caso de corresponder, la certificación de empleo extra universitario, como así también en el caso de Licencia sin Goce de Haberes)²⁵
 - Formulario de Datos Personales y Familiares.
 - Formulario de ANSES – Notificación s/ Régimen de Asignaciones Familiares.
 - Certificados de Estudios cursados debidamente autenticados.
 - Certificado de matrimonio o convivencia.
 - Documentación de la familia.
 - Seguro de vida.
 - Resolución o Disposición de designación, emanada de autoridad competente según Estatuto de la UNaM.
 - Notificación del interesado con firma, aclaración de firma y fecha de la notificación del instrumento del que se trate.
 - Constancia de Alta de AFIP.
 - En el caso del personal no docente, certificado de buena conducta expedida por la Dirección de Judiciales de la Jefatura de la Policía de la Provincia de Misiones.
 - Presentación de la constancia que acredite situación registral por ante AFIP, en caso de corresponder.

²⁵ Ordenanza CS N° 053/2011 “Régimen de Dedicaciones Horarias e Incompatibilidades Docentes y No Docentes de la UNaM”

En el caso de las solicitudes de **Bonificaciones por Títulos**, los docentes deberán tener en cuenta el instructivo específico establecido por la Secretaría General Académica y la Secretaría General de Posgrados; y para los no docentes y/o funcionarios se confeccionará un Expediente adjuntando el Título debidamente certificado, con la nota de solicitud de bonificación por parte del interesado. Del mismo modo para las solicitudes de **Bonificaciones por Antigüedad**, en todos los casos se deberá confeccionar un expediente con la solicitud del interesado cuya certificación invocada para el pago, deberá estar debidamente autenticada, de corresponder, se abona a partir del primer día del mes siguiente a la presentación.

Se debe entender como **Altas y/o cambio de situaciones de revista** a los cambios de cargos (Por ejemplo, de Profesor Adjunto a Titular), carácter de la designación (De Suplente a Interino), de dedicación del cargo (de Semi Exclusivo a Exclusivo), de Agrupamiento (de Servicios Generales a Administrativo).

Las UA y UC como sus dependencias deben guardar las formalidades que a continuación se detallan:

- Confección del Expediente.
- Verificación de puntos existentes con el Programa Impositivo Previsional.
- Resolución y/o Disposición según corresponda de acuerdo al Estatuto, en caso de docentes se deberá incluir Área de Estudios (Rama, Disciplina, Área), carrera y asignaturas.
- La persona que tendrá el Alta y/o cambio de situación de revista deberá dar cumplimiento a:
 - Actualización del formulario de alta en donde debe declarar todos los cargos de la Universidad, fuera de ella y beneficios previsionales obtenidos.
 - Notificación de la Resolución y/o Disposición de cambio de situación de revista, con aclaración de firma y fecha de notificación.

Para aquellos trámites por los que se gestionan **renuncias**, las UA y otras dependencias deben considerar:

- Confección del Expediente
- Resolución y/o Disposición según corresponda de acuerdo al Estatuto.
- Notificación de la Resolución y/o Disposición según corresponda del interesado con aclaración de firma y fecha de notificación.
- En caso de desvinculación de la UNaM, además se deben adjuntar constancia de baja de AFIP y formulario de libre deuda patrimonial.

En lo referente a **licencias**, las UA, UC y otras dependencias deben confeccionar expediente tanto para las licencias sin goce de haberes y con goce de haberes, y en éste último caso con causal por estudios, se deberá adjuntar garantía hipotecaria de primer grado a favor de la Universidad, y en todos los casos todas las dependencias de la UNaM, deben notificar al interesado en forma fehaciente con aclaración de firma y fecha de notificación. Las licencias médicas por largo tratamiento y maternidad, la tramitan los interesados a través del Departamento de Reconocimientos Médicos de la Universidad atento a normativa vigente²⁶.

El tratamiento que cada UA, UC y todas las dependencias de la UNaM deben dispensar a las bajas transitorias, es que por Secretaría Administrativa o dependencia análoga se remitan a la DGRH la respectiva comunicación de baja dentro de las veinticuatro (24) horas de recibidas las solicitudes de renuncia, licencias sin goce de haberes, cambios de situación de revista que impliquen menor remuneración, baja de suplentes por reintegro de titular del cargo. Cuando tomara conocimiento de situaciones, y no habiendo comunicado a tiempo, motivará la devolución de liquidaciones.

La DGRH deberá confirmar la recepción de la comunicación de baja fin de que la UA sepa que la información que remitió ha sido debidamente registrada; y en caso de no recibir esta confirmación por parte de la DGRH, la UA deberá reiterar el pedido de baja.

²⁶ Circular SGEyF N° 015/13 – Punto 7, 8 y 10.-

Aquí se puede identificar otro fundamento que respalda la propuesta de descentralización, ya que la carga se efectuaría directamente desde la UA, sin riesgo de tener que obligar a alguien a devolver sumas indebidamente percibidas.

Para concluir el apartado referido a las bajas; cuando la información de anulación de baja remitida a la Dirección de Registro y Control (DRyC) de la DGRH, no deba ser tenida en cuenta, será responsabilidad de los Secretarios Administrativos de las UA comunicar de inmediato esta circunstancia indicando el número de comunicación de baja que debe ser anulada y motivo de anulación.

Por otro lado, cuando nos concentramos en la **finalización de licencias sin goce de haberes**, podemos destacar como puntos más sobresalientes los aspectos que a continuación se les da tratamiento.

La DGRH para dar el Alta de la licencia sin goce de haberes de un agente deberá recibir la comunicación formal de la Secretaría Administrativa de las UA, sobre el reintegro del interesado, lo que se hace por expediente especificando:

1. Cuando al agente se reintegra a sus funciones por haber desaparecido la causal de la licencia, ya sea que esté o no la fecha de finalización de la licencia expresa en la Disposición o Resolución de otorgamiento:
 - Cargo y N° de Legajo en el cual se solicita la finalización de la licencia.
 - Fecha de reintegro.
 - Formulario P-1 actualizado²⁷
 - Informe del Programa Impositivo Previsional por verificación de puntos de planta referencial existentes.
2. En el caso que el agente solicite la limitación de la licencia otorgada oportunamente, se debe adjuntar la Disposición o Resolución limitando la licencia.

En ambos casos, la DGRH procede a registrar la baja automática de su/s suplente/s si fuera el caso.

²⁷ Anexo I de la Ordenanza CS N° 053/2011 “Régimen de Dedicaciones Horarias e Incompatibilidades Docentes y No Docentes de la UNaM”

Las Secretarías Administrativas de las UA, deben efectuar un **control previo al pago**, para lo que deben establecer un adecuado circuito de comunicación y control, entre las áreas administrativas, contable y académica, asegurando la verificación de la real prestación de los servicios cuyas liquidaciones obran en cada planilla de sueldo, y de existir incorrectas, deben solicitar a la Dirección General de Tesorería lo no acreditación de dicha liquidación, que también opera cuando la comunicación de baja es remitida fuera de término a la DGRH, cuando el hecho (solicitud de licencia, renuncia, situación irregular, etc.) se produce con posterioridad a tal fecha; y cuando del control efectuado sobre las planillas de sueldo surja una liquidación que no deba ser practicada.

En este punto, se vuelve a verificar la necesidad de poder operar en producción el Sistema SIU Mapuche en las UA, de modo de no habilitar la liquidación de haberes hasta tanto se verifique la prestación.

Desde la UC recomiendan que la solicitud de no acreditación debe obrar en poder de la Dirección General de Administración cinco (5) días antes del primer día de cada mes en que se perciben remuneraciones. Siendo éste, otro fundamento para contar con autorización o facultad de acceso al sistema, de modo de no pasar a liquidación hasta tanto se verifiquen todos los supuestos que la habiliten, y lo mismo en el caso de la suspensión de los mismos.

La última etapa del circuito es la **recepción para la toma de novedades de sueldo**, que se registrarán aquellas contenidas en los expedientes debidamente cumplimentados, que ingresen a la DGRH hasta el día 10 de cada mes, excepto lo establecido específicamente cada semestre por circular, para la liquidación del Sueldo Anual Complementario (SAC).

El último apartado de la Resolución objeto de análisis trata la cuestión relativa a **Seguridad e Higiene Laboral**, y consiste en un inciso estrictamente procedimental en el caso de accidentes de trabajo, sobre el accionar del accidentado, del responsable de riesgo de cada Unidad, y de la Unidad de Gestión de Riesgo, pero no tiene incidencia en el caso de estudio, más allá de la licencia o baja que se produzca como consecuencia del siniestro, que opera del mismo modo que las licencias ya analizadas.

CONSIDERACIONES FINALES DEL CAPÍTULO

En la etapa de trabajo de campo y como resultado de las entrevistas realizadas, se ha indagado que en el año 1997 se realizó un compendio, materializado por Disposición SGEyF N° 056/97²⁸ de trámites administrativos, que más allá de haber surgido reglamentación posterior nunca se dejó sin efecto, por lo que obviamente con el tiempo, cayó en desuso. Como también se ha recabado que existe normativa muy antigua, por ejemplo, la Ordenanza CS N° 035/94²⁹, que si bien, no es de interés directamente relativo al presente trabajo, sirve de indicador, y sin adentrar en Conclusiones, que oportunamente se abordarán, denotan la necesidad de actualización normativa.

Del mismo modo que lo descripto en el párrafo o anterior, se vislumbra cierta actitud ambigua por parte de los entrevistados, que por un lado aseguran que como Agente público, deben tener absoluto conocimiento de la ley y dar cumplimiento a la misma, pero por otro lado una notable desconsideración hacia la normativa interna de la Universidad, declarando inclusive que mas allá de la reglamentación nacional no es necesaria otra; justificando que si se puede ordenar o acomodar, conforme a la ley de procedimiento administrativo, que es lo que queda más cómodo para tramitar de forma más ágil, alguna cosa, y que la normativa emitida desde Rectorado en ocasiones resulta engorrosa, porque o la redactan agentes con falta de conocimiento o experiencia, entonces lamentablemente, por ejemplo el tema de la planta referencial: si se aplica en forma estricta la norma interna, hay que consultar si existen puntos, vuelve, tiene que volver otra vez para que se verifiquen los puntos, vuelve a volver, y ahí recién hacer el proyecto de instrumento, pasos que bien podrían ser efectuados más eficazmente mediante el Sistema con una personalización, considerando que el caso testigo se encuentra a pocos metros de la UC, el problema para una UA más distante puede resultar aún mayor. Lo dicho, sin ánimo de anticipar conclusiones, y demás consideraciones que serán analizadas en profundidad en los siguientes capítulos.

²⁸ Disposición SGEyF N° 056/97–Compendio normativo

²⁹ Ordenanza CS N° 035/94 “Régimen de Viáticos y Compensaciones del Personal de la Universidad Nacional de Misiones”

En resumen, se evidencia la necesidad imperiosa de actualización normativa, pero también de trabajo sobre la concientización y apropiación de parte el personal en cuanto a la uniformidad de aplicación de la normativa vigente.

CAPITULO III

SISTEMAS DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA (SIU)

En el presente Capítulo, se aborda la descripción de la herramienta informática que es el Sistema SIU Mapuche, comenzando con una reseña del funcionamiento de “Sistemas de Información Universitaria (SIU)” y el análisis del aspecto técnico necesario para llevar adelante una propuesta de la naturaleza alcanzada por el presente trabajo.

ACERCA DEL SIU

Desde 1996 desarrolla sistemas informáticos que son utilizados en la gestión de distintas áreas de las instituciones que componen el sistema universitario nacional argentino y otros organismos de gobierno.

La modalidad de trabajo colaborativo en red ha permitido obtener dos logros que fueron fundamentales para asegurar el éxito de las aplicaciones³⁰: en primer lugar, se consiguió que los sistemas se adapten a las necesidades de cada una de las instituciones y, por otro lado, que su inserción se realice de manera amigable, logrando de ese modo un sentido de pertenencia por parte de los usuarios.

Todas las instituciones universitarias del país, públicas y privadas, utilizan al menos un sistema SIU. La trascendencia del SIU a nivel nacional, sumado a sus participaciones en distintos congresos internacionales, despertó el interés de instituciones educativas de distintos países de la región y de otros continentes, quienes manifestaron voluntad de contar con sus sistemas y/o adoptar el modelo de trabajo en sus sistemas de educación superior.

En su génesis SIU se financió con fondos del Banco Mundial, luego funcionó como un Consorcio de Universidades (ESCOTO, Blanca y otros. 2011. Pág. 8), y actualmente es

³⁰ <http://www.siu.edu.ar/que-hacemos>

parte orgánica del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), y es el encargado del desarrollo de herramientas informáticas para ser aplicadas tanto al ámbito administrativo como al soporte para la toma de decisiones ejecutivas; como resultado de la aplicación de políticas de promoción de la utilización de las NTICs en las instituciones de educación superior, en Argentina, como parte del Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES).

SIU está integrado por un conjunto de Universidades del país, y para la UNaM constituyó en su momento, una decisión trascendental el hecho de adherirse a la conformación del Consorcio, para luego hacer uso de cada uno de los Sistemas que se producen, ya que los antes utilizados, provenían de sitios diversos, desarrollos propios poco integrados y además poco adaptados a las exigencias tecnológicas actuales, por lo que la tarea administrativa configuraba uno de los puntos débiles de la administración central de la Universidad como de cada una de las Unidades que la componen.

Desde su creación en 1996, cuando su funcionamiento aún dependía del financiamiento del Banco Mundial, para luego en 2008 transformarse en un Consorcio de Universidades (ESCOTO, Blanca y otros. 2011. Pág. 8), para brindar a través de sus sistemas, conocimientos y servicios en el ámbito universitario, y contribuir a la mejora de la gestión, de los procesos y de la calidad de la información.

A partir de un Convenio de Cooperación firmado en el año 2009 con el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC), las instituciones universitarias de Latinoamérica y el Caribe pueden conocer y poner en marcha los sistemas desarrollados por el SIU con las mismas condiciones que las Universidades Argentinas.

El equipo de trabajo del SIU se acompaña en **Anexo II** del presente trabajo.

OBJETIVOS DEL SIU

Quienes forman parte del SIU afirman trabajar para mejorar la calidad de la información que circula en el Sistema Universitario Nacional. Partiendo de la concepción de que la tecnología debe estar al servicio de la institución, el objetivo es colaborar, a través de los sistemas de información, con el mejoramiento continuo de la gestión: optimizar los procesos, la calidad de los datos y facilitar la toma de decisiones contando con una sólida base de información.



Gráfico N° 1 – Objetivos del SIU - <https://www.siu.edu.ar/>

Los objetivos del SIU se sintetizan en las siguientes acciones:

- Promover un sistema de información integral que involucre a las universidades y a la Secretaría de Políticas Universitarias.
- Garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información.
- Colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias a fin de lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos del Estado.
- Contribuir con la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas, asegurando el derecho a la información veraz.

- Incentivar la constitución de una administración única de las instituciones acompañada por todos los sistemas SIU en interacción mutua.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El SIU adopta y promueve una modalidad de *trabajo colaborativo en red*. Este se basa en la **participación activa** de todos los actores, involucrándolos en el proceso de implementación de los sistemas y democratizando, compartiendo y transparentando la información.

Se promueve además la construcción de un **sentido de pertenencia** y el aprendizaje a través de la **interacción**, buscando que los usuarios y técnicos que utilicen los sistemas SIU se apropien del proyecto y valoren el trabajo del otro, compartan conocimiento y socialicen experiencias, constituyendo una real *comunidad de práctica*.

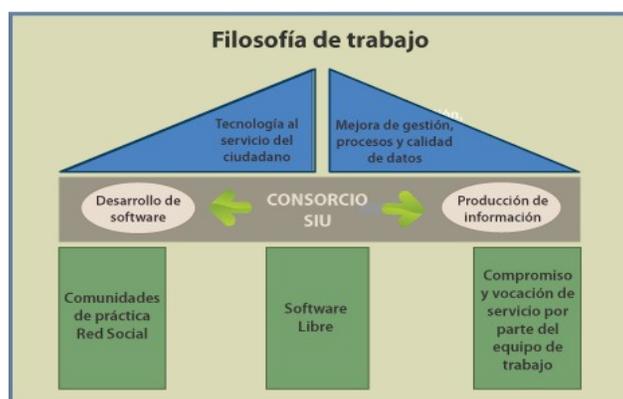


Gráfico N° 2 – Filosofía de Trabajo del SIU - <https://www.siu.edu.ar/>

Entre las acciones que se realizan para ampliar y hacer crecer esta comunidad se destacan: la capacitación, la transferencia tecnológica, las visitas a instituciones, la atención continua a usuarios y técnicos, la creación y coordinación de foros y listas de correo, la realización de talleres de usuarios, la producción de información y su difusión a través de Internet (Sitio Web, Blogs, Redes Sociales), etc.

Comunidad de Usuarios y Técnicos

Para lograr una mejor incorporación de los sistemas SIU en las instituciones y fortalecer la modalidad de trabajo adoptada, el SIU considera fundamental establecer diversas instancias de trabajo y espacios participativos donde los usuarios y técnicos de las instituciones que utilizan sus sistemas se puedan expresar.

Una de las instancias más importantes son los *Comités o Talleres de usuarios y técnicos* que se realizan en forma periódica en distintos puntos del país. En estas reuniones, coordinadas por integrantes de los equipos de trabajo del SIU, se encuentran los usuarios finales y los técnicos de cada sistema a fin de compartir experiencias, plantear problemas o nuevos requerimientos de desarrollo y elaborar en conjunto soluciones y propuestas de mejora.

Asimismo, se llevan adelante **Comités de Desarrollo de Software** que son reuniones específicas a las cuales asisten expertos informáticos de las universidades y del equipo del SIU para compartir conocimientos y definir los lineamientos y el alcance de las nuevas aplicaciones a desarrollar. Los integrantes de la Comunidad SIU tienen a disposición diversas herramientas para poder comunicarse e intercambiar saberes y experiencias



Gráfico N° 3 – Comunidad de Usuarios y Técnicos - <https://www.siu.edu.ar/>

Comités

Si bien el SIU intenta sacar el máximo provecho de los adelantos tecnológicos, las reuniones presenciales siguen siendo el pilar fundamental de su sostenimiento. Se impulsan

distintos tipos de encuentros participativos donde se socializan experiencias y de manera cooperativa se define cómo se abordarán los problemas que enfrenta cada institución y se planifica el trabajo futuro de cada uno de los proyectos.

Comités de desarrollo: Consisten en comunidades de desarrollo de software compuestas por expertos informáticos de las universidades y del equipo del SIU en las que se definen los lineamientos y el alcance de las aplicaciones a desarrollar.

Comités de técnicos: Son reuniones coordinadas por desarrolladores del SIU, a las que asiste el personal técnico de las universidades. En estos encuentros se comparten experiencias y se elaboran propuestas de mejora para cada uno de los sistemas SIU.

Comités de usuarios: Son reuniones coordinadas por analistas del SIU, donde se encuentran los usuarios finales de cada sistema. Su objetivo es plantear los problemas propios de la implementación de sistemas, plantear nuevos requerimientos que permitan mejorar las herramientas en forma colaborativa.

MIEMBROS DEL SIU

El SIU está conformado por un conjunto de Universidades y desarrolla soluciones informáticas y brinda servicios para el Sistema Universitario Nacional y distintos organismos de gobierno. Actualmente se encuentra conformado por las siguientes 46 instituciones, Universidades Nacionales: Arturo Jauretche, Avellaneda, Catamarca, Chilecito, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, General Sarmiento, José C. Paz, Jujuy, La Matanza, La Pampa, Patagonia Austral, Patagonia San Juan Bosco, La Plata, La Rioja, Lanús, Lomas de Zamora, Luján, Mar del Plata, Misiones, Moreno, Quilmes, Río Cuarto, Rosario, Salta, San, Juan, San Luis, San Martín, Santiago del Estero, Tucumán, Villa María, Villa Mercedes, Centro de la Provincia de Buenos Aires, Chaco Austral, Comahue, Litoral, Nordeste, Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Oeste, del Sur, Autónoma de Entre Ríos, Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, Instituto Universitario Aeronáutico, Instituto Nacional de Arte.

Las Instituciones que integran el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) pueden formar parte del SIU. Para ello deben enviar una nota firmada por el rector o cargo análogo que exprese la voluntad de la Institución de incorporarse como Miembro del SIU.

Comité Técnico

El CTC es un ámbito de trabajo que reúne a responsables informáticos de las universidades miembros del SIU con el fin de conocer, debatir y proponer soluciones a problemáticas comunes.

Sus principales funciones son las de desempeñarse como un órgano consultivo sobre distintos aspectos tecnológicos y metodológicos, y la de generar un ámbito de intercambio de experiencias, problemas, inquietudes e iniciativas entre los Miembros del SIU, como también aportar ideas, proyectos, recomendaciones técnicas a la Dirección Ejecutiva.

Cada una de las Universidades que forman parte del SIU tienen un responsable Técnico que las representa en el CTC, los que son designados a solicitud y por Nota, cuyo modelo de acompaña en **Anexo III**, suscripto por el/la Señor/a Rector/a de cada Universidad necesariamente adherida al SIU, y el perfil del Responsable Técnico debe ser ocupado por la máxima autoridad en lo que a tecnología respecta en la institución, independientemente de cuál sea la posición que ocupe en la misma.

EL SIU EN NÚMEROS

Los distintos módulos que genera SIU se visualizan a través de 124 proyectos activos en Universidades Nacionales, en la Secretaría de Políticas Universitarias y el Consejo Interuniversitario Nacional, y cuyo número de miembros de la Comunidad SIU es de 8.000 personas. Se totalizan 1.058 instalaciones de sistemas activas, en 123 instituciones, con más de 5.000 requerimientos por año, haciendo un total de casi 20.000 atenciones a usuarios.

Los talleres anuales de cada módulo se realizan durante dos jornadas, con un promedio de 80 instituciones participantes, cuyo promedio de asistentes ronda las 1.400 personas.

Dentro del sistema universitario nacional, durante 2021 se registraron más de 85.000 docentes que utilizan SIU Guaraní, 216.916 cargos se gestionaron y liquidaron por SIU Mapuche, y el presupuesto de las Universidades Nacionales que usan SIU Pilagá asciende a \$ 350.000.000.000³¹

INTEGRACIÓN FUNCIONAL

“La Integración de los Sistemas SIU, es una decisión audaz. Esto nos ha permitido dialogar entre aplicaciones, y que haya surgido una cantidad enorme de gente joven, que está en condiciones de romper con un tipo de construcción en la que el conocimiento es propiedad de cada uno. Eso nos brinda la posibilidad de tener conocimiento colectivo”

Juan Montoya

Director General de Tecnología Informática

Universidad Nacional de Córdoba (2011)

Todos los nuevos desarrollos y mejoras de los sistemas SIU se encuentran en relación con uno de los lineamientos fundamentales durante los últimos años: la integración e interoperabilidad de los sistemas.

El éxito de esta iniciativa no depende únicamente de la existencia de un conjunto de sistemas informáticos capaces de comunicarse entre sí, es necesario también realizar importantes cambios en los procesos administrativos de las instituciones.

Para ello se creó en el año 2010 el Área de Integración Funcional que tiene como principal objetivo trabajar conjuntamente con las universidades para definir estándares de trabajo que permitan que en un futuro los sistemas puedan interactuar para ofrecer nuevos servicios a los ciudadanos universitarios.

³¹ Datos calculados en base a las instituciones que utilizan SIU para su Gestión.

En la actualidad, se realizan periódicamente reuniones del Comité de Integración Funcional en la que representantes de diferentes universidades nacionales diseñan los lineamientos y estrategias necesarios para avanzar en el objetivo de la interoperabilidad y la integración.

Importancia de la Integración Funcional

La iniciativa de integración funcional parte de la premisa según la cual existe en las universidades una gran cantidad de información sobre beneficiarios, proveedores y personal que es común a todas las áreas, que es propia de la institución y que requiere implementar los mecanismos necesarios para que esa información sea compatible y útil para todas las partes. La idea es comprender a la administración de las instituciones universitarias como una sola y no como la suma de procesos separados.

Entre las mejoras que se esperan lograr desde el Área de Integración Funcional, se encuentran:

- Mejora de los procesos administrativos
- Aumento en la cantidad de información disponible
- Incremento en la calidad de la información
- Optimización de recursos que eviten la duplicidad de tareas

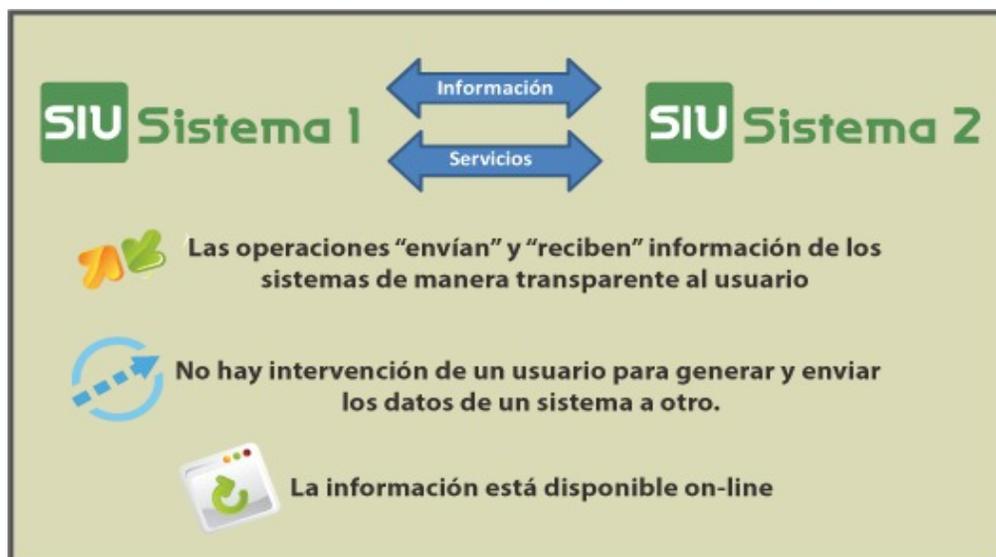


Gráfico N° 4 - Relación entre Aplicaciones - <https://www.siu.edu.ar/>

SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación, se efectuará la descripción de tres de los más importantes Sistemas desarrollados por SIU, que resultan los más representativos de la faz administrativa de la gestión de la Universidad.

En primer lugar, SIU Pilagá que es el sistema de gestión económica, presupuestaria, financiera, y contable. Luego el SIU Diaguíta, que es el módulo referente a las contrataciones y a la gestión patrimonial, y por último, el SIU Mapuche, que es el objeto de estudio del presente trabajo, en el que se profundizará la descripción, de manera que el lector comprenda su concepción, utilidad y potencia.

Para finalizar el presente apartado, se enumerarán el resto de las aplicaciones informáticas desarrolladas por SIU, al solo efecto descriptivo.

SIU PILAGÁ

El SIU Pilagá es un sistema de gestión económica, presupuestaria, financiera y contable. Brinda a sus usuarios una herramienta apta para realizar en forma integrada la gestión de presupuesto, la ejecución del gasto y de recaudación. El sistema resulta una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones de la entidad y para responder a las demandas de información de diversos sectores gubernamentales.

Características

El principal distintivo del sistema es la presentación de la información de forma integrada e integral, que se logra a través de una carga de datos distribuida por herramientas disponibles, con lo que se logra una visión centralizada de la información.

Un aporte muy notable que realiza el sistema, y máxime tratándose de un programa que se aplica en organizaciones complejas como las gubernamentales y otras, son los controles de validación que facilitan la importación de datos, un control de manejo de fondos en los niveles directivos, funciones que logran principalmente seguridad y auditabilidad para la toma de decisiones.

Prestaciones

En la presente sección, se enumera en forma taxativa cada una de las Herramientas o Prestaciones, que pueden ser alcanzadas y gestionadas, con la utilización de SIU Pilagá: Gestión presupuestaria por programas y unidades ejecutoras. Gestión de gastos por etapas: crédito preventivo, compromiso, devengado y pagado. Gestión de liquidaciones por tipo: compras, obra pública, viáticos, etc. Gestión financiera: fondos y valores. Autorización y cierre contable: contabilidad por partida doble y generación automática de asientos. Cuentas de tesorería que permiten clarificar la composición financiera de los fondos. Interfaz con sistemas de RRHH. Retenciones impositivas (interfaz SICORE³²). Documentación de respaldo configurable por tipo de operación. Gestión de

³² SICORE – Sistema de Control de Retenciones - RG AFIP N° 2233/07 (B.O. 29/03/07)

adelantos financieros. Gestión de cajas chicas y fondos rotatorios. Administración de tablas del sistema (datos generales, instituciones bancarias, usuarios, perfiles, etc). Facilidad para el seguimiento integrado de los ingresos y gastos. Seguimiento y control de fondos de terceros. Flexibilidad en el manejo de áreas y dependencias. Devengado de ingresos: registro de cuentas a cobrar.

Conexión con otros sistemas

La conexión con el sistema de personal SIU-Mapuche y otros sistemas de sueldos, la interfaz con sistema de consultas gerenciales web SIU-Wichi, la posibilidad de generación datos para Data Warehouse: genera y exporta la información presupuestaria de gastos e ingresos. La posibilidad de generar listados para el cierre de ejercicio: genera en forma automática cuadros para el cierre de ejercicio; y la interfaz con sistema de control de retenciones SICORE (AFIP), son las principales características que motivan uno de los objetivos del presente trabajo, que es el de la integración funcional de los sistemas, que a *prima facie*, pareciera dado por hecho, por tratarse de una cualidad del sistema, pero en la práctica no resulta de esa manera, ya que en primer lugar, y sin pretensión de adelantar el análisis a efectuarse en los Capítulos subsiguientes, se necesita tener implementados los otros sistemas, como punto de partida, y después considerar las condiciones de descentralización, puesto que las circunstancias de cada una de las UA, pueden ser, o no, diametralmente opuestas a una misma altura del ejercicio vigente.

SIU DIAGUITA

El SIU-Diaguita es un sistema que permite la gestión de compras, contrataciones y registro patrimonial de bienes. Da comienzo con la etapa de solicitud de bienes y servicios por parte del requirente y finaliza con la recepción del bien y la factura correspondiente. Como paso adicional existe el registro patrimonial para el caso que sea necesario, recordemos que existen bienes utilizables cuyo registro patrimonial no es necesario.

Como los demás sistemas de la faz administrativa, brinda una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones de la entidad.

Etapas

Todas las etapas que están disponibles en el sistema como herramientas, responden a los requerimientos del Decreto PEN N° 1.030/16³³. Desde la solicitud de bienes y servicios, por parte del requirente, la convocatoria, el acto de apertura, el dictamen de evaluación, el acto de adjudicación, la generación de la orden de compra, la recepción del bien, y su registro patrimonial de ser necesario.

Prestaciones

De la misma forma en que se han descrito las prestaciones de los Sistemas SIU Pilagá y SIU Mapuche, a continuación, se realiza una enumeración ilustrativa de las mismas: Gestión de solicitudes de bienes y servicios. Confección y publicación de pliegos. Emisión de circulares aclaratorias y modificatorias. Confección de actas de apertura de ofertas. Emisión de cuadros comparativos de ofertas y dictámenes de evaluación. Gestión de adjudicaciones. Emisión de órdenes de compras. Confección de actas de recepción de bienes. Administración de bienes patrimoniales. Gestión del catálogo de proveedores. Gestión del catálogo de bienes y servicios. Esquema de autorización configurable. Registro de histórico de cambios de la información. Cabe recordar, y en el mismo sentido, para los sistemas descritos *ut supra*, las prestaciones pueden ser modificadas, actualizadas, acondicionadas a determinadas necesidades del organismo usuario, a sola solicitud de los mismos, previa evaluación de factibilidad por parte del Consorcio, aunque ésta cuestión será abordada a posteriori, en un acápite específicamente desarrollado al efecto.

Descripción técnica

Herramientas de desarrollo:

- Servidor Web: Apache.

³³ Decreto PEN N° 1030/16 - Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional - reglamenta el Decreto PEN N° 1023/01 “Reglamento para la Adquisición, Enajenación y Contratación de Bienes y Servicios del Estado Nacional”

- Servidor de base de datos: PostgreSQL.
- Lenguaje de programación: PHP.
- Utiliza SIU-Toba como entorno de desarrollo.

SIU MAPUCHE

La estrella de la función, el mismo objeto de estudio del presente trabajo. El SIU Mapuche es un sistema que permite llevar adelante la gestión del personal³⁴, de manera integrada e integral, permite mantener el legajo de cada uno de los empleados actualizado y constituye una herramienta eficaz para obtener información útil para la organización.

La base del sistema es un legajo electrónico único, que es la fuente principal de información para la gestión de personal y para la liquidación de las remuneraciones correspondientes. El sistema se actualiza incorporando las modificaciones de la legislación vigente en materia laboral e impositiva.

Principales Prestaciones

De manera ilustrativa, a continuación se exponen las características sobresalientes de esta aplicación:

- Administración de legajo único vía internet.
- Gestión de múltiples cargos, tanto Docentes, No Docentes y Directivos, y dentro de cada uno de ellos las categorías estipuladas para cada claustro según Convenio Colectivo del sector vigente.
- Captura del dato en origen, si es que se tiene implementado un esquema descentralizado, en un sistema como el que actualmente tiene la UNaM, esta característica no aplica, pero se profundizará el estudio de este punto en el Capítulo correspondiente.
- Gestión de múltiples convenios de trabajo.

³⁴En el presente trabajo, se prefiere la denominación de “Personal”, por considerarse a la frase “Recursos Humanos”, un tanto deshumanizante; independientemente de la denominación real del sistema.

- Posibilidad de adecuar fórmulas y conceptos a efectos de la liquidación.
- Gestión descentralizada de novedades por perfil de usuarios, nuevamente se presenta una debilidad del esquema propuesto actualmente en la UNaM.
- Liquidación de haberes flexible.
- Retención del Impuesto a las Ganancias de Cuarta Categoría (Rentas del Trabajo Personal y en relación de dependencia).
- Amplias posibilidades de administración de la planta de cargos.
- Administración de usuarios con seguridad por perfiles funcionales y de datos. Gestión de la remuneración.
- Administración de ausencias, justificaciones y licencias, adaptable a la reglamentación propia de cada organismo.
- Control de incompatibilidades por acumulación horaria, en función a la normativa vigente, y a reglamentación de cada ente en particular.
- Autogestión para los agentes de la institución por número de legajo.
- Multiplicidad de exportaciones (gubernamentales y otras).
- Administración de embargos, por sentencias judiciales y/o administrativas.

Características

Sistema integrado: La información contenida en el legajo electrónico único, son la fuente de información utilizada para la gestión de la remuneración, lo que evita redundancias innecesarias, u omisiones indeseadas.

La base de datos que se configura con todos los agentes permite mantener una única fuente de información y consulta, para la gestión del Personal en la institución.

Conocimiento

La premisa es incluir las reglas del negocio de las distintas instituciones que van requiriendo nuevas funcionalidades y las deja disponibles, previa parametrización, para el resto de los usuarios, esta “adaptabilidad” también es fruto del continuo proceso de *Feed Back*, logrados con los Comités, tanto de Usuarios como de Técnicos, y otras herramientas

de consulta permanente implementadas por SIU o a pedido de sus miembros. Esto enriquece el sistema y evita que existan diversas versiones. Por lo que se produce la transferencia desde SIU hacia la organización, de los conocimientos necesarios para que pueda administrar (configurar y operar) el sistema de manera independiente

Tecnología

Del mismo modo, que cuando se abordó al Sistema SIU Pilagá, a mero efecto ilustrativo, por no ser objeto de estudio del presente trabajo, la tecnología utilizada por la aplicación es:

- Software libre con programación PHP y servidor de base de datos PostgreSQL.
- SIU-Toba, entorno de desarrollo Web que genera aplicaciones PHP

Comunidad y servicios

Sin excluir ninguno de los sistemas SIU desarrollados, en los comités del SIU Mapuche se lleva adelante una metodología de trabajo colaborativa donde se discute cómo se administra el sistema vigente y se efectúan las propuestas para mejorar el sistema.

La forma de trabajo, para cada sistema, es similar; se cuenta con dos listas activas de distribución integradas una por los usuarios del sistema, y en la otra los técnicos:

- tecnicos.mapuche@siu.edu.ar: Distribuye consultas e información de interés para quienes tienen la responsabilidad del mantenimiento del sistema y la solución de inconvenientes de funcionamiento, de carácter local.
- usuarios.mapuche@siu.edu.ar: Por esta lista, se distribuyen las últimas novedades a los usuarios del sistema y se canalizan consultas del tipo funcional.

Conexión con otros sistemas

La conexión con el sistema de personal SIU-Pampa y otros sistemas de sueldos; la interfaz directa con el sistema económico, presupuestario, financiero y contable SIU-Pilagá, SIU-Comechingones y otros sistemas contables. Además con el Sistema de gestión académica SIU-Guaraní; la interfaz con el sistema de consultas gerenciales vía Web SIU-Wichi; la generación de datos para Data Warehouse con información de la planta de personal y presupuestaria de gastos; la interfaz con aplicaciones de la AFIP: Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, y retenciones de ganancias SICORE; y la generación de información para el Ministerio de Economía (SIRHU) y otros organismos públicos nacionales (RHUN, REPER, etc); son todas características, excepto aquellas estrictamente vinculadas a la gestión de personal, parecen muy similares a la del resto de los sistemas SIU, y en realidad lo son, porque de ello se trata la posibilidad de conectividad e interacción de cada uno de ellos y no dejar de cubrir las necesidades de aquellos campos necesariamente comunes, principalmente al sistema económico financiero, pero las posibles relaciones, serán materia de un Capítulo a desarrollarse más adelante.

OTROS SISTEMAS

La anterior descripción del Sistema objeto de estudio del presente trabajo SIU Mapuche, como de otros de los otros dos más representativos de la faz administrativa, de la gestión de una Universidad, (SIU Pilagá y SIU Diaguíta) se ha efectuado para lograr un mayor conocimiento por parte del lector de la naturaleza y de la potencia de los sistemas analizados.

Al solo efecto enunciativo, a continuación, se enumerarán los Sistemas que desarrolla SIU en distintos aspectos de la gestión de las instituciones que los implementan:

- **SIU Guaraní:** Gestión Académica. Es una herramienta que contempla el nuevo paradigma educativo -en el que los avances tecnológicos cobran cada vez mayor

protagonismo al interior de las universidades-, por eso se destaca su flexibilidad para adaptarse a esta nueva realidad que afecta a todos los miembros de la Comunidad, además de contar con un diseño responsivo que le permite ser navegado en cualquier momento y lugar a través de cualquier dispositivo con conexión a internet.

- **SIU Araucano:** Es el módulo de estadísticas de alumnos. Es un sistema de recolección de información estadística de aspirantes y estudiantes de ofertas académicas de pregrado, grado y posgrado para las instituciones universitarias estatales y privadas argentinas. Tiene por objetivo principal servir de soporte para que las universidades e institutos tanto estatales como privados puedan informar sus datos estadísticos de aspirantes y estudiantes por oferta académica, unidad académica e institución a la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), permitiendo tanto a las instituciones como a la SPU contar con información consistente.
- **SIU Wichi:** Decisiones de nivel de conducción político estratégico. Es una herramienta que permite realizar una conversión de datos en información para la toma de decisiones. Es posible visualizar y analizar de manera integrada los datos históricos de ejecución presupuestaria, académicos de personal y patrimonio, buscando como objetivo colaborar con las decisiones que tomen los distintos actores de la organización, sustentadas sobre una base de conocimiento.
- **SIU Kolla:** Gestión de Encuestas y Seguimiento (Graduados). En el ámbito académico, dada la realidad cada vez más compleja de las instituciones, permite llevar adelante distintas consultas para obtener información de sus alumnos con el fin de mejorar distintos aspectos de la vida académica. Por otra parte ofrece una serie de cuestionarios predefinidos, a través de los que es posible conocer la realidad de los estudiantes al momento de la graduación, al año y a los cinco años de haber concluido la carrera.

- **SIU Araí:** Es la *plataforma integradora de servicios* del SIU. Cada uno de los sistemas SIU son módulos dentro de la plataforma que interactúan entre sí, consumiendo y ofreciendo servicios. Es posible la integración con aplicaciones y servicios de terceros de forma simple y ordenada.
- **SIU Sanavirón/Quilmes:** Gestión de Cobranzas y Facturación (Integración Funcional entre Guaraní, Pilagá y Sanavirón/Quilmes).
- **SIU Querandíes:** Gestión de Infraestructura. Es un sistema destinado al relevamiento de infraestructura edilicia de las universidades nacionales y a obtener información de calidad para proyectos de infraestructura del Ministerio de Educación de la Nación.
- **ComDoc:** Sistema de Comunicaciones Documentales. Creación, seguimiento y archivo de todo tipo de documentación institucional, ya sea se trate de Notas, Expedientes, Circulares, Memorándum, Pase, etc. Es una herramienta que permite detectar en tiempo real la ubicación de la documentación, su depositario, los tiempos de administración, la gestión de etapas, archivos temporales o permanentes, etc. Trascendió a muchos ámbitos de la APN, inclusive instituciones privadas.
- **SIU Tehuelche:** Gestión de Becas. Permite crear y gestionar las convocatorias de becas de la Institución, al trabajar en vinculación con los módulos de gestión académica SIU-Guaraní y de encuestas SIU-Kolla. Posibilita generar evaluaciones y órdenes de mérito. Permite la administración de convocatorias por perfil, por lo que cada unidad académica puede gestionar sus becas de manera independiente incluso en instalaciones centralizadas.

EL ASPECTO TÉCNICO

La experiencia, según datos recogidos en las entrevistas, dice que una implementación exitosa requiere de una serie de factores, uno de los más importantes es el equipo de implementación:

Responsable de proyecto:

Es responsable del plan de implementación y del seguimiento de avance del proyecto; está a cargo de la definición de las estrategias y de gestionar los recursos económicos, humanos e informáticos para lograr una implementación exitosa.

Debe, entre otras cosas promover una visión institucional del proyecto contactándose con las autoridades correspondientes en las distintas dependencias. Planificar y promover la revisión y adecuación de procesos como parte del proceso de implementación. Producto de esta revisión, será quien define/avala que circuito y/o funcionalidad debe implementarse en el módulo SIU. Sustener una fluida comunicación con el Responsable Técnico y con el Responsable Funcional. Adoptar la filosofía de trabajo colaborativa y participativa que promueve el SIU hacia el interior de la institución conformando comités de usuarios y técnicos. Este espacio debe sostenerse con reuniones periódicas y requiere la participación de las distintas áreas y unidades académicas e incluso autoridades cuando el tema a tratar lo justifique (ejemplo: revisión de procesos). Periódicamente mantendrá reuniones de avance con el SIU para analizar el grado de progreso del proyecto. La frecuencia dependerá de la fase en la que se encuentre el proyecto; siendo recomendable al menos una reunión mensual.

Competencias específicas: Contar con una visión institucional que contemple aspectos estratégicos, políticos, organizacionales, entre otros. Conocimiento de la gestión académica y de los circuitos administrativos en uso. Aptitudes gerenciales vinculadas a la gestión y planificación.

Referente Técnico

Es responsable de la coordinación y del control de las tareas de índole técnicas del proyecto, será además el interlocutor frente al SIU en todos los temas y/o aspectos técnicos del proyecto. Entre sus principales tareas se encuentra: Promover una fluida comunicación entre el equipo de desarrollo y el equipo de infraestructura tecnológica (IT). Participar de las reuniones de avance que se realicen entre la Institución y el SIU.

Competencias específicas: Experiencia y/o conocimientos en la planificación y seguimiento de proyectos informáticos. Conocimientos vinculados a la gestión académica de la institución.

Referente Funcional

Es el interlocutor frente a SIU en todos los temas y/o aspectos funcionales y de procesos administrativos: Una vez definidos los circuitos administrativos a implementar, será el responsable de configurar la aplicación (definir los valores para cada parámetro) y definir los circuitos operativos (de qué manera se utilizará la herramienta). Deberá participar de las reuniones de avance que se realicen entre la Institución y SIU. Es responsable de promover la conformación de comités internos entre usuarios y técnicos en pro de la implementación del módulo SIU.

A modo de conclusión:

En cada apartado referido a cada Sistema se ha hecho mención al requerimiento técnico mínimo necesario para implementar el correspondiente sistema en una institución y/o unidad. En el caso particular de SIU Mapuche los mismos son: Sistema Operativo Software libre con programación PHP y servidor de base de datos PostgreSQL; y SIU-Toba, entorno de desarrollo Web que genera aplicaciones PHP. La UNaM cuenta con los requisitos tanto en UC, como en los casos testigos relevados.

Respecto del equipamiento, y en base a los datos obtenidos en las entrevistas, los recursos técnicos están dados. Desde la Dirección de Tecnología para la Gestión, unidad entrevistada y relevada, con sus divisiones Técnica y de Sistemas, existe personal suficiente y con capacidad para la gestión del Sistema.

En cuanto a la capacitación, el Agente a cargo de la Dirección, y a su vez a cargo de la estricta cuestión técnica cuenta con título universitario de pregrado afín a su tarea. Y el agente a cargo del área de Sistemas, cuenta con título universitario de grado afín a la tarea,

más un supervisor con la misma formación y un auxiliar, estudiante avanzado de una carrera afín.

Por lo expuesto se puede asegurar de manera muy precisa que se cuentan con los recursos técnicos necesarios; tanto desde el punto de vista estricto de Sistemas, como de los equipamientos, como también del personal; para llevar adelante una gestión adecuada el Sistema SIU Mapuche, desde la Unidad testigo.

CAPITULO IV

EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Comprender en qué consiste y como se lleva adelante el trámite administrativo, que ocupa el objeto de estudio del presente trabajo, es lo que se analiza en este Cuarto Capítulo, realizando la continua analogía con el capítulo segundo donde se aborda el estudio de la normativa vigente, temas estrechamente vinculados.

ACLARACIÓN PREVIA

Como pauta metodológica, es meritorio hacer la aclaración que cada vez que en el presente trabajo nos refiramos a un “trámite de designación”, puede tratarse de una designación de un nuevo cargo Docente, y/o una promoción de un cargo docente a otro; y también de una designación de un nuevo cargo No Docente, como así la promoción de una categoría a otra dentro de este último escalafón. También será aplicable el caso de las bajas, como también los trámites tendientes a la designación o baja de funcionarios. El caso, es aclarar que cualquier caso de los descriptos es lo mismo a los efectos de su tratamiento en el Sistema SIU Mapuche, por lo que más allá de la aclaración ejemplificativa, no resulta trascendental a los efectos del presente trabajo, cuál de esos casos ocupe.

Dada la habitualidad de los casos, lo más frecuentes son las designaciones de docentes, y la movilidad de cargos y dedicación dentro del mismo claustro.

EL ORIGEN DE LOS CARGOS

Existen dos opciones para que se produzca el ingreso de un **Docente**, producida la vacante y cualquiera sea el origen de la misma (la jubilación de un Agente activo aparece como la más usual, pero también lo son el fallecimiento, o el cese de la relación laboral; también aparece el “financiamiento genuino” que es cuando se consiguen mayores recursos que originalmente no estaban previstos para poder efectuar designaciones, ya sea por aporte del

estado, por ahorros, o por recursos que haya generado la Universidad por algún motivo, que no es objeto de estudio del presente trabajo) se puede llamar a Concurso³⁵ directamente, realizado el proceso concursal y finalizado, y si hay un Dictamen favorable para alguna de las personas que haya participado en el mismo, y que haya completado las expectativas y tenga todos los requisitos cumplidos, se procede a la designación.

La designación de los cargos regulares se efectúa una vez terminado el Concurso, y es jurisdicción del Consejo Directivo, como órgano volitivo dentro de las UA. El mismo toma conocimiento y resuelve proponer la designación al Señor/a Rector/a y elevar a ése Cuerpo Unipersonal, porque todas las designaciones de personal de planta permanente dependen del Rector/a, en cumplimiento del Artículo 48°, Inciso 13° del Estatuto de la UNaM³⁶, sin perjuicio de la propuesta que en definitiva al Consejo Superior, es decir, la propuesta se realiza al Rector que previamente pasa por Consejo Superior, primero pasa por la Comisión de Asuntos Académicos del cuerpo colegiado; y con todo el fundamento que corresponde, se produce la Resolución pertinente.

La otra modalidad es, producida una baja, si es que hay puntos suficientes; en cumplimiento de la Ordenanza CS N° 045/12³⁷; suficientes para la designación del cargo, se puede sustanciar una selección interna, reglamentado a través de la Resolución CD N° 027/08³⁸, que es una designación por tiempo determinado, o hasta que haya presupuesto para un cargo definitivo, o en el caso de la cobertura de suplentes, hasta que cese la causal de la Licencia del Titular del cargo, por ejemplo: el docente que haya resultado electo Decano de una UA, deja su cargo docente y el mismo es cubierto por un suplente, hasta tanto el titular deje el cargo y vuelva al ejercicio de la docencia; en ambos casos la designación la hace el Consejo Directivo, las actuaciones se remiten directamente a ése

³⁵ Ordenanza CS N° 033/13 Régimen de Concursos Regulares para la provisión de cargos Docentes UNaM

³⁶ Resolución HAU N° 009/12 – Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones.

³⁷ Ordenanza CS N° 045/12 – Planta Referencial de la Universidad Nacional de Misiones. A fines del control presupuestario en Inciso 1 (Gastos en Personal), se asimila cada cargo Docente, No Docente y de Funcionarios, a una determinada cantidad de puntos que no varía por adicionales; de modo que no se produzcan desfases entre lo presupuestario y lo financiero de cada ejercicio económico.

³⁸ Resolución CD N° 027/08 – Reglamento para la selección de Docentes y Auxiliares de Docencia Interinos y Suplentes.

Cuerpo Colegiado pasado el proceso Concursal, con los suplentes e interinos el tratamiento aplicable es el mismo.

Cuando existen casos urgentes, porque una temática frecuente en el ámbito de las UA, no tanto así en UC, son las urgencias académicas que hay que cubrir, por lo que se hacen designaciones a término. El/la Decano/a tiene atribuciones, generalmente delegadas por parte del Consejo Directivo, para designar por un cuatrimestre o por un tiempo determinado dependiendo el caso de cada UA, por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Económicas (caso testigo), el plazo es de un cuatrimestre³⁹. Una vez vencido el plazo, indefectiblemente esa designación debe ser considerada por parte del Consejo Directivo, órgano que deberá resolver la continuidad o no; es decir, los finales posibles para una designación efectuada por esa vía, son: que el Consejo Directivo resuelva su continuidad por un nuevo término, o que se cumpla el plazo de designación efectuada por Disposición del/la Decano/a, o que se culmine en el plazo originalmente previsto.

Para la designación de un cargo **No Docente**, el tratamiento es similar, pero la normativa en particular es otra. Investigada la situación de ese Claustro, se ha arribado a la muy particular situación que en el ámbito de la UNaM no existe Reglamento de Concurso alguno para los trabajadores No Docentes. La muy particular circunstancia hace aplicable la normativa macro que es el Decreto PEN N° 366/06⁴⁰, haciendo que, en los últimos años, se han sustanciado muy pocas designaciones por esa vía, y las que, si se efectuaron, fueron mediante reglamentaciones específicas. Para el resto de los casos, las designaciones de nuevos cargos, como las promociones de trabajadores a mayores categorías dentro del escalafón, son llevadas adelante por métodos arbitrarios, algunas veces mediante acuerdos paritarios, y otras veces mediante propuestas realizadas por distintos sectores y apoyadas por funcionarios políticos. Cualquiera de ambas alternativas no da cumplimiento a la normativa general que es la del Concurso de Antecedentes y Oposición, pero no es el objeto de estudio del presente trabajo analizar esa coyuntura.

³⁹ Resolución CD N° 135/14

⁴⁰ Decreto PEN N° 366/06 - Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales

Una vez disponible el crédito presupuestario, la institución está habilitada para decidir, a través de los cuerpos colegiados y/o unipersonales, si con esa disponibilidad se va a proceder a designar un cargo nuevo, o se va a promocionar a Agentes para mejorar su situación de revista, o bien, una combinación de ambos, cuando ello sea posible. Es dable destacar que es usual, que la liberación de créditos referentes al erario salarial de una sola persona, puede producir la chance de que se incorporen agentes nuevos, y además se mejore la situación de otras personas que ya están en relación de dependencia, porque se produce un movimiento ascendente, es decir, y para hacerlo explícito en un ejemplo, el puesto o cargo de quien se jubiló de Profesor Titular, es ocupado por quien era su Adjunto, entonces se libera el cargo de JTP quien va a pasar a ser el nuevo Adjunto, y a su vez el cargo de JTP lo va a ocupar el Ayudante de Primera, cuyo crédito se puede usar para que ingrese un nuevo Auxiliar, o dos Ayudantes de Segunda. Lo mismo se replica en el caso de los Agentes No Docentes, salvo que por las disposiciones del convenio colectivo⁴¹ de los trabajadores no docentes de las universidades nacionales, los cargos se identifican como categorías nomencladas como de la 1 a la 7, siendo la 1 la de mayor jerarquía.

Una vez realizada la designación, por la metodología que se le aplique a cada caso en particular, es decir, una vez que se cuente con el instrumento administrativo que apruebe la designación, se genera el Expediente de rigor, y el procedimiento aplicable en adelante es el mismo, que en el caso de los docentes y de los funcionarios.

Por último, para el nombramiento de los **funcionarios**, es necesaria la emisión del instrumento administrativo de la autoridad competente para el rango de la autoridad correspondiente, lo que podemos explicar a través del siguiente esquema:

⁴¹ Decreto PEN N° 366/2006 “Convenio colectivo de los trabajadores no docentes de las universidades nacionales”

Funcionario a ser designado	Instrumento	Quien emite el instrumento
Rector	Resolución	Junta Electoral Central
Vice Rector	Resolución	Junta Electoral Central
Secretarios Generales	Resolución	Rector
Decano	Resolución	Junta Electoral Central
Vice Decano	Resolución	Junta Electoral Central
Secretarios de UA	Disposición	Decano
Directores de Programas	Resolución	Rector
Directores de Escuela	Resolución	Rector

Cuadro N.º 1 - Emisores de Instrumentos – Fuente: Resolución HAU N.º 009/2012

Cabe mencionar que, en todos estos casos, se tratan de designaciones de carácter político: aquellos en los que el órgano emisor es la Junta Electoral Central, corresponden a cargos electivos, y el resto a criterio discrecional del responsable de su emisión; pero todos por tiempo determinado y sujetos a la duración estatutaria de cada cargo según corresponda⁴². Todo lo expuesto sin perjuicio del régimen aplicable a los cargos políticos electivos, que no son remunerados, por lo tanto, no existe relación de dependencia, como es el caso de los miembros de los Cuerpos Colegiados, ya sean los Consejos Directivos en el ámbito de las UA o del Consejo Superior en la UC, pero no resultan de interés respecto al objeto de estudio del presente trabajo.

Una vez emitido el instrumento que corresponda, y generado el Expediente de rigor, se puede decir que se ha alcanzado un plano de igualdad, porque de ahí en más, los trámites de designaciones y/o promociones siguen un procedimiento muy similar, haciendo foco en aquellos trámites sustanciados desde las UA o Unidades descentralizadas de UC.

EL TRÁMITE PROPIAMENTE DICHO

En función de los datos obtenidos en la etapa de trabajo de campo, se ha podido recabar que los procedimientos hasta ahora descriptos, es decir; todo lo que tenga que ver con la etapa previa e inclusive hasta la emisión del instrumento administrativo que en definitiva otorgue el alta o baja de algún cargo y/o una promoción; en la generalidad de los casos, que no

⁴² Resolución HAU N.º 009/12 – Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones.-

significa que no existan excepciones, ocurre de manera ágil, y el verdadero foco de atención del presente trabajo sucede a partir de la existencia de esa Resolución o Disposición, que automáticamente da origen a la confección de un Expediente; salvo caso en los Concursos donde el trámite se continúan realizando en las mismas actuaciones.

Del instrumento al hecho

Ahora lo que ocupa la atención es el camino, desde la Disposición del/la Decano/a, o la Resolución del Consejo Directivo, o de la Resolución del/la Rector/a, hasta que el interesado, ya sea que se trate de un docente, no docente o funcionario; pueda estar designado, con sus datos correspondientemente reflejados en el Sistema y efectivamente cobrando la correspondiente remuneración.

Primeros problemas detectados

En éstas instancias; si bien no debiera tardarse mucho en la sustanciación de cada uno de los requisitos formales que se detallan en el análisis de la Resolución N° 0482/16⁴³; uno de los problemas que aparecen y generan más demoras en el proceso administrativo para la designación efectiva del interesado es la presentación del Formulario para dar cumplimiento a la misma Resolución N° 0482/16 más conocido como “Apto Psico-físico”, que en forma estricta es un formulario que suscribe el profesional en medicina, que se desempeña en el Departamento de Reconocimiento Médicos, dependiente de la Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura de la UC, donde el mismo certifica que el interesado se encuentra en aptitud psicológica y física, de llevar adelante la tarea correspondiente al cargo en el que se lo está designando. Conjuntamente con la presentación, también por parte del interesado, del Certificado de Antecedentes; expedido por la autoridad policial de la jurisdicción correspondiente, que es un formulario donde se certifica la buena conducta y la no existencia de antecedentes pendientes que impliquen el buen y normal desempeño del rol asignado; representan en algún punto dos puntos de demora, porque en ocasiones la obtención de los mismos se dilata en el tiempo,

⁴³ Resolución N° 0482/16Circuito de la Dirección General de Recursos Humanos.

principalmente del primero descripto, porque implica la realización de una serie extensa de estudios médicos, que no siempre se pueden articular de manera expedita.

En el carácter de institución pública de la UNaM se tiene que dar cumplimiento a la Ley N° 19.549⁴⁴ como marco normativo, y los requisitos descriptos encuadran dentro de la misma, pero a su vez reglamentados por normativa universitaria interna vigente. Tal reglamentación, por ejemplo, la Resolución Rectoral N° 0482/16⁴⁵, mismo marco en el que se adopta la Ordenanza CS N° 045/12⁴⁶; se pretendieron introducir cambios importantes que no siempre cubren las expectativas buscadas al momento de su formulación, pero tal observación cuenta con un gran sesgo subjetivo por parte del autor del presente trabajo, y de los entrevistados cuando se efectuara el trabajo de campo.

La práctica administrativa

Una vez finalizado, el proceso concursal o la decisión de designar a alguien, cualquiera sea la metodología usada, se procede a convocar al interesado, a través de la dependencia que entienda en la gestión del personal de la UA o unidad descentralizada, generalmente dependiente de la Secretaría Administrativa de Facultad, Escuela u otra dependencia; según el caso testigo el área responsable fue la Dirección Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la UNaM.

El interesado, al momento de recibir tal convocatoria ya tendría que contar, desde el mismo momento en el que se sustancia la propuesta, con toda la documentación necesaria a efectos de la designación:

- Fotocopia del documento de identidad autenticado.
- Certificado de aptitud psicofísica
- Constancia de CUIL
- Formulario de alta temprana de AFIP
- Formulario de Declaración de Cargos, Actividades y Pasividades dentro y fuera

⁴⁴ Ley N° 19.549 “de Procedimiento Administrativo”.-

⁴⁵ Resolución N° 0482/16 Circuito de la Dirección General de Recursos Humanos

⁴⁶ Ordenanza CS N° 045/12 – Planta Referencial de la Universidad Nacional de Misiones.

de la UNaM (en caso de corresponder, la certificación de empleo extra universitario, como así también en el caso de Licencia sin Goce de Haberes)⁴⁷

- Formulario de Datos Personales y Familiares.
- Formulario de ANSES – Notificación s/ Régimen de Asignaciones Familiares.
- Certificados de Estudios cursados debidamente autenticados.
- Certificado de matrimonio o convivencia.
- Documentación de la familia.
- Seguro de vida.
- Resolución o Disposición de designación, emanada de autoridad competente según Estatuto de la UNaM.
- Notificación del interesado con firma, aclaración de firma y fecha de la notificación del instrumento del que se trate.
- Constancia de Alta de AFIP.
- En el caso del personal no docente, certificado de buena conducta expedida por la Dirección de Judiciales de la Jefatura de la Policía de la Provincia de Misiones.
- Presentación de la constancia que acredite situación registral por ante AFIP, en caso de corresponder.

En esta instancia también se presentan algunos problemas, porque si bien la dependencia solicita la documentación necesaria, generalmente no se da cumplimiento en forma previa, en ocasiones ni el docente que propone a otro cumple con tal obligación; aunque tampoco es un problema aplicable a todos los casos, por lo que no se profundizará al respecto.

Es el momento en el que se hace entrega de la solicitud de “apto psico-físico”, por lo que corresponde al interesado concurrir al hospital, donde cualquier previsión en cuanto a tiempo prudencial puede resultar escasa.

Mientras tanto eso se produce, la dependencia administrativa responsable va gestionando el expediente, se sustancia el armando del trámite que tiene que ir en forma cronológica con

⁴⁷ Ordenanza CS N° 053/2011 “Régimen de Dedicaciones Horarias e Incompatibilidades Docentes y No Docentes de la UNaM”

todo el bagaje de antecedentes ya obrantes en la institución que resumen el nacimiento de ese cargo. Como aclaración, el autor del presente trabajo, ha tenido acceso a un Expediente elegido aleatoriamente, para verificar todas las actuaciones que se incluyen, que corresponden por un lado a las exigencias de la normativa de Concursos⁴⁸, y por otro lado lo relativo a la Resolución N° 0482/16, que es reglamento por el que se establecen todos los requisitos que deben cumplir los trámites tendientes a designaciones, promociones o bajas.

El Control Presupuestario

Es una problemática recurrente en todos los estamentos estatales, la escasez de presupuesto, y ante ello es común que las necesidades primen con mayor peso que las posibilidades reales y se produzcan desfasajes entre el presupuesto originalmente previsto y el efectivamente previsto.

Para evitar ese tipo de “desajustes” y ante las malas experiencias del pasado, en el año 2012 se implementó en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones un “sistema de puntos”⁴⁹, denominada planta referencial, que no es más que asignar a cada cargo docente, no docente o de funcionarios, una determinada cantidad de puntos, que se expone **Anexo VI**.

El sistema descrito colabora en que el presupuesto destinado a la cobertura de las erogaciones relacionadas a sueldos, denominado Inciso 1 – Gastos en Personal”, pueda mantenerse dentro lo previsto y no sufra incrementos que no hacen más que ir en detrimento de todos los otros gastos que debe afrontar el organismo.

Por ello, en el procedimiento administrativo, previo a cada designación, existe una dependencia en el ámbito de la Secretaría General de Economía y Finanzas, denominado “Programa Impositivo Previsional” (PIP), que entre otras funciones, controla que se cuenten con los puntos necesarios, para efectuar nuevas designaciones y/o promociones a Agentes de la institución.

⁴⁸ Ordenanza CS N° 033/13 Régimen de Concursos Regulares para la provisión de cargos Docentes UNaM.-

⁴⁹ Ordenanza CS N° 045/2012 “Planta Referencial de la Universidad Nacional de Misiones”

EL CIRCUITO ADMINISTRATIVO

Una vez que se cuenta con el “apto psico-físico”, constancia policial y otros requisitos, según normativa recientemente descripta, la Dirección Administrativa o dependencia análoga, dependiendo de qué UA se trate, ya se encuentra en condiciones de girar las actuaciones al Programa Impositivo Previsional (PIP) dependiente de la Secretaría General de Economía y Finanzas (SGEyF) del Rectorado; previa incorporación de planilla de verificación de existencia de puntos de Planta Referencial, según lo dispuesto en Ordenanza CS N° 045/12⁵⁰, que Secretaría Administrativa a esas instancias del trámite tiene que haber glosado al Expediente. La planilla de puntos es el Anexo III de la Ordenanza recientemente referenciada, identificada como Formulario O-1, y es la herramienta que indica a cualquier funcionario y/o interesado que intervenga en el trámite, de la existencia de los puntos necesarios para proceder a tal designación, es el método de control que implementado la UNaM, para corroborar la disponibilidad presupuestaria por un lado, y por el otro lado el control para que no se produzcan desfasajes entre los presupuestario y lo financiero, en otras palabras y en lenguaje coloquial *“que no se ejecute más dinero del que en realidad se dispone o se está autorizado a gastar”*.

Es el Programa Impositivo Previsional, la dependencia responsable de generar el Alta Temprana de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), y remitir las actuaciones a la UA, oportunidad en la que el interesado debe aportar toda la documentación de rigor, como ya se adelantara más arriba pero en otras palabras, se debe certificar lo que declara, más toda la documentación personal que se le requiera, requisitos también especificados en Resolución N° 0482/16⁵¹.

Cuando el interesado firma el instrumento dispositivo, es decir se notifica, del alta de AFIP, como del instrumento administrativo que lo está designando, o dando de baja dado el caso, es lo que se denomina “posesión del cargo”, es el preciso momento donde el personal queda efectivo.

⁵⁰ Idem Anterior.

⁵¹ Resolución N° 0482/16Círculo de la Dirección General de Recursos Humanos.

Nuevamente el expediente emprende rumbo a la Secretaría General de Economía y Finanzas, órgano encargado de certificar la disponibilidad de los puntos, y verificar la corrección formal del trámite, o sea, certificar que todo está correcto; en la misma Secretaría pero en la Dirección General de Programación Presupuestaria, se realiza la imputación de las erogaciones necesarias para pagar la remuneración, o de recuperar el crédito en el caso de una baja, mediante el uso del Sistema SIU Pilagá, fuera de estudio en el presente trabajo, pero relevante a la hora de describir el circuito administrativo.

El próximo destino de las actuaciones es la Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura (SGRHeI), más precisamente bajo su dependencia la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) donde se procede a la definitiva “toma de novedad”, la tarea en particular, es “volcar” la información contenida en el Expediente al Sistema SIU Mapuche:

Agregar o Modificar un legajo

Los datos consignados en éste título fueron obtenidos del Manual de SIU Mapuche – Universidad Nacional de La Plata – 2019:

- a. Para agregar nuevos legajos, presione el botón “Agregar” que se encuentra en extremo derecho, inferior o superior, de la pantalla.
- b. El mensaje de aviso de “Alta / Modificación “OK” de un legajo o cargo, se podrá ver en la parte superior de la pantalla.
- c. Al cargar un legajo, asociarlo siempre a la dependencia. Para lograrlo realizarlos siguientes pasos:
 - Panel izquierdo, opción “Adicionales”
 - ◆ Ficha “Personales”
 - Panel inferior “Dependencia de cabecera”:

- ◆ Regional: “COEDOC” (siempre esta opción)
- ◆ Dependencia: seleccionar la correspondiente

Nota: Desde la Ficha “Personales” también puede cargar los siguientes datos: Lugar de nacimiento – Grupo sanguíneo – Aporte Jubilatorio – Obra Social

d. Para cargar Domicilios o Nacionalidades

- Menú Legajo
 - ◆ Panel izquierdo opción “Registraciones”
 - Ficha “Domicilios” o Ficha “Nacionalidades”

e. Al agregar un Título a un legajo, realizar los siguientes pasos:

- Menú Legajo
 - ◆ Panel izquierdo opción “Currículum”
 - Ficha “Estudios”
 - ◆ Seleccionar Título
 - ◆ Seleccionar Entidad otorgante

Los pasos recién descriptos en a), b), c), d) y e), responden a las instancias a ser cargadas, entre otras, en el SIU Mapuche, que no es la intención que resulte un tutorial, pero si a modo de ejemplo, de los datos que se deben ir volcando a la aplicación.⁵²

Una vez tomada la novedad por parte del Sector de Legajos de la DGRH, el trámite es remitido a la Dirección de Haberes, donde se genera lo que se llama a futuro, liquidación de haberes. Podemos decir que en ésta instancia el trámite vendría a estar finalizado, sin

⁵² Manual de SIU Mapuche – Universidad Nacional de La Plata – 2019.-

prejuicio de alguna instancia que potencialmente podría quedar pendiente de realización en alguna otra área, y a los fines del presente trabajo, cabe aclarar que existen detalles que se han obviado por no resultar de interés y relevancia para el mismo.

Posteriormente las actuaciones son remitidas a la Unidad de origen para su archivo.

Al mero efecto organizativo y a modo de resumen, podemos exponer que, en el caso de los docentes, existen tres alternativas para la designación:

- Para el caso de **docentes regulares**, la única vía es el Concurso, en función de lo estipulado por el Régimen de Concursos Docentes⁵³ de la UNaM, y sin perjuicio de las designaciones efectuadas por el Régimen de Carrera Docente⁵⁴. Una vez producido el Concurso, terminada la sustanciación del mismo, la Secretaría Académica de la UA, remite al Consejo Directivo de la misma, el resultado final del proceso concursal, de modo tal que el Cuerpo Colegiado tome conocimiento de todos los términos, y posteriormente apruebe todo lo actuado, y emitir un instrumento normativo proponiendo al Rector/a, la designación de determinada persona en determinado cargo docente.

El/la Rector/a, a su vez, remite las actuaciones a la Comisión de Asuntos Académicos del Consejo Superior, quien toma conocimiento, aprueba y vuelve a mandar al máximo Cuerpo Unipersonal, para que éste emita la Resolución Rectoral que en definitiva, otorga el cargo – recordemos que toda designación de personal en planta permanente es exclusiva atribución del/la Rector/a. La operatoria en el ámbito de UC es llevada adelante por Secretaría General Académica.

- Para el caso de los docentes interinos⁵⁵ y suplentes⁵⁶, existen dos vías de

⁵³ Ordenanza CS N° 033/13 – Reglamento General para la provisión de cargos docentes regulares

⁵⁴ Ordenanza CS N° 082/17 – Régimen General de Carrera Docente

designación; una es la de la selección interna⁵⁷ de docentes para cargos interinos y suplentes, que básicamente es un régimen de concursos abreviado para cargos por tiempo determinado; o bien, la designación directa por el órgano que corresponda a propuesta de la Cátedra, con acuerdo del Departamento Docente correspondiente, con el análisis de Secretaría Académica, con el Visto Bueno del/la Decano/a, y finalmente la designación se produce en ambos casos mediante Resolución del Consejo Directivo.

- La otra alternativa para designar docentes interinos y suplentes, es por vía la facultad delegada al/la Decano/a por parte del Consejo Directivo, a través de la Resolución CD N° 135/14, por la que el Cuerpo Colegiado faculta al Unipersonal, para designar docentes interinos y/o suplentes, por el término de un (1) cuatrimestre; ello en atención a una de las necesidades más frecuentes en el ámbito de las UA, que son las urgencias en cubrir determinados cargos para atender el servicio educativo sin resentirlo. Este tipo de designación, culmina cumplido el cuatrimestre objeto de designación, y luego el Consejo Directivo resuelve, incorporar o no, a aquellos docentes en esa situación a la conocida “reconducción”⁵⁸, que es de su exclusiva jurisdicción.

Yendo al caso del Claustro No Docente, las alternativas no son tantas, pero si merecen análisis:

Según lo estipula el Convenio Colectivo de Trabajo, la única vía para la designación de trabajadores no docentes, es el Concurso Público de Oposición y Antecedentes⁵⁹, ya sea se

⁵⁵ Docente interino: se designa en un cargo por un tiempo determinado, hasta que se sustancie el Concurso de Oposición y Antecedentes correspondiente. Se efectúa con la intención de no resentir el servicio educativo, hasta tanto se instituya y tramite el Concurso.

⁵⁶ Docente Suplente: se designa en un cargo por un tiempo determinado, pero para la cobertura del mismo hasta tanto el titular del mismo mantenga causal de Licencia o alejamiento temporal del cargo.

⁵⁷ Resolución CD N° 027/08 Régimen de Selección Interna de Docentes.

⁵⁸ Designación anual de Docentes Interinos y Suplentes. - Vigente: Resolución CD N° 079/2019.-

⁵⁹ Decreto PEN N° 366/2006 – Parte relativa: “Régimen de Concursos” - Título IV - Artículo 24°

trate de ingresos y/o promociones. El órgano facultado para la emisión del instrumento de designación es el/la Rector/a, sea **temporario o permanente**, y la sustanciación de Concursos para cargos de Planta Permanente se sustancian en ámbito de la Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura, mientras los Contratos por Tiempo Determinado, se originan en las UA y se perfeccionan en UC.

Sin perjuicio de ello, actualmente, la UNaM no cuenta con ningún régimen de concursos vigente, por lo que las designaciones se efectúan discrecionalmente, a través de acuerdos construidos con el Personal, situación anómala si las hay, pero no forma parte del objeto de estudio del presente trabajo.

Perfeccionamiento del trámite.

Todos los casos descriptos anteriormente, confluyen en un mismo lugar; independientemente de cuál haya sido su origen, tratamiento, condición de permanencia, claustro, etc...; que es la Dirección Administrativa o dependencia que maneje el Personal de cada UA, o SGRHeI en el caso del personal de UC; es la precisa dependencia que inicia el trámite de designación, contando con el instrumento (Resolución Rectoral, Resolución CD o Disposición) necesario, solicita a la Secretaría Administrativa el informe de puntos de planta referencial⁶⁰, el que es incorporado al Expediente y posteriormente remitido al PIP, a efectos de la verificación de los puntos, cumplido ello, vuelve el trámite a la UA con el Alta temprana de AFIP; mientras tanto la dependencia solicita al interesado (persona a ser nombrada en el cargo objeto del trámite) que se presente a efectos de aportar la documentación necesaria, la que es de carácter personal (DNI, DNI del grupo familiar, partidas de nacimiento, domicilio, datos de contacto, etc.), de carácter académico (Títulos, certificaciones), de carácter profesional (otros empleos, inscripciones en AFIP, entre otros), y toda aquella que se necesaria, acompañando el Formulario de aptitud psico física, previamente entregado que debe ser suscripto por autoridad sanitaria, y que consiste en una serie de estudios médicos, realizados en una institución de salud pública, que certifican la aptitud física y mental, de llevar adelante la tarea encomendada.

⁶⁰ Anexo II de la Ordenanza CS N° 045/12 – Formulario O-1.-

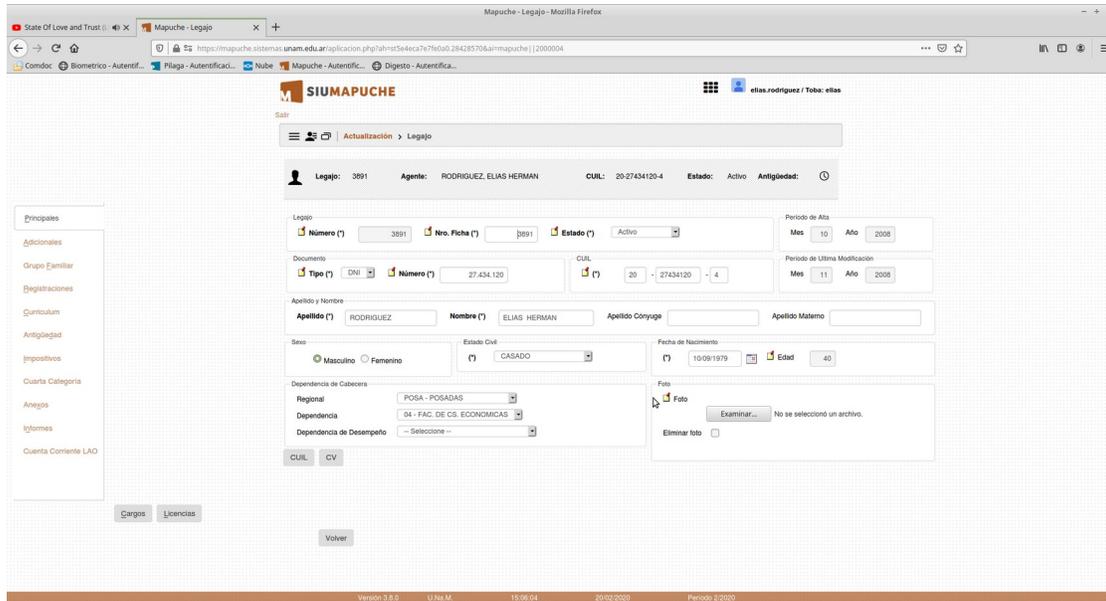
Es en esta instancia donde generalmente aparecen problemas relativos a la fluidez del trámite. Es meritorio aclarar que lograr la suscripción del formulario de aptitud psicofísica, implica la realización de varios exámenes médicos, y en reiteradas ocasiones lleva la necesidad de acudir al centro asistencial durante muchas horas, recorrer distintos especialistas, estudios de laboratorios, placas de rayos "x", entre otros; lo que genera que sea uno de los aspectos más complicados en cumplir para aquellos quienes aspiran a nuevos cargos.

Una vez cumplido el paso de aportar la documental necesaria, y el expediente ha vuelto a la UA con la verificación de los puntos de planta referencial, y contando con el Alta Temprana de AFIP, el nuevo Agente es notificado de los instrumentos administrativos pertinentes, se entrega copia del formulario de AFIP, y completa de su puño y letra la Declaración Jurada de Cargos⁶¹, es el momento que puede considerarse como fundante de la relación laboral de un individuo y la UNaM conocido como "posesión del cargo".

Lo expuesto no significa en lo más mínimo, que concluido el trámite descrito ya está todo el circuito completo; sino que para que el Agente pueda en definitiva cobrar el sueldo correspondiente, es casi que la punta del ovillo, porque a partir de ese momento, todas las actuaciones son nuevamente remitidas a UC, donde mediante Secretaria General de Economía y Finanzas, donde se produce la imputación del presupuesto necesario para hacer frente a la erogación de atender ese nuevo salario, y posteriormente se remite a la Dirección General de Recursos Humanos, donde se producen las siguientes instancias:

1) Toma de novedad: Es el acto por el que se incorporan los datos del nuevo agente, o de la nueva situación de revista de un agente ya incorporado. Se puede definir como "la carga" de los datos del interesado en el Sistema SIU Mapuche, es decir, se le dice al sistema que a partir de determinado momento, ese Agente va a tener determinado cargo; a continuación se aporta una captura de pantalla de la ventana principal:

⁶¹ Formulario P-1 - Declaración Jurada de cargos, actividades y pasividades.



La toma de novedad se lleva adelante con un fecha perentoria dentro de cada período mensual, generalmente entre el día 10 o 12 del mes, es decir; si los trámites no llegan dentro de esa fecha y son aceptados por la DGRH, no serán cargados para la liquidación de haberes correspondiente al mes en curso, quedando para ser cargados y liquidados para el mes siguiente. Este precisamente es uno de los efectos perjudiciales de no poder tomar la novedad en la UA, y evitar la situación de esperar un mes más, para la efectiva liquidación de Haberes, que valga la aclaración; se liquidan en forma retro activa a la fecha estipulada en el acto administrativo que otorga el cargo, pero no podrán ser cobrados efectivamente hasta el mes siguiente; de allí surge la no célebre frase "ahorro forzado".

2) Se **desglosan** copias de toda la documentación que debe ser incorporada al Legajo Personal de cada Agente, y permanece en Archivo de la Dirección General de Recursos Humanos.

En particular, ésta instancia pertenece a aquellas facultades indelegables que mantiene la UC como empleadora, y que por tanto, no forman parte del objeto de estudio del presente trabajo.

3) Las actuaciones son remitidas a la Dirección **Área Haberes**, dependiente de la DGRH, que es la dependencia donde efectivamente se liquidan los salarios de cada Agente

mes a mes. Del mismo modo que la etapa descrita en el acápite anterior, es de las atribuciones que indiscutiblemente forman parte de las facultades de la U.Na.M. como empleadora.

4) Como último paso, el expediente se manda a la UA, para que se **archive**. Es el indicador que el procedimiento está perfeccionado y el nuevo Agente, está incorporado en todo sentido a la institución.

COMUNICACIÓN ENTRE DEPENDENCIAS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

La universidad en especial la de carácter público, es una de las organizaciones más complejas, desde el punto de vista de la gestión (Norberto Fernández Lamarra, 2004), cita que ajusta perfectamente a los problemas de comunicación detectados a través de las entrevistas realizadas. Problemas de esta naturaleza que son internos en cada una de las UA, y hacia y desde UC también se vislumbran.

Cabe la alternativa de analizar si realmente califican como problemas de comunicación o simplemente de organización. Uno de los casos testigo trabajados, la Dirección Administrativa de la FCE, declaró que en lo que dependa de esa Unidad, un trámite puede ser diligenciado en el mismo día de recibido, en tanto y en cuanto se cumplan todos los requisitos formales del mismo; como también se declaró que cuando se giran expedientes a UC, siempre se demanda celeridad, porque existen fechas perentorias que delimitan la posibilidad de entrar o no “en novedades”, y en virtud de eso, es que se pidió que el/la Decano/a, tenga más amplitud temporal para designar, porque la experiencia dice que no se terminaba de diligenciar un expediente, cuando el cargo ya se había dado de baja y había que volver a designar o a continuar con esa misma designación. De ahí es que el personal, se ve en la obligación de implementar acciones tendientes a adelantar pasos, como solicitar contactos, (teléfono, correo o análogos), de manera de anticipar el trabajo, cosa que permita enviar un expediente lo mas inmediatamente posible después de recibido, sin perjuicio de aquellas demoras generadas por el mismo interesado.

En el trabajo de campo se ha evidenciado, a través de la utilización del Sistema de Comunicaciones Documentales (ComDoc), que existen trámites que han durado más tiempo en sustanciarse, que el mismo tiempo efectivo de designación, cosa que resulta inconcebible, más aún, considerando las herramientas con las que se cuentan, e inauditamente son desaprovechadas.

CAPITULO V

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA MODERNIZACIÓN

Quinto Capítulo, momento de abordar aquellas políticas públicas implementadas para el apoyo y el fortalecimiento de la modernización de los procesos administrativos, desde el Estado Nacional u otras líneas de financiamiento tendientes a ese fin. Se ha centrado la atención en las respuestas que pueda brindar el mismo Estado en esa finalidad de modernización, economía de recursos y eficiencia. Se indagó sobre qué se espera de la institución que debería ser vanguardia en esos aspectos, qué debería hacer, cómo se estima el desempeño administrativo, y cuáles pueden ser las consecuencias de un obrar no acorde a las necesidades institucionales y de los trabajadores individualmente.

INFORMATIZACIÓN Vs. HUMANIZACIÓN

“Los procesos de aparición, desarrollo e inserción masiva de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación prácticamente en la totalidad de los ámbitos de acción humanos han estado acompañados por el advenimiento de consecuencias tanto positivas como negativas y han sido y son protagonistas excluyentes de problemáticas socioculturales diversas y novedosas” (Juan Alberto Ottaviani, 2008, Pág. 1)

Aquellos fundamentos que respaldan la existencia de una y otra postura, son excluyentes uno de otro, pero también son capaces de coexistir, buscando un promisorio equilibrio que todavía no se ha encontrado. En ese contexto, las universidades como instituciones que desde su génesis han buscado la difusión y la legitimación del conocimiento, aparecen como actores insoslayables en la resolución de esta dicotomía planteada.

Por un lado, la tecnología como gran fragmentadora social y cultural, y por otro lado como potente herramienta para la consecución de los objetivos que se plantea el humano es sus organizaciones.

En nuestro país y en el mundo, y principalmente con el proceso político que dio inicio a fines de 2015, estamos insertos en una economía de mercado, impulsada por el más voraz y extremo de los liberalismos (Francisco Beltrán Llavador. Hacer pública la escuela. Capítulo II. Página 35.), por lo que los ámbitos educativos, universidades inclusive, no escapan a la abrazadora necesidad de la búsqueda de resultados asimilables a las de los grandes conglomerados, algo que Juan Agüero denomina la “academia mercantilizada”; por lo que los ámbitos universitarios deben tratar de lograr ese sano equilibrio entre la utilización de los recursos comunicacionales e informáticos, pero sin caer en la deshumanización de sus procesos, porque los objetivos de la universidad, no pueden estar divorciados de los objetivos de los pueblos que la sostienen. (Augusto Pérez Lindo, 2000, Prólogo).

LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (NTICs)

A partir de los años 80, las grandes corporaciones que empezaban a globalizar la tecnología y la informática, vieron como herramienta útil la de incorporar computadoras a las escuelas; éste puede ser identificado como el puntapié inicial de la situación bajo estudio, (Augusto Pérez Lindo, 2000), en realidad el mundo de la enseñanza resultaba muy apetecible a esos fines, bajo la excusa o fundamento, de acercar la informática como herramienta para dar respuesta a una demanda del mercado laboral (Alejandro Ver Spiegel, 1998).

El análisis de la situación *a priori* parece simple, puesto que el mercado laboral requiere personal capacitado en el manejo de herramientas informáticas; pero es más profundo que eso; podemos ver la desigualdad que existe en nuestro país y región en cuanto al acceso a los dispositivos y a la conectividad, y ese escaso acceso por parte de sectores menos favorecidos, no hace más que profundizar esa brecha de oportunidades, y aunque no reviste de interés a los efectos del presente trabajo, se pretende significar la importancia que se le otorga a las NTICs dentro del arco formacional de nuestros estudiantes, como del mercado laboral, como de la vida en todos sus aspectos.

En la universidad, las consecuencias de esa desigualdad referenciada se hace más notoria, a aquellos a los que el “sistema” ya dejó afuera durante la primaria y la secundaria, se

agregan aquellos que no pueden acceder a la educación superior por motivos, entre otros, socio-económico-culturales, así que en ese marco la universidad debe encontrar los medios para al menos suavizar esos efectos, más aun en ésta época en el que la mundialización es un fenómeno aplicable a todos los aspectos humanos.

“El mundo de hoy se nos presenta impregnado de componentes tecnológicos...debemos aprender tecnología. Debemos manejar, seleccionar, interpretar, crear y recrear información tecnológica...”⁶²(Ozollo, F., Sayavedra, C. 2005., Pág. 16).

Es importante que la Universidad encuentre los mecanismos necesarios para dar respuesta a la necesidad de encontrar un uso racional de la tecnología, organizado de manera sistémica, aprovechando todos los recursos, tanto técnicos, económicos y del personal; y a ello tiende el presente trabajo, presentar una propuesta que distribuya el trabajo de manera inteligente, sin sobrecargar algunos aspectos, y sin dejar ociosos otros aspectos.

Bases para el desarrollo de sistemas

Para María de Luján Gurmendi⁶³ existen tres bases sobre las que se apoya el desarrollo de sistemas que sean soporte de la gestión de las instituciones universitarias:

- La tecnología de la información
- El personal
- Los procesos

Todo lo dicho, siempre y cuando todo se encuentre respaldado por políticas institucionales que otorguen la posibilidad real y fáctica de realizar las tareas correspondientes que tiendan a un objetivo más amplio.

⁶² Ozollo, F., Sayavedra, C. 2005. Informática Educativa Aplicada. “Segundo apartado: apunte base del marco

teórico respecto del enfoque pedagógico didáctico de la asignatura” Mendoza. FEEYE. Propuesta didáctica: página 16. Material de enseñanza y aprendizaje.

⁶³ Gurmendi, María de Luján. Hasta 2017 fue Directora del Programa SIU (Sistema de Información Universitario).

La tecnología no es más que el hardware y software necesario, la misma impacta sobre el personal, y a través de él a la organización, y es un proceso que se prolonga mucho. En reiteradas ocasiones la experiencia no cristaliza: los gastos solo se destinan al hardware, sin abordar la capacitación del personal, y a veces sin conocer cuál es la herramienta más apropiada para la institución y a la espera de resortes políticos inmediatos, se toman decisiones desacertadas . (Juan Alberto Ottaviani, 2008, Pág. 29)

Yendo al campo de estudio de la presente tesis, y haciendo la analogía con lo hasta aquí analizado en éste Capítulo y en función de las entrevistas realizadas y las fuentes a las que se acudieron, podemos aportar que la toma de decisiones en la UNaM está muy vinculada a la consideración excesiva de la “excepción”, que en algunos casos no se recurre a la normativa, ni tampoco se aprovechan los recursos informáticos disponibles, por lo que se avisa un proceso de toma de decisiones cargado de subjetividad. Los cuerpos colegiados tampoco usan las tecnologías como soporte de las políticas implementadas. Motivos por los cuales, es ampliamente necesaria la implementación de políticas públicas tendientes a la modernización de los procesos, de los que los decisionales son sean la excepción, por lo que el autor del presente trabajo propone el análisis de tres momentos que se consideran como puntos de inflexión en la vida institucional argentina, y que aportan elementos de importancia considerable para el tema objeto de estudio, que son: *La Resolución ME 1717/04*, el *Decreto PEN N° 13/2015*, y la *desaparición de SIU como Consorcio y su incorporación al ámbito del CIN*.

LA RESOLUCIÓN ME N° 1717/04

Muy por el contrario de lo que se cree habitualmente respecto de la modernización de los procesos que hacen a lo público, como las políticas públicas implementadas tendientes a ella, comienzan en 2015 con la implementación del Ministerio de Modernización, que analizaremos más adelante; encontramos un antecedente más remoto que data del 29 de Diciembre de 2004, momento en que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, a cargo oportunamente de Daniel Filmus, dicta la Resolución Ministerial N° 1717/04, bajo la Presidencia de Néstor Kirchner.

Normativa de respaldo

La emisión de la Resolución ME N° 1717/04, toma como basamento legal la Ley Federal de Educación N° 24.195 y la Ley de Educación Superior N° 24.521, en sus partes relativas a la “Educación a Distancia”, modalidad que en ese momento ya comenzaba a cobrar mayor importancia en el sistema educativo, identificando como crucial la introducción de las tecnologías de la información y las redes de comunicación, como elementos innovadores para ampliar y diversificar la oferta educativa.

Fundamentos.

La diversidad de opciones en cuanto a modalidades admitidas legalmente, ya incluía la denominada “Educación a Distancia”, cuyo desarrollo en las instituciones educativas de gestión pública o privada se encontraba en pleno proceso de expansión por efecto de la globalización. La ocurrencia de este fenómeno involucró:

- La generalización de la introducción de tecnologías de la información y redes de comunicación,
- Avances en propuestas metodológicas innovadoras y el interés y necesidad en ampliar y diversificar las ofertas educativas.
- Demandas de la sociedad que comprendían programas de formación de pregrado - tecnicaturas o similares-, grado y posgrado, extensión, capacitación y reconversión para diferentes públicos.

Por eso se volvió indispensable contar con normas y pautas actualizadas que permitan garantizar un desarrollo ordenado de la modalidad a distancia, a fin de que se alcancen niveles académicos de calidad, para asegurar el cumplimiento de las pautas fijadas en

Reglamentaciones anteriores, tanto si coexistieran con la modalidad presencial en una misma institución cuanto si se crean instituciones exclusivamente de educación a distancia, como de hecho ocurrió efectivamente.

Alcance de la norma

En primer lugar, incluyó a los trámites de reconocimiento oficial y validez nacional de títulos de pregrado, grado y posgrado correspondientes a estudios cursados en las instituciones universitarias comprendidas en el artículo 26 de la ley N° 24.521, mediante la modalidad a distancia, y en los procesos de creación, reconocimiento o autorización de universidades que proyectaban adoptar esa modalidad de modo complementario o exclusivo.

También definió “Educación a Distancia” como la modalidad educativa no presencial, que propone formas específicas de mediación de la relación educativa entre los actores de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con referencia a determinado modelo pedagógico. Incorporó al marco normativo educacional la utilización de recursos diversos, especialmente, de las tecnologías de la información y redes de comunicación, junto con la producción de materiales de estudio, poniendo énfasis en el desarrollo de estrategias de interacción; incluyendo en la misma definición a las propuestas identificadas también como educación o enseñanza semi presencial, no presencial, abierta, educación asistida, flexible, aprendizaje electrónico (e-learning), aprendizaje combinado (b-learning), educación virtual, aprendizaje en red (network learning), aprendizaje o comunicación mediada por computadora (CMC), ciber educación, tele formación y otras que reunían las características mencionadas.

Estableció la obligatoriedad que, en el proceso de diseño y ejecución de una propuesta educativa, deberían tenerse en cuenta las posibilidades de la institución, la capacitación de su personal para implementar modernas metodologías, el adecuado manejo de las nuevas tecnologías, así como la efectiva disponibilidad de los elementos necesarios por parte de los destinatarios, especificando los componentes que debían tener los programas de educación a distancia, así como sus requisitos mínimos.

Incorporó la formalidad de que las instituciones declaren la estructura de apoyo administrativo, perfiles, funciones y antecedentes del personal; la infraestructura y el equipamiento disponibles en la institución, especialmente las tecnologías de la información

y redes de comunicación, donde se debía incluirla descripción de los perfiles, funciones y antecedentes del personal a cargo del área tecnológica, lo que a su vez incluía la descripción de las características tecnológicas de los soportes puestos a disposición, sus niveles de operación y confiabilidad; los modos de garantizar las funcionalidades técnicas de los soportes para dar cauce a las diversas formas de interactividad; y la explicitación de los perfiles de los administradores de tecnología y su capacitación en aspectos educativos.

En resumen, se convirtió en una norma revolucionaria y referente, respecto de la incorporación de las NTICs a la formalidad del sistema educativo, en particular del sistema de educación superior, concebida como una resolución moderna, de alcance amplio, y principalmente considerándose que el espíritu de la misma fue la incorporación o la formalización de una demanda social, pero también interna por parte de las instituciones, por lo que el autor del presente trabajo, la encuentra como de gran importancia en cuanto a su colaboración en entender que las políticas públicas deben ser herramientas de articulación entre las demandas sociales y la solución de situaciones problemáticas derivadas.

DECRETO PEN N° 13/2015

Mucho más reciente en el arco temporal, el recién asumido Presidente Mauricio Macri, a través del Decreto PEN N° 13/2015, creaba el Ministerio de Modernización, que se incorporaba como cartera del gobierno nacional a partir del 10 de Diciembre de 2015, y mantuvo ese rango hasta Septiembre de 2018

Dependencias a cargo

Andrés Ibarra fue el responsable del organismo, que tuvo bajo su jurisdicción a las siguientes dependencias:

- Secretaría de Empleo Público
- Secretaría de Gobierno Digital e Innovación Tecnológica
- Secretaría de Infraestructura Tecnológica y País Digital
- Secretaría de Modernización Administrativa

- Secretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación
- Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM: Descentralizado)

Según se puede observar contó con dependencias cuya función y alcance estuvieron íntimamente ligados al objeto de estudio del presente trabajo, principalmente por el lado de Modernización Administrativa.

Características

Fue creado en base a un organismo que ya se había implementado en 2011, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, y también fue replicado en el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

El 17 de Julio de 2017, a través del Decreto de Necesidad de Urgencia N° 513/2017, absorbió las tareas del desaparecido Ministerio de Comunicaciones. Luego el 5 de Septiembre de 2018, se degradó el organismo al rango de Secretaría en el ámbito de la Jefatura de Gabinete, en el marco del proceso en el que el gobierno llevó el número de carteras nacionales de 22 a 10.

Se caracterizó por haber creado una gran estructura burocrática, nacido a partir de la antigua Secretaría de Empleo Público, el ministerio se amplió con un inaudito número de Secretarías, Subsecretarías, Direcciones y otros rangos; por lo que se lo ha criticado por la creación de decenas de cargos gerenciales, mientras que por otro lado ponía fin a cientos de contratos. Resumiendo, la principal crítica es que con semejante cantidad de recursos, nunca se obtuvieron los resultados esperados y expuestos en muchos casos como ejes de esa administración.

Alcances y Competencias

Según el Artículo 23° de la Ley de Ministerios⁶⁴, era competencia del Ministerio bajo análisis, asistir a la Presidencia de la Nación y a la Jefatura de Gabinete de Ministros, en

⁶⁴ Modificada por el Decreto PEN N° 3/2015

todo lo inherente al empleo público, a la innovación de la gestión, al régimen de compras, y en particular; entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia; ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia; diseñar, proponer y coordinar las políticas de transformación y modernización del Estado y determinar los lineamientos estratégicos de la materia; definir el plan de modernización de la APN y ejercer como autoridad de aplicación; entre otras de carácter general.

En particular, y en relación al objeto de estudio, encontramos que la desaparecida cartera podía entender en la definición de políticas de personal, que aseguren el funcionamiento de la carrera administrativa; diseñar e implementar las políticas de capacitación del personal y funcionarios de la APN.

INCORPORACIÓN DEL SIU AL CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL (CIN)

En el año 2008 se produjo un cambio en lo que hasta ese momento venía siendo el funcionamiento del SIU, esa modificación trajo mucha satisfacción a quienes formaban parte hasta ahí. Después de más de diez años de proveer de soluciones informáticas al sistema universitario argentino, el SIU se convertía en un Consorcio de Universidades.

Ese paso aseguraba la continuidad del espacio de trabajo y permitía que las Universidades continuaran usando los productos del SIU, como también la posibilidad para sus miembros de desarrollar nuevas vinculaciones tecnológicas con otras instituciones. Para sus miembros forman parte de éste novel Consorcio, era la coronación de muchos años de trabajo, cuyo principal motor siempre había sido la **filosofía colaborativa**.

Las Universidades que aparecieron como promotoras de que SIU se convierta en un Consorcio fueron las de La Plata, Misiones y Salta, que, a su vez, fueron fundadoras del mismo.

En su momento los protagonistas de las actividades del SIU consideraron indispensable la participación de la mayor cantidad de instituciones, para potenciar un modelo único de trabajo colaborativo en el ámbito universitario. Según sus apreciaciones, si no se

conformaba el Consorcio, SIU se disolvía, porque hasta ese momento dependía de la Secretaría de Políticas Universitarias, y eso no se podía sostener en el tiempo. La conformación del Consorcio significó dejar de ser un Programa con financiamiento con acotamiento en lo temporal, y pasar a consolidar una estructura de trabajo, cargos, circuitos, poder ofrecer servicios a terceros, lograr financiamiento genuino y poder brindar respuestas a un mercado cada vez más demandante.

En resumen, el Consorcio garantizaba estabilidad, el fortalecimiento y la permanencia de los sistemas.

En el mes de Octubre del año 2013, durante el desarrollo del Taller Anual de los Sistemas SIU Mapuche, SIU Pilagá, SIU Diaguita y SIU Wichi, que se llevó adelante en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina; la por entonces Directora Ejecutiva del Consorcio, María de Luján Gurmendi, en su discurso de apertura del mencionado evento, incluía el anuncio que el hasta entonces Consorcio, llegaba a su fin como tal, pasando desde Septiembre de ese mismo año a ser parte orgánica del Consejo Interuniversitario Nacional.

Un gran y nuevo punto de inflexión en esa historia que ya llevaba muchos años, y que se consolidaba, ya que para resumir, primero allá por 1996 se trató de un Programa financiado por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, después en 2004 pasó a financiarse como un Contrato Programa de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, y luego en 2008 se constituyó como un Consorcio, para dar sus primeros pasos como institución más autónoma.

Consolidar las estructuras, poder ofrecer servicios a terceros, soluciones al mercado, incrementar el número de instituciones miembros, y de alguna manera afianzar la metodología de trabajo colaborativo, espíritu fundamental de la institución. Todo eso significó este nuevo paso.

POLITICAS DE PROMOCIÓN DE LAS NTICs EN LA UNIVERSIDAD

En el presente apartado mencionaremos aquellas políticas públicas que directamente podemos identificar, y relacionar con el objeto de estudio del presente trabajo. No quiere

decir que no existan, o hayan existido otras relacionadas a la temática, dentro de las cuales podemos identificar al muy exitoso Programa “Conectar Igualdad” implementado desde el Gobierno Nacional a través del Decreto PEN N° 459/2010⁶⁵, por el que miles de estudiantes de los niveles primario y secundario han podido tener acceso a las NTICs, superando de algún modo la “brecha digital” o desigualdad de oportunidades de acceso, y sin dejar de resaltar que indirectamente el Programa tuvo su impacto en el sistema universitario, ya que muchos graduados del nivel medio, se ha podido verificar llegaron al nivel superior con la herramienta informática que representa el derecho que oportunamente se le reconoció, y a través de la política pública mencionada, dejó de ser meramente declarativo para convertirse en un derecho pleno y ejercido.

Políticas tendientes a la modernización

A continuación, se resumen aquellas políticas públicas implementadas en Argentina, que promueven, desarrollan e implementan el uso de las NTICs en el sistema educativo superior:

- La reglamentación de educación a distancia implementada a través de la **Resolución ME N° 1717/04**, analizada oportunamente *ut supra*, la que brindó un marco normativo renovado tendiente a ejercer el control sobre la oferta educativa a distancia y llevar a la mejora de los estándares de su calidad académica. La norma pretendió actualizar la visión tradicional del proceso enseñanza-aprendizaje, incorporando una diversidad componentes y contenidos mínimos con los que debían contar todos aquellos proyectos de educación superior no presencial. La obligación de explicar el modelo pedagógico sobre el que se apoya el proyecto, así como las particularidades de las sedes remotas con las que eventualmente contaba la Universidad. Los objetivos que a lo ya descripto se sumaban, estaban referidas a los materiales, con la meta de la despapelización y poder orientar los pasos hacia los soportes digitales, tecnológicos y multimediales. Por último, la evaluación, con la finalidad que la institución de educación superior garantizara la confiabilidad de los

⁶⁵ Decreto PEN N° 459/2010 – Programa “Conectar Igualdad” – De incorporación de la nueva tecnología para el aprendizaje de alumnos y docentes.

exámenes como su autenticidad, y también se certificara la identidad de los alumnos.

- El Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU) implementado por la SPU a través de la Resolución Ministerial N° 464/1996⁶⁶ resultó el puntapié inicial de un abanico de políticas públicas entre las que encontramos al **Programa Nacional de Becas TICs (PNBTICs)** que estaba apuntado a la promoción y el aumento de la cantidad de estudiantes de carreras de grado del área de tecnologías de las informaciones y las comunicaciones, que dio inicio en el año 2008, aprobado por Resolución ME N° 2031/08⁶⁷,
- El Sistema de Información Universitaria, que surgió bajo el financiamiento del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, luego fue financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias, incorporándolo al Programa para la Reforma de la Educación Superior (PRES). En 2008 se convirtió en un Consorcio de Universidades y finalmente en 2016 se sumó al SIU como parte orgánica del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). Desde el inicio de sus actividades cumple un rol fundamental en la provisión de innovaciones tecnológicas tanto a los miembros como a terceros.
- La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva a través de tres fondos:
 - Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT), que financia la generación de conocimientos científicos y tecnológicos.
 - Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) tendiente al mejoramiento de la productividad a partir de la innovación tecnológica.
 - Fondo Fiduciario de la Promoción de la Industria del Software (FONSOFT), que está específicamente creado y dirigido para el fortalecimiento de la producción de software.

Promueve el financiamiento de proyectos tendientes a mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales en nuestro país.

⁶⁶ Resolución Ministerial ME N° 464/1996– Crease el Programa Nacional de Becas Universitarias

⁶⁷ Resolución Ministerial ME N° 2031/2008- PNBTCs

- Conexión internacional con el sistema de redes avanzadas, conocido como Internet2 bajo el dominio InnovaRED, con el objetivo de dotar de conectividad de alta velocidad a investigadores, docentes y miembros de los proyectos, de universidades para proyectos especiales y experimentación (María Inés Gonzalez Carella, 2016, Pág. 8).
- El Decreto PEN N° 386/2016 que derogó el antiguo Decreto PEN N° 333/1985, norma que establecía todos los requisitos para el diligenciamiento, redacción y forma de los actos administrativos comprendidos en el ámbito de la APN. Más allá de la introducción de elementos innovadores como el Expediente Electrónico y la Firma Digital, no supo reemplazar una norma que se conocía como muy completa. Concluyendo, se intentó una simplificación y modernización de la normativa, pero se logró solo la introducción de algunos elementos, eliminando muchos otros, sin encontrar hasta el día de hoy reemplazo normativo.
- El Decreto PEN N° 003/2015, que ya hemos analizado más arriba, que al momento de su instauración prometía el desarrollo de políticas públicas tendientes a la modernización de todos los aspectos de la APN, o de gran parte de ella; pero lamentablemente más allá de determinados logros específicos, no resultó más que una gran estructura burocrática, que por su dimensión no justificó los magros resultados obtenidos. En 2018 encontró su degradación al nivel de Secretaría en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

EL ROL DE LA UNaM EN PROCESOS DE MODERNIZACIÓN

La Universidad Nacional de Misiones, desde su misma concepción estatutaria, aparece como una institución que centra sus objetivos en la búsqueda de la excelencia y calidad institucional sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes⁶⁸. Si bien aparece como un objetivo amplio, parece ser apropiado para describir cuál ha sido el rol de la UNaM en aquellos procesos, tendientes a la generación de cambios, tanto institucionales, como estrictamente administrativos y técnicos, principalmente en lo

⁶⁸ Resolución HAU N° 009/12 – Título I, Capítulo I, Bases.

referido a la excelencia y calidad institucional, elementos que tienen la potencialidad de dejar de ser estrictamente declarativos para ser ejercidos desde lo empírico, a través de propuestas como la que en el presente trabajo se estipulan.

En el presente apartado, se tratará de ser específico con la temática del alcance de ésta tesis de maestría, por lo que se expondrán determinados momentos en la vida institucional de la UNaM, ordenados cronológicamente, que han implicado profundas modificaciones en la lógica de funcionamiento tanto técnica, como administrativa e institucional.

- La UNaM es una de las Universidades fundadoras del Sistema de Información Universitaria. En 1996 fue promotora y difusora de la conformación del por entonces Programa SIU, que aún funcionaba en el marco de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
- En 2008, del mismo modo que en 1996 para su fundación, la UNaM resultó un miembro estratégico en la conformación de SIU como Consorcio, donde todos esos avances y desarrollos tecnológicos conseguían afianzarse y perdurar en el tiempo.
- Implementación del sistema de control de asistencia del personal mediante registro dactilar biométrico (2011). En la Facultad de Ciencias Económicas y con la implementación de la Disposición N° 0506/11⁶⁹, se instauró la obligatoriedad del registro dactilar de asistencia del personal docente y no docente a través de un software desarrollado por la misma casa, medida que sin lugar a dudas acarreo mucha resistencia por parte de los alcanzados a la norma, pero supo ser un disparador para que la misma política institucional fuera replicada en los años siguientes en todo el resto de las UA, inclusive la UC apostó aún mas incorporando el registro fácil biométrico.
- En el ámbito de la FCE, durante el año 2011 se alcanzó un porcentaje de 80% de utilización de Software Libre en todas las terminales de la dependencia. Posteriormente, el 18 de Mayo de 2012 a través de Disposición N° 0296/12 por la que se crea el Centro de Referencia en Tecnologías de la Información para la

⁶⁹ Disposición N° 0506/11 “Obligatoriedad de Registro Dactilar para control de asistencia de personal docente y no docente.”

Gestión con Software Libre (CeRTIG+SoL). Durante el año 2020 el porcentaje de utilización de Software Libre en ése ámbito es superior al 99%.

- Descentralización operativa del Sistema SIU-Pilagá (2012). Como se describiera en la introducción del presente trabajo, éste hecho representó uno de los motores inspiradores del mismo, el antecedente más próximo, asimilable y asociable a la presente propuesta.

Hasta 2012 la metodología de trabajo para llevar adelante las erogaciones por parte de las UA; a resumidas cuentas era que se enviaban a las mismas partidas financieras, que recibían el nombre de “fondos rotatorios” con los que se atendían las obligaciones económico financieras, una vez abonadas las mismas en forma manual, se remitían los expedientes a UC para que personal de Rectorado vuelque esas actuaciones al Sistema SIU Pilagá. (Graciela REINERO, Claudia KONRAD. 2012). A partir de ese año, cada UA comenzó a operar el sistema cargando cada uno de los pasos desde la “imputación preventiva”, hasta la etapa de tesorería y la rendición final del trámite, con excepciones que por su naturaleza propia le corresponden a la UC, y por tratarse de cuestiones indelegables.

- Adquisición de bienes muebles registrables mediante contratos de "leasing" (2012). Desde el estado nacional⁷⁰ se alentó la adquisición de bienes muebles registrables mediante la metodología de Contratos de Leasing, que son locaciones con opción a compras. La Universidad Nacional de Misiones, fue la primera institución de educación superior en Argentina en utilizar mediante ese mecanismo. Oportunamente se adquirieron vehículos utilitarios tipo Mini Bus.
- Implementación del SIU-Diaguíta (2014). Se produjo un cambio paradigmático en el ámbito administrativo. Previamente se efectuaban todas las contrataciones dentro del marco normativo correspondiente que hasta ese momento era el Decreto PEN N° 436/2000⁷¹, pero de manera manual, con la ayuda de procesadores de texto y

⁷⁰ Decreto PEN N° 1188/2012 Las jurisdicciones de la APN deberán adquirir automotores destinados al cumplimiento de sus objetivos institucionales mediante contratos de leasing con Nación Leasing S.A.

⁷¹ Decreto PEN N° 436/00 “Reglamento para la Adquisición, Enajenación y Contrataciones de Bienes y Servicios del Estado Nacional”

planillas de cálculo, sin el soporte de un software que sistematice toda la operatoria. En 2014 todas las UA comenzaron a utilizar la aplicación desarrollada por SIU, como también la cuestión patrimonial se encauza en el mismo sistema. Cabe la misma salvedad respecto del rol de la UC, en cumplimiento de la normativa vigente⁷², respecto de trámites que le son indelegables en función de los montos de contratación y otras particularidades.

- Implementación del SIU Guaraní 3.0 (2019), más conocido como Guaraní 3 o simplemente G3, es el sistema de gestión académica más desarrollado y actualizado dentro de las aplicaciones disponibles, y sin profundizar en sus características, por no ser de interés a los fines del presente trabajo, si resulta indicador de la actitud institucional por ante los cambios propuestos en el sentido de la modernización de la gestión.

A las claras, los enumerados y entre otros, representan indicadores que una metodología como la propuesta en el presente trabajo, sería un paradigma que sumaría una institución con una visión estratégica comprobada.

El desempeño administrativo

“Toda la vida de los sujetos transcurre en instituciones: algunas se constituyen como espacios de tránsito obligado (familia y escuela, por ejemplo) mientras que otras son de pertenencia voluntaria (clubes, partidos políticos). Pero lo que ambas tienen en común es que se inscriben en el campo de lo individual, de la subjetividad, dejando sus marcas y huellas a las que los actores le dan su propio sentido, creándolas y recreándolas constantemente en la vida cotidiana. Desde este lugar, individuos e instituciones se requieren y construyen mutuamente en un vínculo de permanente intercambio” (Graciela Frigerio, Margarita Poggi. Las instituciones educativas, cara y ceca. Capítulo: Actores, instituciones y Conflictos.)

⁷² Decreto PEN N° 1030/16 - Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional - reglamenta el Decreto PEN N° 1023/01 “Reglamento para la Adquisición, Enajenación y Contratación de Bienes y Servicios del Estado Nacional”

El accionar de los funcionarios; y con el término nos referimos a aquellas personas que tienen la responsabilidad de llevar adelante las tareas cotidianas de cada sector; queda plasmado en la efectividad y el alcance que pueda llegar a tener un Expediente en particular.

“Un trámite que no es considerado con la seriedad que requiere el caso, seguramente no va a contar con un vía expedita, o carecerá de requisitos esenciales, no cumplirá con algún aspecto formal, o en general, no contará con la efectividad para lo que fue concebido, o dicho de otra manera, no cumplirá el objetivo al que debería arribar.”, reza una cita textual recabada en una de las entrevistas realizadas en el etapa de trabajo de campo; por lo expuesto, el rol del personal no docente, como de las autoridades políticas, y hasta del mismo interesado, “*deja huella*” en un expediente, pudiendo ser de carácter positivo o negativo.

La actitud de los actores por ante cualquier trámite, depende de muchas variables, como el compromiso institucional que pueda tener un individuo, el tiempo que cuente para ocuparse del tema, las condiciones laborales, sociales y culturales, y hasta porque no el estado de ánimo; y cada una de ellas juega un rol determinante, pero a fines de un trabajo académico, se ha optado por dos fuentes de información a efectos del análisis, una de ellas son las **entrevistas, las respuestas y la actitud de los actores**, y otra el **análisis de la información obrante en los sistemas** a los que se tuvo acceso.

En función de lo que se ha obtenido de las entrevistas, y desde un análisis actitudinal de los actores involucrados, pero sin dejar de reconocer algún sesgo subjetivo que pueda tener cualquier individuo, en este caso el autor de la presente tesis; en general a quienes se les ha efectuado los distintos cuestionarios, por un lado responden con la solvencia de alguien que tiene experiencia y tiene conocimiento de la temática y en otro sentido también aportaron buenas referencia sobre la “performance” de quienes intervienen en los distintos trámites, tanto en ámbito de las UA como de la UC. Lo expuesto no significa que todos y cada uno de los trámites son llevados delante de manera óptima, ni tampoco que todos quienes intervengan en alguna etapa lo hagan de la mejor manera, solo es una expresión en términos generales.

Cuando el análisis pasa a términos más fríos, perdemos el contacto persona a persona, y verificamos los datos de los sistemas, en éste caso el Sistema ComDoc de Comunicaciones Documentales, podemos observar que la dinámica no parece ser tan fluida, y que según determinados casos testigo elegidos aleatoriamente, se pueden experimentar casos serios de demoras injustificadas que potencialmente pueden generar los problemas ya descriptos con los efectos nocivos también descriptos, tanto a nivel institucional como de los individuos interesados.

Consecuencias de los desvíos

Es dable considerar las consecuencias que eventualmente pueda tener un obrar que no sea acorde a las necesidades institucionales y de los trabajadores individualmente, a los que podemos identificar como desvíos.

La utilización ociosa de la herramienta informática SIU Mapuche; puede ser explicada a través de ejemplos:

Las personas que han sido alcanzadas con una nueva designación, o bien, hayan sido promovidas a otro cargo, dedicación, función u otros distintos a aquellos en los que se venía desempeñando, en reiteradas ocasiones deben esperar entre dos a tres meses para que efectivamente se vea reflejada en el sistema su nueva situación laboral.

Por ejemplo, un docente que hasta el 31 de Marzo ocupaba el cargo de Profesor Adjunto, recibe la noticia que a partir del 1 de Abril va a ocupar el de Profesor Titular, porque quien lo hacía se acaba de acoger al beneficio de la jubilación, en ese contexto se notifica de la Resolución que lo designa en ese nuevo cargo; ahora bien, según la actual metodología de trabajo, para empezar a cobrar el sueldo de Titular va a esperar al menos dos meses (no significa que en algunos casos no se emplee un plazo menor), situación que acarrea un perjuicio económico al trabajador.

Problema aún mayor, se observa en los casos en los que se trata de cargos nuevos, en los que el interesado aún no percibe ningún tipo de salario por parte de la institución y volvemos a recurrir a la muy poco célebre frase "*ahorro forzado*".

Otras de las cuestiones que se observan con preocupación, es que el esquema descrito no solo acarrea perjuicios a los interesados en cada cargo, sino que la institución cuenta con información que no necesariamente estaría del todo actualizada; es decir, cuando alguna autoridad política, ya se trate de Cuerpos Colegiados o Unipersonales, que requieran información respecto de la planta de personal, ya sea docente, no docente o funcionarios; por ejemplo, que la Dirección de Recursos Humanos aporte un informe de la cantidad de Profesores con Dedicación Exclusiva que existen en la Universidad, ante la posibilidad de acceder a una línea de financiamiento aportado por la Secretaría de Políticas Universitarias, para incrementar las dedicaciones, si es necesario en el ámbito de la institución. El estado de situación que se aportaría es una "foto desactualizada" de la real situación.

Se pretende dejar en claro que la información aportada para ser soporte de la toma de decisiones no cumpliría con los requisitos de "oportunidad" y "actualización", y la principal consecuencia de contar con información incorrecta, es la toma de decisiones incorrectas.

Otro motivo de contar con la información que no cumpla con el requisito de la oportunidad y actualización, es la inadecuación en términos temporales entre la **imputación** de un determinado gasto, que es una operación que establece la cantidad de dinero que se va a invertir en determinado cargo en un determinado período de tiempo, respecto del **devengamiento** que es otra operación que básicamente es relacionar una determinada erogación con un período de tiempo específico; y por último la efectiva **ejecución** que es ni más ni menos que realizar el desembolso. Contar con un periodo de tiempo muy prolongado, entre cada una de estas instancias presupuestarias, contables y financieras, acarrea distorsiones en la información respecto de la realidad. Por lo tanto también genera la posibilidad de tomar decisiones erróneas.

CAPITULO VI

RESULTADOS OBTENIDOS

En el Sexto Capítulo, se dan a conocer y se analizan los principales datos obtenidos en el trabajo de campo. La información obtenida en dichas intervenciones ha permitido compararla situación deseada con los parámetros reales de desempeño de las dependencias analizadas. También se realizan una serie de propuestas de intervención y la manera que puedan ser implementadas en un período temporal razonable.

Con el transcurrir de la investigación, se ha podido observar que el objeto de estudio del presente trabajo, puede ser dividido en tres grandes aspectos: uno **administrativo**, que atañe la cuestión normativa y procesal; uno **técnico** que principalmente tiene que ver con los recursos tecnológicos, tanto el sistema propiamente dicho, como el hardware de soporte; y el último, pero no menos trascendente que es el aspecto **político estratégico**.

También existe un cuarto elemento, pero es transversal a los tres recién mencionados, que tiene que ver con el personal que lleva adelante cada uno de esos aspectos y su formación y capacitación permanente, por lo que es analizado concomitantemente con cada uno oportunamente.

Cabe mencionar que a continuación se expone una síntesis de la información recabada; a lo largo del trabajo se han incorporado los distintos elementos que han sido fruto de la etapa de trabajo de campo, y sin intención de resultar repetitivo no se incluye en este Capítulo.

EL ASPECTO ADMINISTRATIVO

Desde las Unidades Académicas

En el momento de realizar el trabajo de campo, la primera entrevista efectuada, se llevó adelante a una (1) persona quien es la responsable de la Dirección Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas, que no es más que la dependencia que se ocupa del Personal de la UA, a quien se indagó en primer término respecto de la descripción del procedimiento administrativo necesario para la designación de un Docente/No Docente/Funcionario en un cargo.

La respuesta obtenida contó con una gran cantidad de información respecto a las facultades de cada órgano responsable de emitir el tipo de instrumento para el que el Estatuto lo faculta, no tanto desde lo normativo en lo preciso, lo que generó buena cantidad de información que se ha incluido en la presente tesis en los apartados específicos donde se ha podido clasificar cada dato.

Atento a lo descripto se responde parcialmente a la pregunta, pero igual los datos obtenidos responden al interés del trabajo. La respuesta tuvo más que ver con el origen de la designación y no con el procedimiento administrativo, para que esa designación quede efectivamente realizada. Pero de todos modos puede clasificarse como un efecto del problema originalmente planteado.

La entrevistada hizo mucho hincapié en el cuerpo que tiene la competencia para cada tipo de designación como en los tipos de instrumentos que libran, y todo responde a elementos que ya eran manejados por el autor del presente trabajo.

Posteriormente se incorporó una pregunta que no estaba originalmente, pero se encontró la necesidad de realizarla para completar el aspecto no respondido anteriormente, y se indagó sobre lo expeditivo de los trámites, si existe agilidad, si existen demoras, si hay inconvenientes en ese camino, y partir de esta segunda requisitoria si se hizo foco en lo que

se considera como el tema a tratar, resultando de enorme interés a los fines del presente trabajo.

Para clasificar, no se pueden a priori identificar como causa, foco o efectos del problema, simplemente se ha decidido incorporarlo como un elemento a analizar y que contribuye ampliamente en el agravamiento del problema, ya que la demora de un formulario por parte del interesado, no tiene que ver directamente con el desaprovechamiento de la herramienta informática, pero así y todo contribuye en que el trámite se haga más lento. Si bien se trataron en todos los casos de elementos manejados por el autor del presente trabajo en forma previa, no habían sido considerados directamente a la problemática.

En el momento de tratar los principales problemas que surgen, respecto de la comunicación con UC, o respecto de otros aspectos la respuesta es de incumbencia directa al tema de interés.

En primer lugar, principalmente se trata de identificar la naturaleza de los problemas, aludiendo a la comunicación, pero más que nada a la voluntad de trabajo de los Agentes, haciendo una relación bastante confusa entre la actitud del Agente No Docente, y la de aquel interesado en alguna designación. Se ha clasificado a la respuesta como una causa que se identifica como la de falta de involucramiento del Agente en la función, simplemente buscando un responsable ajeno ante cualquier incumplimiento o contratiempo. Una de las cuestiones más repetidas fue la intención de desvincular del sector cualquier contratiempo o inconveniente. De todos modos, son elementos que ya eran manejados por el entrevistador.

También se indagó respecto de la normativa que se aplica, si existe normativa local, o solo la de UC y si se considera que la adecuación del marco normativo facilitaría el procedimiento; momento en el que nuevamente se responde parcialmente a la pregunta, aunque la respuesta resulta de interés a los efectos del trabajo. Se hizo referencia a la normativa “marco” que es la Ley de Procedimiento Administrativo, y en forma genérica a la normativa interna. Por segunda ocasión se traza un extraño paralelismo entre la

formación profesional, y la experiencia en la carrera administrativa. El tema sin duda es una causa del problema. El tema que se repitió por excelencia es el “desconocimiento” de las normas, aunque la falta de precisión en la respuesta, hizo pensar hasta en el desconocimiento de la propia entrevistada. Ningún concepto expuesto era desconocido por el entrevistador.

Otro de los temas abordados fue el de la especialización necesaria para abordar un proyecto de descentralización, similar al que se dio oportunamente con el Sistema SIU Pilagá; a lo que se respondió muy precisamente, aunque los argumentos resultan un tanto confusos.

Cuando se habla de recursos técnicos se ha obtenido un dato muy preciso que fue el establecer que se cuentan con los recursos necesarios, pero cuando se toca el tema referido a la capacitación se vuelve a trazar un raro paralelismo entre la especialidad profesional del personal, la aptitud para el trabajo, la voluntad o actitud a la hora de enfrentarlo, y a su vez la disociación entre la formación profesional y la experiencia, apareciendo como una incompatibilidad entre ambos aspectos. Se ha clasificado como una causa por el lado de la capacitación, ya que solo con las ganas las competencias técnicas no pueden ser alcanzadas, sería una condición necesaria pero no suficiente. Lo identificado como más repetitivo es la disociación de un título profesional con la experiencia, apareciendo la edad de un agente como elemento a su parecer determinante para llevar adelante determinada tarea, y haciendo de la edad y la experiencia requisitos únicos y suficientes por si mismos. El encuestador ya manejaba todos los conceptos expuestos.

Como cierre, se abordó el tema de la implementación, de un proyecto de esta naturaleza, si implicaría modificación de normativa o simplemente con la existente, ¿sería optimizar algunos recursos, para que se pueda implementar?.

Nuevamente se ha obtenido una respuesta parcial, aunque se puede considerar como respondida por la cantidad de elementos posteriores incorporados. Resulta de interés ya que se introducen varios elementos que no habían sido considerados, o si, pero parcialmente a la hora de la formulación del proyecto. Nuevamente aparecen temas que evidencian una

permanente intención de disociar cualquier inconveniente o demora, con factores ajenos al sector, pero con la propia respuesta se verifica cierto desconocimiento, situación admitida inclusive por la propia entrevistada, justificándose en el cúmulo de tareas, desinterés ajeno, compromiso y otros elementos. Uno de los factores más repetidos es la falta de uniformidad de criterios, y falta de parámetros para lograrlo. El encuestador manejaba previamente los conceptos trabajados

Desde Unidad Central

Una vez realizada la observación desde la perspectiva de las UA, cabe recabar la misma información, pero desde el punto de vista de la UC, con las adaptaciones de los cuestionarios necesarias, ya que el rol que cumple cada dependencia en todo el proceso administrativo, a las claras resulta diferente.

La entrevista se llevó adelante en el ámbito de la Secretaría General de Recursos Humanos e Infraestructura, dependencia en la que se indagó respecto de los puntos que a continuación se describen:

En primer lugar, se preguntó a una (1) persona; la Secretaria General de Recursos Humanos e Infraestructura; sobre el proceso que se sigue con un trámite de designación, y la respuesta que se obtuvo respondió en forma directa el interrogante, mencionando pasos internos de la dependencia, con cada una de sus Direcciones y distintos sectores, sin aludir a reglamentación alguna, es decir, se obtuvo precisión desde lo procesal, pero ningún detalle sobre lo normativo.

Otra cuestión abordada fue el tiempo de gestión de los trámites objeto del presente trabajo, y al respecto se obtuvo una respuesta que podemos clasificar como políticamente correcta, es decir, que existen expedientes que tienen algunos problemas, pero que en general los tiempos son acordes; declaración que contrastada con los registros digitales del Sistema ComDoc, al que se ha obtenido acceso, fue refutada automáticamente, verificándose demoras significativas y en algunos casos injustificadas.

Según lo recabado los principales problemas que aparecen, son de tipo formal, es decir, documentación faltante, plazos no cumplidos, formalidades no cumplidas; y los efectos que derivan de esos problemas revisten diversas naturalezas y particularidades, pero en general, el efecto principal es la prolongación del tiempo en el que se tome la novedad y el cargo pueda ser confirmado y pase a liquidación, sumado la falta de actualización de la información, el desfasaje entre lo imputado presupuestariamente y lo ejecutado financieramente, entre otros.

La siguiente cuestión de tratamiento fue la eventual necesidad de un nuevo marco normativo, cuestión que fue respondida en forma categórica, y concreta. Por un lado, se obtuvo que con la lógica de funcionamiento actual no es necesaria nueva reglamentación, y que ante los inconvenientes suscitados no resulta necesaria la modificación de las normas, pero si concientizar sobre el cumplimiento de la misma; de lo que se desprende que existe conciencia sobre el incumplimiento respecto de determinadas normas internas de la Universidad. Y por otro lado, se aportó que siempre se está trabajando respecto de la optimización normativa, y que existen determinadas personas trabajando en conjunto con Consejeros Superiores y funcionarios para la propuesta de normas actualizadas y superadoras.

Por último se preguntó respecto de la capacitación del personal, en los aspectos administrativo y técnico. A lo que se recabó en síntesis que el personal, tanto de UC como en líneas generales las UA, cuenta con la capacitación necesaria para que se encare un proyecto de descentralización operativa, y que existe voluntad desde Rectorado para ofrecer los medios profesionales (capacitadores) como los recursos financieros para formar a quienes cada unidad disponga a tales fines.

Concluyendo desde lo administrativo

Entre los aspectos más significativos se puede identificar, aunque desde un punto de vista subjetivo, que las respuestas en general, salvo casos puntuales, fueron de carácter parcial, resultando por un lado una sensación que los entrevistados cuentan con buen manejo de la

tarea en particular sobre la que se indagó, pero en toda la dimensión de las entrevistas no se identificó precisión alguna, excepto en algún caso muy puntual, lo que lleva a concluir en el entendimiento humilde del autor del presente trabajo, que se dijo solamente lo mínimo indispensable requerido.

En la misma línea de lo expuesto anteriormente, las preguntas resultaron insuficientes, ya que inclusive se agregaron preguntas “fuera de guión”, y si bien se obtuvieron las respuestas requeridas, nunca existió precisión ni detalle. Por lo expuesto, las preguntas no resultaron suficientes, pero ninguna de las preguntas realizadas se hubiera dejado de hacer.

EL ASPECTO TÉCNICO

El aspecto técnico es un insoslayable pilar de una propuesta como la que se pretende establecer mediante el presente trabajo. Cuando nos referimos a lo “técnico” hacemos referencia al soporte tecnológico con el que necesariamente debe contar una institución, aunque más estrictamente podemos hablar de “hardware” es decir, el equipamiento necesario; también ha de incluirse en el aspecto técnico al sistema propiamente dicho, porque mas allá de la potencia del software como herramienta ofrecida por SIU, es necesario hablar de determinadas personalizaciones de la que puede ser objeto el sistema, a medida de cada institución, en función de sus particularidades, reglamentaciones locales, o necesidades puntuales. Y del mismo modo se debe tratar la cuestión referidas al personal, a quien del mismo modo en que se hiciera en el Capítulo III, debemos dividirlos en usuarios, los que a su vez tendrán distintos perfiles, y el personal estrictamente técnico, o sea, el personal que gestiona el sistema “desde sus entrañas”, desde tareas simples como la creación de usuarios o más complejas como la actualización de una nueva versión o la instalación de una nueva terminal.

En ese sentido, se ha tomado contacto con los miembros de la Dirección de Tecnología para la Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas, donde se efectuó una de las entrevistas correspondientes a la etapa de trabajo de campo.

La persona a cargo de la Dirección es un técnico informático con nivel de formación universitario, con un perfil estrictamente técnico, que demuestra gran solvencia tanto en lo teórico como en lo práctico. Como primer tema tratado se abordó el hecho de que si las UA cuentan con los recursos técnicos necesarios para la gestión apropiada de las soluciones provistas por SIU, en un esquema descentralizado y no solo de consulta; de lo que se obtuvo que en general las UA y otras dependencias cuentan con personal perfectamente capacitado en la gestión de los distintos software, en particular respecto de SIU Mapuche no se pudo asegurar, pero dado el nivel de formación mediante algún mínimo programa de capacitación al personal tanto técnico como administrativo, y en tal caso, con un alcance establecido en función del perfil por un lado de los usuarios (administrativos) y por otro el del personal técnico.

Una de las cuestiones más relevantes y significativas, surge del tratamiento del apartado de integración funcional del sistema, que, según lo recabado, posibilitará una descentralización integral, salvo en aspectos que necesariamente tengan que ser tratadas por UC, en su calidad de empleador, de representante legal en cuanto a la administración y disposición de los recursos. Máxime si se considera que un esquema descentralizado no requiere de un esfuerzo extraordinario de la estructura actual, y tampoco requiere de una adecuación significativa si se restringe el análisis a lo estrictamente técnico, tanto hablando de software y de hardware.

Según datos recogidos, los beneficios que podrían obtenerse con un proyecto de descentralización justifican ampliamente las adecuaciones necesarias, porque las mismas, siempre hablando desde lo estrictamente técnico no requieren de un esfuerzo superlativo por parte de la institución, y los beneficios serían muchos más, entre los que enumeran no solo la economía de recursos, sino también una división de trabajo más adecuada, sin sobrecargar sectores y sin dejar ociosos a otros, los plazos de gestión serían significativamente más rápidos, en cuanto a la realización del trámite, como también de la solución de problemas que eventualmente podrían surgir.

En cuanto a los requerimientos mínimos a cumplimentarse en lo que hace a la operatividad del sistema SIU Mapuche, es necesario contar con Software libre con programación PHP y servidor de base de datos PostgreSQL; y SIU-Toba, entorno de desarrollo Web que genera aplicaciones PHP. Requisitos que pueden ser cumplidos holgadamente por cualquier dependencia de la UNaM.

Las responsabilidades del sector técnico de cada unidad en las que se decidiera una potencial descentralización tendrían un rol más activo que en el presente esquema, pero tampoco la actividad marginal debe tomarse como un factor muy significativo, porque si hay una cuestión por las que se caracterizan las soluciones de SIU, es la versatilidad de adaptación bajo distintas lógicas, reglamentaciones, zonas del país y otros elementos. En resumen se trataría de un rol de administrador en cuanto a la creación de perfiles, administración del sistema en cuanto a versiones utilizadas, y evaluar la temática de la conectividad que en algunos casos no es problema, pero dada la diversidad territorial que adopta la UNaM sería una cuestión para las UA del interior de la provincia, pero si se considera que ya operan SIU Guaraní, SIU Pilagá, SIU Diaguíta y ComDoc, por lo menos, no sería un inconveniente de muchas significación la implementación de Mapuche en producción⁷³

EL ASPECTO POLÍTICO ESTRATÉGICO

En el segundo párrafo del presente Capítulo, se hacía referencia a tres grandes aspectos, que fueron desarrollándose en las líneas anteriores, pero en algunos casos, en función de las facultades o atribuciones de cada sector o dependencia, es necesario un tratamiento concomitante, como el caso del aspecto **político estratégico** y el **aspecto técnico** desde el punto de vista de la UC, puesto que el máximo responsable de las Áreas Informáticas, de Comunicaciones y Sistemas en el ámbito de UC y de la UNaM, es el Vicerrector de la

⁷³ En producción: es el término que se utiliza para describir a un sistema que es operable en otro perfil distinto al de la sola consulta. Se adopta cuando los perfiles asociados a la Unidad tienen facultades de generación, modificación y/ baja de datos de cualquiera de los Sistemas.

Universidad, de modo tal que se debe abordar el análisis de esos dos aspectos en forma simultánea.

Es oportuno comenzar el análisis abordando los antecedentes más asimilables que supieron darse en la institución, por lo que encontramos el proceso de descentralización operativa del Sistema SIU Pilagá, implementado a partir del año 2012 en todo el ámbito de la UNaM; que si bien representó oportunamente un derrotero muy significativo, también significó uno de los avances más importantes desde el punto de vista de la gestión de la institución, de la historia reciente de la Universidad.

También ha servido para que las UA, hayan adaptado su lógica de funcionamiento a una forma de trabajo descentralizada; y no solo por el caso de Pilagá, sino también de Guaraní, que es el más natural dado que los alumnos están en las UA, como también de Diaguíta en 2014, el ComDoc en el mismo año.

Es decir, existen varios sistemas trabajando con una “lógica delegada”, pero el caso de Mapuche, aun reviste de dos barreras muy claras que han sido detectadas:

- Por un lado, el fundamento que la UNaM en cuestiones laborales adopta el rol de empleador, hecho que genera que exista una “línea de pensamiento”, que afirma que todos y cada uno de las cuestiones relativas al personal y a su gestión, deben ser gestionadas en UC;
- y por otro lado, la otra barrera detectada es la de la concentración de funciones en pocos funcionarios, tanto en lo técnico como en lo administrativo, significa también manejo de información, y por lo tanto de poder.

Según datos recogidos, desde lo institucional se han implementado medidas tendientes a la gestión de los Sistemas de información en el ámbito de la UNaM, como lo son la creación de los Comités Técnicos y los Comités de Usuarios de cada una de las herramientas, y todo ello bajo la órbita de una Comisión “Ad Hoc”, presidida y coordinada por el Vicerrector. Como resultado de ello han surgido planificaciones tanto de las versiones que gestiona cada

UA de los sistemas, como la que se recomienda desde UC, como también el envío de la información a Rectorado a fines de la actualización de las Bases de Datos para los sistemas que funcionan bajo la lógica de Datawarehouse como SIU Wichi.

El objetivo de esta formalización principalmente es que exista una política institucional respecto a las adecuaciones a las distintas problemáticas, y que se evite la idea que simplemente se implementan soluciones a los problemas que van surgiendo, sino que exista un ambiente de planificación, ejecución, relevamiento, corrección de errores, y retroalimentación; en lo que hace al funcionamiento de cada uno de los sistemas.

La concentración de operaciones en un solo sector, tema ya mencionado más arriba, no es resultado de una sola variable. Existen situaciones que van trascendiendo de una época a la otra, casi respondiendo a pautas culturales de la institución, que con el transcurrir del tiempo se naturalizan, sin siquiera estar regulada en algunos aspectos. También se condice con la acumulación de poder, sería necio no aceptarlo, pero la administración de organizaciones que tienden a la modernidad encuentra en ese hecho un desafío que se debe tratar de revertir con una adecuada organización, delegación del trabajo.

Lo que se describe en cuanto al poder y a la concentración de trabajo, según lo que se ha detectado en función de las entrevistas, es una situación que genera incomodidad para determinados actores, pero en la misma medida también genera la necesidad de consulta, autorización, favor, y otras conductas que sin ser ilegales no se condicen con las normas de ética en algunos casos, o simplemente de cortesía; y la incorporación de medidas tendientes a corregir ese tipo de desviaciones, generarían resistencia al cambio, otro desafío al que se enfrentan las gestiones de gobierno, en tanto y en cuanto estén dispuestas a corregirlas.

Como última cuestión referida a lo técnico, se abordó la temática de la integración funcional de los Sistemas, bajo la consulta de que si está contemplada en la agenda futura; a lo que se ha obtenido como respuesta que no solo está incorporada a la agenda por una decisión discrecional del poder político, sino que está en la planificación no como algo

nuevo a implementar, sino que como algo que ya está desarrollándose y que existe la necesidad imperiosa de fortalecer y afianzar.

Los hechos más notables que visibilizan la integración funcional de los sistemas son **SIU Wichi**; que es un módulo de análisis para la toma de decisiones político estratégicas, que enlaza variables generadas por cualquiera de las soluciones desarrolladas por SIU, de modo tal de poder comparar, por ejemplo, una variable de rendimiento académico, con una variable presupuestaria, de modo tal de generar un indicador que permita una toma de decisiones respecto de aumentar la inversión en alguna carrera, si destinarla a infraestructura, a capacitación docente, a capacitación del personal, o tantas otras variables; y **SIU Huarpe**, que es un módulo integrador de acceso, es decir, un portal único de cada usuario, en el que con un único *password* se puede acceder a las distintas plataformas en las que ese perfil cuente con un usuario, que se generó por una necesidad de los usuarios de múltiples sistemas simultáneamente.

Concluyendo, el aspecto técnico parece ser el que se encuentra en mejor situación de los aspectos analizados.

Por un lado, desde el software, y el soporte físico para su funcionamiento, y en función de los datos recogidos, cualquier UA y del mismo modo la UC, se encuentra en condiciones de dar holgado cumplimiento a los requerimientos mínimos. La única cuestión a sortear al efecto, es en algunos casos la conectividad, que en una provincia de características periféricas como la de Misiones, no siempre puede ser garantizada.

En cuanto al personal técnico el requisito también parece cumplirse con holgura, más considerándose que en la mayoría de las UA se cuentan con perfiles universitarios en la administración de los sistemas.

Y, por último, desde el aspecto político estratégico; con todas las consideraciones vertidas a través de las entrevistas realizadas; es dable concluir que para dar continuidad a una propuesta de la naturaleza que se pretende realizar mediante el presente trabajo, es necesaria la firme decisión política de implementarse.

SINTESIS

La Universidad Nacional de Misiones, ente autónomo en lo académico e institucional y autárquico en lo económico y financiero, dentro de la jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación; cuenta aproximadamente con un total de veintitrés mil (23.000) estudiantes, un mil seiscientos sesenta y siete (1.667) docentes, entre regulares, interinos y suplentes, ya sean Profesores y Auxiliares; y Seiscientos (600) no docentes incluyendo todos los agrupamientos (Administrativos, Mantenimiento, Producción, Servicios Generales, y Técnicos)⁷⁴.

El presupuesto de ley asignado por el Tesoro de la Nación, es de aproximadamente de Pesos Cinco Mil Trescientos Treinta y Cuatro Millones, Cuarenta y Cuatro Mil Novecientos Cincuenta y Cinco con 34/100 (\$ 5.334.044.955,34)⁷⁵, a lo que se debe sumar los recursos propios generados por cada una de las UA o Administrativas (Facultades, Escuelas, Radio, Editorial Universitaria, etc.).

La implementación de las distintas herramientas provistas por SIU representó para la UNaM todo un proceso de cambio institucional; en realidad la actividad que se desarrolla en la Universidad no ha sido modificada, por Estatuto⁷⁶ las actividades sustantivas son la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, y la acción social. El cambio más bien radica en el ¿Cómo? se realizan las actividades, los medios con los que se cuenta, y la tecnología aplicada a los procedimientos administrativos, específicamente en la tecnología aplicada a los procedimientos administrativos.

Desde la llegada de SIU hasta la actualidad

Si bien el SIU es un organismo dependiente del CIN, integrado a su vez por un conjunto de Universidades del país, constituyó en su momento, una decisión trascendental el hecho de adherirse a la utilización de las soluciones provistas por SIU, ya que los sistemas antes utilizados, provenían de sitios diversos, desarrollos propios poco integrados y además poco

⁷⁴ Fuente: www.unam.edu.ar – Fecha de acceso: 29 de Octubre de 2022.

⁷⁵ Fuente Consultada: Sistema SIU Pilaga - \$ 2.837.346.601

⁷⁶ Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones – Capítulos I, II y III.

adaptados a las exigencias tecnológicas actuales, por lo que la tarea administrativa configuraba uno de los puntos débiles de la administración central de la Universidad como de cada una de las Unidades que la componen.

La llegada de la UNaM al SIU se produce en 1996, pero con gran énfasis recién después de diez años. En enero de 2006 se instituye al SIU Guaraní como único sistema de gestión académica, también el predecesor de SIU Pilagá recién implementado en 2007, denominado Comechingones ya constituía el único sistema de gestión económica presupuestaria, dejando el viejo sistema SIPEFCO solo para consultas necesarias.

En la actualidad se han implementado, en forma descentralizada los sistemas SIU Pilagá, SIU Diaguita, ComDoc, SIU Guaraní, y SIU Wichi; quedando **SIU Mapuche** aun en la categoría de centralizado absoluto.

En el aspecto económico, considerando que uno de los objetivos de SIU es colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias a fin de lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos del Estado; las perspectivas han sido de lo más positivas en el sentido de que una inversión inicial, redundaría en el corto y mediano plazo, en la optimización de los recursos presupuestarios, económicos y presupuestarios, lo que conlleva a una mejora obligatoria en tales aspectos.

En lo político, el grado de politización en la universidad argentina es alto, si bien la decisión de cambiar/actualizar/descentralizar, los sistemas significaba un riesgo político importante, ya que los sistemas utilizados, eran hartos conocidos por quienes los operaban.

En lo social para la comunidad universitaria, el efecto se espera sea positivo en lo inmediato, aunque los problemas de las primeras implementaciones complican el panorama apareciendo cuestionamientos hacia la efectividad del nuevo esquema, o nueva lógica de descentralización

PANDEMIA COVID-19

El 20 de Marzo de 2020 el Poder Ejecutivo Nacional dicta el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) N° 294/2020 en el que se establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) el cual es prorrogado sucesivamente a través de los DNU N° 325/2020, 355/2020, 408/2020, 459/2020, 493/2020, y posteriores, en el marco de la Pandemia del Corona Virus COVID-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Consecuentemente, y en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, por Resolución Rectoral de la UNaM N° 0143/2020 y posteriores, se resuelve la suspensión de clases presenciales, mesas de exámenes y actividades administrativas en la Universidad Nacional de Misiones, dentro del marco de las medidas de prevención y cuidado de la salud, y hasta la fecha de finalización del aislamiento social, preventivo y obligatorio que oportunamente dispusiera el Poder Ejecutivo Nacional.

En tal marco, surgió el desafío de adaptar el funcionamiento de la Universidad Nacional de Misiones, a éste nuevo contexto de virtualidad, teletrabajo y falta de presencialidad física de los Agentes en los correspondientes lugares de trabajo.

Durante los primeros meses de vigencia de las medidas de aislamiento, las medidas institucionales no trascendieron de lo estrictamente sanitario, en cuanto a que fue posible la asistencia física, a quienes tuvieran responsabilidades sustanciales, pero el trabajo no reconoció modificaciones en lo operativo, es decir, las tareas se siguieron llevando adelante de la manera en que se realizaban antes de la cuarentena, con la excepción de que el personal contó con el salvoconducto necesario para asistir a su lugar de trabajo; o bien, se implementaron modulos de trabajo remoto, pero las responsabilidades que correspondían a cada sector, a cada estamento, y mas aun las atribuciones conferidas a UC permanecieron del mismo modo, y de la misma manera aquellas reservadas a las UA.

La primer modificación introducida en el orden administrativo, a partir del 1º de Mayo de 2020, fue la culminación de la implementación de la Firma Digital de determinados funcionarios, situación que derivó en la implementación de otros mecanismos, ahora si, actualizados a las demandas del nuevo contexto de virtualidad, por ejemplo: la emisión de los Recibos de Haberes de manera totalmente digital.

La metodología adoptada fue la de un Portal del Empleado: <https://portal.sistemas.unam.edu.ar/servicios/mapuche/agente>, por el que cada trabajador tiene la opción de visualizar sus datos personales, sus datos familiares, y la relación laboral para con la institución.

Cabe destacar que a partir del mes de Noviembre de 2022, desde UC se ha iniciado un proceso de capacitación al personal no docente de la institución que estén a cargo de la gestión de lo referido al personal tanto de UC como de las UA, para implementar una descentralización de similares características de las sugeridas en ésta Tesis, pero con un alcance mas restrictivo, ya que la misma consiste solo en la carga inicial de los datos de los Agentes en los que correspondan a nuevas designaciones, modificaciones de situación de revista y de baja, sea cual sea la causal.

PROPUESTA DE TRABAJO

Esquema descentralizado de trabajo

Podemos resumir los principales motivos por lo que resultaría necesario un esquema descentralizado de operación del Sistema SIU Mapuche:

- Sistemas de información administrativa poco integrados entre sí, en algunos caso no integrados.
- Dada la posibilidad de la sola consulta, del programa, quienes lo operan no necesitaban de una capacitación exhaustiva, lo que produce cierto estancamiento.
- Difícil acceso, poca integridad, poca seguridad y deficiente calidad de la información, sumado a ello los casos de ex temporalidad de la información.

- Falta de estrategias para lograr el aprovechamiento de los recursos.
- Toma de decisiones inoportunas, desacertadas y atemporales.
- Perjuicio financiero a los interesados.

La premisa fundamental adoptada para efectuar la presente propuesta, es que la tecnología está al servicio de las instituciones, esto en la práctica se pretende se traduzca en acción mediante una metodología de trabajo colaborativo en red, que permita implementar un proceso de descentralización funcional en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, del Sistema SIU Mapuche.

Dado que el sistema universitario argentino es un ambiente complejo y formado por muchos componentes distintos y también de distintos orígenes, es necesario crear un método que sea flexible y dinámico para que las instituciones puedan ir adaptándose.

La incorporación de una nueva lógica de descentralización, requiere generar un sentido de pertenencia en quienes van a operar la herramienta, por lo que es necesario construir un sistema “transversal”, conformado por quienes usan diariamente el sistema. Aquí aparece un concepto clave en la opinión del autor de este trabajo, que es el de *sensibilidad al contexto*, como motor generador de participación, compromiso, visión del problema y comprensión de los procesos; así se hace tan importante la transferencia de conocimiento y experiencia como la de productos.

Para que efectivamente se produzca esa *transferencia*, se propone la creación “comunidades de práctica”, que son grupos de personas que comparten un interés por algo que realizan y que aprenden a hacerlo en mejor manera, interactuando entre sí con cierta periodicidad. Estas comunidades de práctica se caracterizan por compartir un dominio de interés, por el aprendizaje a través de la interacción conjunta, y por una práctica concreta en común. Según Etienne WAGENER, la combinación de estos tres elementos constituye una comunidad de práctica.

Se proponen varias instancias dentro del esquema de trabajo, que se caracterizan por la creación de espacios participativos, la cooperación, la definición de roles y responsabilidades claras y la socialización de experiencias; como son los Comités

Desarrolladores, los Comités de Usuarios, y una metodología interna clara, definida, ágil y transparente.

La propuesta básicamente busca mejorar la calidad de información que circula en la UNaM, para lograrlo se propone poner en práctica políticas y procesos que apuntan a transformar los datos producidos por las instituciones en información íntegra y oportuna para la gestión. Por ello, un esquema de descentralización operativa del SIU Mapuche, como de los otros sistemas permitirá

- Garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información.
- Colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias a fin de lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos del Estado.
- Contribuir con la transparencia de la gestión y las respectivas rendiciones, asegurando así el derecho a la información y al cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma.

El autor del presente trabajo, insiste en la idea que la visualización que tiene el contexto de la Universidad en su tarea de impartir enseñanza, realizar investigación, y los resultados de la misma ponerlos en práctica a través de la extensión universitaria, no ha variado. Lo que si ha variado es que la U.Na.M. para lograr tales objetivos, cuenta con herramientas acordes a los tiempos que corren, y es oportuno y astuto usarlos en toda su dimensión, aprovecharlos de la mejor manera posible

Los resultados obtenidos, sin lugar a dudas van a derivar en buena porción, de una estrategia planificada, de ir efectuando las innovaciones en forma gradual, y siempre tomando como base a la transversalidad en el sentido de que los usuarios participen a través de sus experiencias, inquietudes, necesidades, etc.

El contexto es el actor de irremediable participación en todo proceso que produzca cambios institucionales, ya que es el mismo, que impone la necesidad del “*aggiornamento*” de todo sistema. Más aun hoy en día, con el incansable avance de la tecnología puesta al servicio del hombre, apareció la necesidad de contar con sistemas que respondan a los parámetros tecnológicos vigentes y que los mismos puedan ser aprovechados de manera óptima.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Curso Teórico Práctico de SIU Mapuche

Contenido del Curso⁷⁷:

- ❖ Qué es el SIU
- ❖ Qué es el SIU Mapuche
- ❖ Objetivos del Sistema
- ❖ Aspectos Funcionales
- ❖ Principales Prestaciones
- ❖ Vinculación e interfaces con otros sistemas
- ❖ Tareas a realizar:
 - Modificar los datos Generales de la Institución.
 - Realizar alguna búsqueda por el árbol de configuración.
 - Agregar una dependencia.
 - Agregar una Entidad Bancaria, con una sucursal.
 - Alta de Legajo
 - Dar de alta legajos de agentes.
 - Ingresar los datos personales de los agentes.
 - Ingresar los datos familiares - Ingresar hijo/s y una esposa/o.
 - Ingresar Beneficiario de Seguro.
 - Ingresar Nacionalidad de los Agentes.
 - Ingresar los estudios.
 - Ingresar los idiomas que el agente domina.
 - En Otras Actividades ingresar los antecedentes laborales del agente. Ingresarle una actividad privada y una actividad pública.
 - Ingresar un dato tipificado del legajo.
- ❖ Modificación de datos
- ❖ Baja de Legajo
- ❖ Comunidad

Actividades y Cronograma de descentralización operativa

Se exponen en **Anexo VII.-**

Resultados esperados de la propuesta de intervención.

Los avances más significativos esperados en cuanto a lo presupuestario, no necesariamente implica una reducción de costos, ya que se considera una inversión en mejora de los sistemas administrativos.

⁷⁷ Elaboración del Autor.

Si nos referimos al producto entendiéndose a éstos como la información que produce el sistema, se puede obtener una notable mejora en la calidad de la misma, como en su oportunidad y pertinencia.

Uno de los aspectos más resaltados por parte de quienes tienen la función de operar cotidianamente el sistema, es la capacitación por ellos recibida, y el beneplácito por la posibilidad de participar al menos indirectamente en los aportes a través de los Comités de usuarios y los comités de desarrollo.

La atención es uno de los aspectos en los que se podrían atribuir significativas mejoras, y ello se vincula principalmente en el tiempo de obtención de los cargos, las remuneraciones, certificaciones, información para la toma de decisiones, etc

ACTORES DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

Dentro de la institución son dos los obstáculos detectados más preponderantes: 1) El personal que debe operar el sistema bajo el nuevo esquema, se manifestaron en general en contra del cambio escuchándose muy frecuentemente frases como *“no es conveniente cambiar, si conocemos el procedimiento actual a la perfección, es un volver a comenzar”*, es decir, reina en principio el lema *“así estamos bien”*, 2) El logro de los acuerdos políticos para avalar adhesión de las autoridades políticas. Para vencer esos obstáculos, también se debería distinguir entre ambas partes: 1) Dado que para la implementación de un esquema distinto de trabajo es determinante la participación horizontal, la estrategia pasa por que esta sea lo más amplia posible, dándose distintos niveles de consulta de dudas, experiencias, opiniones y cualquier otro tipo de aportes que provengan de los “operarios”. A partir de la experiencia de otras universidades debe ir lográndose incorporar a la cultura organizacional, la necesidad del cambio. 2) Si bien los campos de actuación son totalmente distintos, el hecho de que fue haciéndose de raigambre la necesidad de una actualización, para que trascienda a las esferas políticas, integradas en la Universidad por todos los claustros, que en definitiva presten el acuerdo necesario.

Los principales apoyos estuvieron dentro de la organización, en los niveles intermedios y altos, pero desde el punto de vista de las UA, no así de la UC; las las Direcciones de ésta

última es el nivel en el que quizás se haya encontrado el mayor nivel de resistencia o de oposición. La fundamentación que se brinda es el operativo, el que tiene que lidiar con los problemas operativos, que le reportan sus subordinados, lo que en definitiva significa que es sobre ellos que van a recaer los principales problemas de la implementación, lo que después con la práctica se espera quede absolutamente comprobado, pero acompañado esto de la aceptación de que es necesario un cambio de lógica, y que los problemas deben ser superados.

La gente

El común de la gente fue el ámbito en el que se percibe una situación ambigua, ya que por un lado se presenta toda esa cuestión de resistencia al cambio, de volver a aprender a utilizar un sistema, de hacer uso de nuevas herramientas tecnológicas e informáticas; pero por otro lado se presenta una cuestión de expectativas generadas principalmente por la publicidad o promoción de las bondades del nuevo esquema. Algunos desde una esfera más distante y otras desde el mismo epicentro del cambio, ya que la implementación se plantea en forma paulatina, por UA u otras dependencias.

Como se indicara en el Capítulo II la cuestión gremial siempre aparece como factor de análisis, aunque la principal demanda es que la implementación de un nuevo esquema descentralizado vaya acompañado de la capacitación del personal.

Fracasos: Cuando se habla de una propuesta como la presente, en los recursos tecnológicos a disposición, como el que se pretende en este caso, sería un error el hablar de un fracaso a la fecha en la que nos encontramos, ya que el camino todavía está por andarse.

Éxitos: Manteniendo la postura, si hablamos de que es muy pronto para evaluar si se puede tratar de fracaso, también es muy pronto para hablar de éxito, pero todas las tendencias o evaluaciones realizadas indicarían que hubo un grado significativo de logro de los objetivos propuestos con los procedimientos análogos ya implementados. La razón principal cabría en la forma en que se implemente, la armonía, la investigación previa, y la participación horizontal de todos los actores intervinientes en los distintos niveles serán decisivos.

OTRAS CUESTIONES RELEVANTES

Inicialmente se busca una solución a un problema existente, que es la de la provisión de información a los organismos a los que se debe reportar. En el caso del Sistema Universitario Argentino, es la Secretaria de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, y ante la exigencia de reportes de esta a las Universidades el problema es la disparidad de sistemas aplicados a lo largo y a lo ancho del país, lo que presenta muchas dificultades, por lo que decidió plantear un sistema recolector de datos estadísticos que brindara la información necesaria.

Es indudable que los niveles decisivos que intervienen en esta determinación, son las más altas esferas. Sin duda se requiere para ello de un estilo de conducción, que combine distintos aspectos, con preponderancia por un lado de un liderazgo coercitivo, a la hora de la decisión de implementación, pero por otro lado un estilo democrático participativo conjugado con alguna cuestión de coaching. (Goleman, Daniel. 2014. Liderazgo Eficaz – Seis Estilos de Liderazgo”

Con el objetivo de resolver problemas de interés mutuo, se debe trabajar en una estrategia que fomente la participación y la cooperación, por un lado entre los niveles jerárquicos, y en otro sentido entre las Universidad que también estén o hayan atravesado por situaciones análogas. Además, los módulos deben mejorar la gestión y brindar una herramienta para la toma de decisiones, como también resultar autosustentables en el tiempo, para lo cual es esencial involucrar a grupos interdisciplinarios de desarrollo en los distintos aspectos, como ya lo hemos analizado (Técnicos, Administrativos, Contadores, Abogados, etc).

Las jefaturas medias son las que generalmente se resisten más, así que lo que se cree que el liderazgo cotidiano, generalmente es ejercido por las jefaturas medias, ya que son quienes tienen el tipo de contacto tanto con la altas esferas, como con los niveles más bajos dentro de la pirámide jerárquica; no fueron precisamente lo que más colaboran en una implementación totalmente exitosa, sino exactamente todo lo contrario, se cree que son los que *más piedras en el camino han sembrado.*

Surge un interrogante, que es que administradores funcionales estén dispuestos a sacrificar su interés personal por el bien de la institución, a lo que la respuesta es categórica, pero cabe resaltar que no es fenómeno genérico, y deben existir caso en los que no se haya presentado es tónica.

Ante la problemática del impacto que causaría la introducción de un esquema distinto de trabajo, pretende parcializar el sistema y dividirlo en subsistemas llamados módulos. La intención es comenzar un trabajo dirigido a sectores específicos que abarque las principales áreas. La gestión del personal, contiene distintas etapas y actores en cada una de ellas, que van generando información, constituyendo una base de información estadística y de referencia para la toma de decisiones.

La estrategia de motivación, básicamente debe ser la horizontalidad, es decir, la posibilidad de participación en el desarrollo del cambio, a través de determinados mecanismos previstos a tales efectos.

En materia de capacitación, liderazgo, comunicación se pretende promover una modalidad de trabajo colaborativo en red, logrando una considerable sinergia de esfuerzos en las áreas administrativas, gerenciales y técnicas, más que dispositivos se considero una filosofía de trabajo que paulatinamente introduce cambios profundos en los procesos y la cultura organizacional. Es primordial la fluidez de las vías de comunicación, además los puntos críticos en los que se detectan mayor grado de resistencia, deben ser abordados principalmente de forma vertical y horizontal, aprovechando aun la estructura informal de la institución para lograr efectividad en la comunicación, sin descuidar el grado de calidad ni la cantidad de la misma.

El costo más significativo detectado es poder lograr internalizar en la cultura organizacional, la necesidad de un cambio de lógica. Es el punto crítico quizás más álgido, ya que años y años de realizar la tarea de un modo determinado, para luego determinar un cambio en la manera de realizar el proceso de la información, resulta muy dificultoso, más aun en la personas de más experiencia y de mayor edad.

El grado de significación económica no es muy significativo, ya que en un proceso de cambio de esta magnitud, requiere en mayor medida del aprovechamiento óptimo de la solución informática que ya se encuentra disponible.

En términos productivos, que quizás no sea el más feliz a la hora de hablar del campo educacional, se pretende lograr el mejoramiento significativo en cantidad y calidad de la información. En otro sentido más amplio también es de destacar la cantidad de servicios adicionales que se podrían implementar, a saber: Capacitaciones en Software Libre, Autogestión vía celular, establecimiento de redes, capacitación en NTIC's, Base de Datos únicas compartidas, etc.

El uso de herramientas sofisticadas para el análisis institucional y la toma de decisiones, es cada vez más aceptado por la comunidad universitaria.

Se produce una revalorización de las posiciones de las personas que conforman la comunidad de usuarios del SIU. Los actores participan de las decisiones y forman parte de la reformulación de los procesos, además asumen responsabilidades en el uso del software, todo lo mencionado, genera una auto revalorización en el usuario, y logra un sentido de inclusión, o grado de pertenencia que a su vez determina una nueva actitud en el comportamiento de los individuos, y el inevitable impacto que esto genera en la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

A partir de la problemática planteada en esta investigación, consistente en el escaso aprovechamiento de la herramienta informática SIU Mapuche, los resultados obtenidos representan en forma indubitable un llamado de atención que demanda una pronta intervención.

Imperiosa era la necesidad de averiguar cómo se utiliza la solución provista por SIU en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, y para adentrar en una solución de fondo se debió indagar sobre las características de la institución, su organización jurídica y administrativa; y todos aquellos conceptos trabajados en el Marco Teórico relativos a la división del trabajo, la burocracia, el federalismo administrativo y todo lo relativo a la utilización de las NTICs como herramienta de gestión.

En función de dar los primeros pasos hacia los objetivos previstos, resultó primordial recopilar y sistematizar la normativa vigente para la Universidad Nacional de Misiones que regula la actividad administrativa y lo concerniente a lo laboral, tan estrechamente ligado al objeto de estudio del presente trabajo.

Por eso en el Segundo Capítulo, se ha delimitado el marco legal que está formado por la Ley N° 19.549 “de Procedimiento Administrativo”; Ley N° 20.744 “de Contratos de Trabajo”; Ley N° 25.164 “Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional”; Decreto PEN N° 366/06 “Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.”; Decreto PEN N° 1.246/15 “Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales”; Decreto PEN N° 336/2017 “Lineamientos para la Redacción y Producción de Documentos Administrativos”; Resolución ME N° 1386/12 que homologa la Resolución HAU N° 009/12 “Estatuto de la Universidad Nacional de Misiones; Ordenanza CS N° 033/13 Régimen de Concursos Docentes UNaM; y la Disposición SGRHeI N° 0000/00 “Reglamento Específico para la designación de Agentes UNaM”.

La institución ha sido pionera en algunos aspectos normativos; por ejemplo, la adquisición de bienes muebles registrables mediante contratos de "leasing" (2014); la descentralización operativa del Sistema SIU-Pilagá (2012); la implementación del SIU-Diaguita (2014); la implementación del sistema de asistencia mediante registro dactilar biométrico (2011); son a las claras indicadores que una metodología como la propuesta sería un logro más de una institución con una visión estratégica comprobada.

Se evidencia la necesidad imperiosa de actualización normativa, pero también de trabajo sobre la concientización y apropiación de parte el personal en cuanto a la uniformidad de aplicación de la normativa vigente; si bien es necesaria la actualización de determinados aspectos, no es de crucial relevancia a los efectos planteados en la presente tesis.

En el Tercer Capítulo, se aborda la descripción de la herramienta informática, reseñando respecto del funcionamiento de “Sistemas de Información Universitaria (SIU)”; y el análisis del aspecto técnico necesario para llevar adelante una propuesta de la naturaleza alcanzada por el presente trabajo.

Por lo investigado se puede asegurar de manera muy precisa que se cuentan con los recursos técnicos necesarios; tanto desde el punto de vista estricto de Sistemas, como de los equipamientos, como también del personal; para llevar adelante una gestión adecuada el Sistema SIU Mapuche, desde la Unidad testigo que forma parte de la muestra.

La plena comprensión de la naturaleza y la metodología procesal del trámite administrativo, que ocupa el objeto de estudio, es lo que se ha tratado de establecer en el Cuarto Capítulo, efectuando analogía permanente con el capítulo segundo donde trabajamos la normativa vigente, temas íntimamente relacionados.

Cada una de las instancias significó un aprendizaje, una vía para lograr mayor grado de conocimiento sobre los procedimientos administrativos, las personas que los llevan a cabo, su grado de capacitación, el grado de actualización técnica con el que cuenta la Universidad, el grado de compromiso de su personal, y la visión estratégica sobre aspectos determinantes para el futuro de la institución.

Las políticas públicas existentes para el fortalecimiento y promoción de la modernización de los procesos administrativos, desde el Estado Nacional u otras líneas de financiamiento resultan un respaldo crucial, temas que se han analizado en el Quinto Capítulo. Por ese motivo indagamos en las respuestas que pueda brindar el mismo estado en esa finalidad de modernización, economía de recursos, y eficiencia. Indagamos sobre qué se espera de la institución que debería ser vanguardia en esos aspectos, qué debería hacer, cómo se estima el desempeño administrativo, y cuáles pueden ser las consecuencias de un obrar no acorde a las necesidades institucionales y de los trabajadores individualmente.

Los resultados obtenidos han superado ampliamente las expectativas: la posición estratégica con la que cuenta la institución respecto de la implementación de soluciones informáticas es muy importante comparativamente con otras instituciones análogas; la probabilidad de una implementación empírica es muy alta, y sobre todo en un análisis de eficiencia, ya que no representaría una inversión económica significativa

En el último Capítulo, se dan a conocer y se analizan los principales resultados del trabajo de campo. La información obtenida en dichas intervenciones ha permitido comparar la situación deseada con los parámetros reales. Se esgrime una propuesta de intervención y la manera que puedan ser implementadas en un período de tiempo razonable.

La propuesta final del trabajo es totalmente factible de ser implementada, es más, existen otras Universidades en el país que ya lo han hecho, cada una con sus particularidades, pero han logrado procesos de las características de la presente propuesta. Es decir, no se trata de una reflexión sobre algún aspecto de la institución, de los que, sin intención de restar importancia, no tengan la posibilidad de una efectiva implementación.

Es posible una implementación en etapas, de manera que, mediante ciertos períodos de prueba, puedan ir siendo "liberados" determinados permisos a cada uno de los perfiles administradores, y de esa manera ir retroalimentando.

El alcance del presente trabajo se pretende sea amplio, cuenta con potencial de ser considerado como una oportunidad de una mejora estratégica en la gestión de la institución.

Las hipótesis propuestas se confirman, pero con algunas observaciones: la implementación de la integración funcional de todos los sistemas de gestión universitaria, sería una solución a muchos de los problemas detectados, pero con la sub-utilización de los sistemas no es solución por tanto resulta necesaria la adopción del Sistema SIU Mapuche en forma descentralizada parcialmente, considerando aquellos aspectos en los que estrictamente sea necesario se realicen en forma centralizada.

En cuanto a la necesidad de políticas públicas de asistencia, fortalecimiento y fomento a las universidades nacionales para la implementación de la integración funcional total, con niveles de acceso irrestricto para las UA, resultan de relevancia, pero no resultan vitales en el estado actual de las cosas, bien se pueden implementar proyectos de descentralización y de integración funcional, con la estructura actual, sin necesidad de grandes inversiones.

Es grato mencionar que el presente trabajo establece una propuesta de intervención consistente en una metodología para implementar un proceso de descentralización funcional en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, del Sistema SIU Mapuche; que implique la facultad para cada una de las UA, de generar, registrar y tramitar cada uno de los trámites de generación de altas y bajas de personal, en el ámbito mismo donde se realizan, dejando a la Unidad Central (UC) aquellas gestiones que necesariamente tienen que ser llevadas a cabo en ese ámbito; en un marco de Integración funcional total de todos los sistemas de SIU implementados, y de aquellos que puedan servir como complemento, como ser el SIU Data Warehouse o bien SIU Wichi.

El grado de descentralización funcional existente en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones y todas sus dependencias, en función a los sistemas que cada UA haya implementado, no ha sido posible estimar porcentualmente, pero con los datos obtenidos es dable establecer que es elevado, teniendo en cuenta la utilización en forma descentralizada de los Sistemas SIU Pilagá, SIU Diaguaita, ComDoc y SIU Guaraní.

En lo que se refiere a la estructura administrativa de cada UA incluida la UC, es adecuada para trabajar con un esquema descentralizado de operación del Sistema SIU Mapuche.

Las reglamentaciones existentes en el ámbito de la UC y de las UA, se adecúan a las necesidades, y reflejan efectivamente las posibilidades prácticas de cada una de las unidades; sin perjuicio de la necesidad de la actualización de algunas normas que no consideran ciertas herramientas disponibles en la actualidad.

El período necesario para el cumplimiento de cada una de las etapas del Plan de Implementación, es estipulado en el Cronograma de la Implementación de la Descentralización obrante en Anexo VII.

Como ya se ha mencionado en varias oportunidades en la extensión del presente trabajo, la propuesta que por el mismo se realiza no sugiere en ningún aspecto un avasallamiento de funciones de ningún órgano. La Universidad como empleadora debe necesariamente tener una función central de gestión de personal, eso no se niega y eso tiene que ser así. Ahora, si es una cuestión práctica a la hora de que la vía administrativa sea más expedita.

Final y sintéticamente, podemos afirmar que la implementación efectiva de un programa de descentralización operativa del Sistema SIU Mapuche, en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones, depende principalmente de una decisión a ser tomada por el nivel político estratégico, que en función de las facultades estatutarias de cada cuerpo correspondería al Cuerpo Unipersonal de mayor jerarquía de la institución, sin perjuicio que a partir del mes de Noviembre de 2022, desde UC se ha iniciado un proceso de capacitación al personal no docente de la institución a cargo de la gestión de lo referido al personal tanto de UC como de las UA, para implementar una descentralización de similares características de las sugeridas en ésta Tesis, pero con un alcance mas restrictivo, ya que la misma consiste solo en la carga inicial de los datos de los Agentes en los que correspondan a nuevas designaciones, modificaciones de situación de revista y de baja, sea cual sea la causal.

En cierta oportunidad, el Director de la Maestría en Gestión Pública de la FCE de la UNaM, ha sugerido identificar una frase o un valor de la institución sobre la que se efectúa un estudio académico de éste tipo. Respecto de la UNaM, se puede identificar esa frase: *“La universidad al servicio de la comunidad”*. Después de la implementación de una

mejora como la que se presenta; la frase continúa siendo la misma, lo que es diferente, es que cuenta con otros elementos a efectos de que eso se produzca de la manera que el contexto lo demande. Se insiste en la idea que la visualización que tiene el contexto de la Universidad en su tarea de impartir enseñanza, realizar investigación, y los resultados de la misma ponerlos en práctica a través de la extensión universitaria, no ha variado. Lo que si ha variado es que la U.Na.M. para lograr tales objetivos, cuenta con herramientas acorde a los tiempos que corren, y es oportuno y astuto usarlos en toda su dimensión, aprovecharlos de la mejor manera posible.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Héctor Felipe. Los Principios de Administración y Organización. Editorial McGraw Hill. 2004.
- BARBERIO, Sergio; GARCÍA SOLÁ, Marcela M. Principios Procesales. Rubinzal – Culzoni Editores. 2011.
- BELTRAN LLAVADOR, Francisco. Hacer pública la escuela. Capítulo II. Página 35
- BUCHBINDER, Pablo – Historia de las Universidades Argentinas. Segunda Edición. Editorial Sudamericana
- BUNGE, Mario - La investigación científica. Editorial Ariel. Capitulo 7.1
- CASTELLS, Manuel (1995). La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Editorial Alianza.
- CONEAU (2004). Informe Final de Evaluación Externa a la Universidad Nacional de Misiones.
- DEL RÍO, GONZALEZ. Derecho Procesal Administrativo. 1981. Pág. 392
- ESCOTO, Blanca y otros (2011). Brecha Digital en la transferencia de conocimientos: Educación Superior en Argentina y México. Editorial de la Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. Pág. 8
- FERNANDEZ LAMARRA, Norberto y ALONSO BRÁ, Mariana. La Gestión Universitaria en Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. (2004)
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2004). - Organización y Elaboración de Proyectos – Universidad de Antioquía. http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad4/estado_arte.html
- LÓPEZ OLVERA, Miguel Alejandro. Los principios del Derecho Administrativo. Editorial UNAM México. 2005. Pág. 192
- LUNA, Félix – Yrigoyen. Editorial Sudamericana.
- Memoria Institucional 2008. Universidad Nacional del Litoral.

- Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill (p. 114)
- MURILLO MORA, Mónica. Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo. ISSN 1989-4155 (2019)
- OTTAVIANI, Juan Alberto. Políticas de Gestión Universitaria y su relación con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. 2008, Pág. 1
- OZOLLO, F., SAYAVEDRA, C. 2005. Informática Educativa Aplicada. “Segundo apartado: apunte base del marco teórico respecto del enfoque pedagógico didáctico de la asignatura” Mendoza. FEEYE. Propuesta didáctica: página 16. Material de enseñanza y aprendizaje
- Plan Estratégico 2011 – 2014. Universidad Nacional de La Plata “Reforma Administrativa”
- PRATS I CATALÁ, Joan. De la Burocracia al management, del management a la gobernanza. Editorial INAP. 2005.
- PUCHOL, Luis (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Diaz de Santos
- Resolución Técnica N° 10 - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Requisitos de la Información Contable – Segunda Parte, Apartado “A”.
- RODRÍGUEZ VEGA, Jorge (2001). Introducción a la informática. Editorial Anaya.
- TAÑSKI, Nilda Catalina – Apuntes de Cátedra – Taller de Tesis de la Maestría en Gestión Pública – FCE – UNaM – Mayo de 2012.
- TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos – Noventa Años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008). Editorial CLACSO Libros.
- www.mininterior.gov.ar-http://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones_archivos/NEA.pdf
- www.indec.gov.arhttp://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/provisionales.pdf

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

- **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster
- **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Maestría en Gestión Pública
-----------------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
-----------------------------	----------------

1. Identificación Institucional

Título	Propuesta de descentralización operativa del Sistema SIU Mapuche en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones.-
---------------	--

Autor	Elías Herman RODRÍGUEZ
--------------	------------------------

Tipo y N° de documento	DNI N.º 27.434.120
-------------------------------	--------------------

Director	Norberto Hugo GÓNGORA
-----------------	-----------------------

Tipo y N° de documento	DNI N.º 04.537.311
-------------------------------	--------------------

N° de páginas	187
----------------------	-----

Fecha de defensa: 04/04/2023

Fecha de entrega del archivo: 31/03/2023

- **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación

SI

NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

POSADAS, Misiones
Lugar

04 de Abril de 2023
Fecha

ANEXO I

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

El contexto socioeconómico⁷⁸

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) se encuentra en una provincia de características muy particulares en el contexto del resto del país en el sentido que el noventa por ciento (90%) de las fronteras son internacionales y representa el centro geográfico del MERCOSUR. Esta ubicación – que bien podría ser tomada como marginal desde la óptica que otorgue preponderancia a la localización de los centros de poder y decisión de carácter nacional – tiene sin embargo una potencialidad muy grande que aún no se aprovecha ni explota.

La Provincia de Misiones tiene una realidad socioeconómica y demográfica particular, en la que se articulan una economía débil pero con buena proyección, basado en políticas públicas orientadas a la producción de alimentos y autoabastecimiento de carnes, y basada en la producción de cultivos como la yerba mate, té, tabaco; y la explotación forestal, las industrias derivadas de la misma, y un incipiente sector Servicios como el comercio y turismo, con una población con tasas de crecimiento vegetativo que prácticamente duplican la media nacional y una pirámide poblacional de base vigorosa que augura demandas crecientes sobre el sistema educativo en todos sus niveles⁷⁹.

Tal es así como en menos de 30 mil km² (0,8% del territorio nacional) se dan lugar cerca de un millón de habitantes, con una densidad poblacional de 32 hab/km², una tasa de natalidad (por mil) del 24,2% y un crecimiento vegetativo del 2%, datos todos muy por encima de la media nacional⁸⁰. Otras características propias son la elevada cantidad de población rural

⁷⁸ CONEAU (2004). *Informe Final de Evaluación Externa a la Universidad Nacional de Misiones*. Pag. 3

⁷⁹ La población menor de 15 años constituye alrededor del 38% de la población total y la mayor de 65, asciende al 5,4%. Ambos indicadores contradicen las tendencias nacionales.

⁸⁰ Según el Censo de Población y Viviendas 2010, a nivel nacional, la Tasa de Natalidad por mil es de 18,2 y la de mortalidad, del 7,6, lo que supone un crecimiento vegetativo del orden del 1,1 %, esto es casi la mitad del crecimiento vegetativo de la Provincia de Misiones. Si bien la mortalidad en dicha provincia es

(cerca del 30%), y la característica de la pluralidad de etnias y plurilingüidad de la población, como resultados de la inmigración en los dos últimos siglos de varios países europeos que mantienen las costumbres del país originario y de la permanente inmigración de pobladores de los países limítrofes a la provincia que junto a la población guaraní originaria, otorgan una fisonomía muy característica y una importante riqueza lingüística.

Pero desde el punto de vista demográfico, la Provincia de Misiones está por encima de las medias nacionales, desde lo económico, está por debajo, pero con tendencia a mejorar, representando el Producto Bruto Geográfico algo más del 1% del PBI Nacional y habiendo experimentado en la década del 90 un importante retroceso económico provincial. En cuanto a la composición del producto la producción primaria se destaca (8,8%), la industria (13%), las actividades comerciales y turismo (15,2%) y la intermediación financiera (16,8%)⁸¹.

Socioeconómicamente, el panorama habla de una tasa de desocupación que está por debajo de la media nacional⁸² y tasas de pobreza e indigencia que superan el promedio nacional⁸³, lo que puede recaer en una población con un desaliento arraigado ante la falta de trabajo y estilos de vida que no trascienden más allá de la mera subsistencia. Es más grave aún la situación si se considera que las mediciones de la Encuesta Permanente de Hogares –base de lo descrito precedentemente- son del Aglomerado Posadas (Capital), sin tener conocimiento de los valores de los mismos indicadores considerando al resto de la población de la provincia.

inferior a la media nacional (7,6), la mortalidad infantil está por encima del promedio (19,6 en Misiones y 16,3 a nivel nacional) y la esperanza de vida es de dos años menos que en el conjunto nacional.

⁸¹ Provincia de Misiones, Información Socioeconómica, Agencia de Desarrollo de Inversiones. Disponible en Internet.: www.inversiones.gob.ar.

⁸² La tasa de desocupación en los 28 aglomerados urbanos es del orden del 15,6% mientras en Misiones es del 7,8%. La tasa de Actividad sin embargo, es del orden del 42,9% a nivel nacional y de 32,4 a nivel provincial. (Datos INDEC, Disponible en Internet: www.indec.gob.ar)

⁸³ A nivel nacional el 17% de la población está por debajo de la Línea de Indigencia y el 44% por debajo de la Línea de Pobreza. En la provincia estos valores alcanzan el 26,7 y el 55,5% respectivamente. (Datos INDEC, Disponible en Internet: www.indec.gob.ar)

Todos los aspectos antedichos tienen sus repercusiones de índoles diversas en la UNaM generando limitaciones al funcionamiento institucional, como ser la declinación de la economía, características socioeconómicas de la población demandante, baja calidad del sistema educativo; y siendo en otros casos, aspectos claves a considerar para una planificación institucional, como ser el caso de la evolución de las variables demográficas. Del mismo modo, la ubicación geográfica de la Provincia de Misiones resulta de privilegio respecto del estrechamiento de los vínculos con los países miembros del MERCOSUR y para mejorar la potencialidad de vincular a cada unos de éstos con el sistema universitario argentino todo. Para no dejar de destacar, la pluralidad de lenguas que otorga una particularidad sociocultural tan especial a la Provincia puede constituirse en una barrera para el progreso social si es atendido a partir de esquemas educativos hegemónicos que, desconociendo los aportes de la heterogeneidad, lo vacíen de su complejidad y su riqueza.

Historia y características de la Universidad

Desde el momento que el Territorio Nacional dejó de ser tal para pasar a ser la Provincia de Misiones en 1953, la sociedad local comienza a gestionar la fundación de una Universidad Nacional, hecho que se concreta tres años después con la creación de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) como una Universidad Regional y unidades en las provincias de Chaco, Corrientes y Misiones. A partir de ese momento y hasta 1967 se van constituyendo en esta provincia –de manera no tan orgánica pero respondiendo a necesidades de la población- una serie de institutos que después aunados constituyeron la base de la Universidad Nacional de Misiones fundada en 1973, a través de la Ley N° 20.286. Su forma organización actual data de 1980, momento en que por Decreto Nacional N° 2.425/80 se organizan las diversas unidades académicas. Desde la fundación y hasta el año 1996, la UNaM fue regida por el Estatuto de la Universidad de Buenos Aires y recién en el último año indicado dicta su Estatuto propio.

La Universidad ha atravesado por avatares propios de la azarosa vida institucional argentina procurando –con distinto éxito- en las diversas gestiones, avanzar en su organización.

La UNaM está constituida por seis unidades académicas ubicadas en varias ciudades de la provincia, y su Rectorado en la Ciudad de Posadas, en el Campus Universitario de Miguel Lanús donde comparte con una de las Facultades⁸⁴:

- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Posadas)
- Facultad de Ciencias Económicas (Campus Universitario de Posadas)
- Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (Posadas y Apóstoles)
- Facultad de Ingeniería (Campus Universitario de Oberá)
- Facultad de Artes y Diseño (Campus Universitario de Oberá)
- Facultad de Ciencias Forestales (Eldorado)

Además cuenta dos Escuelas:

- Escuela Agro Técnica (Eldorado)
- Escuela de Enfermería (Posadas)

Y un Anexo:

- Modulo Licenciatura en Análisis de Sistemas (Apóstoles)

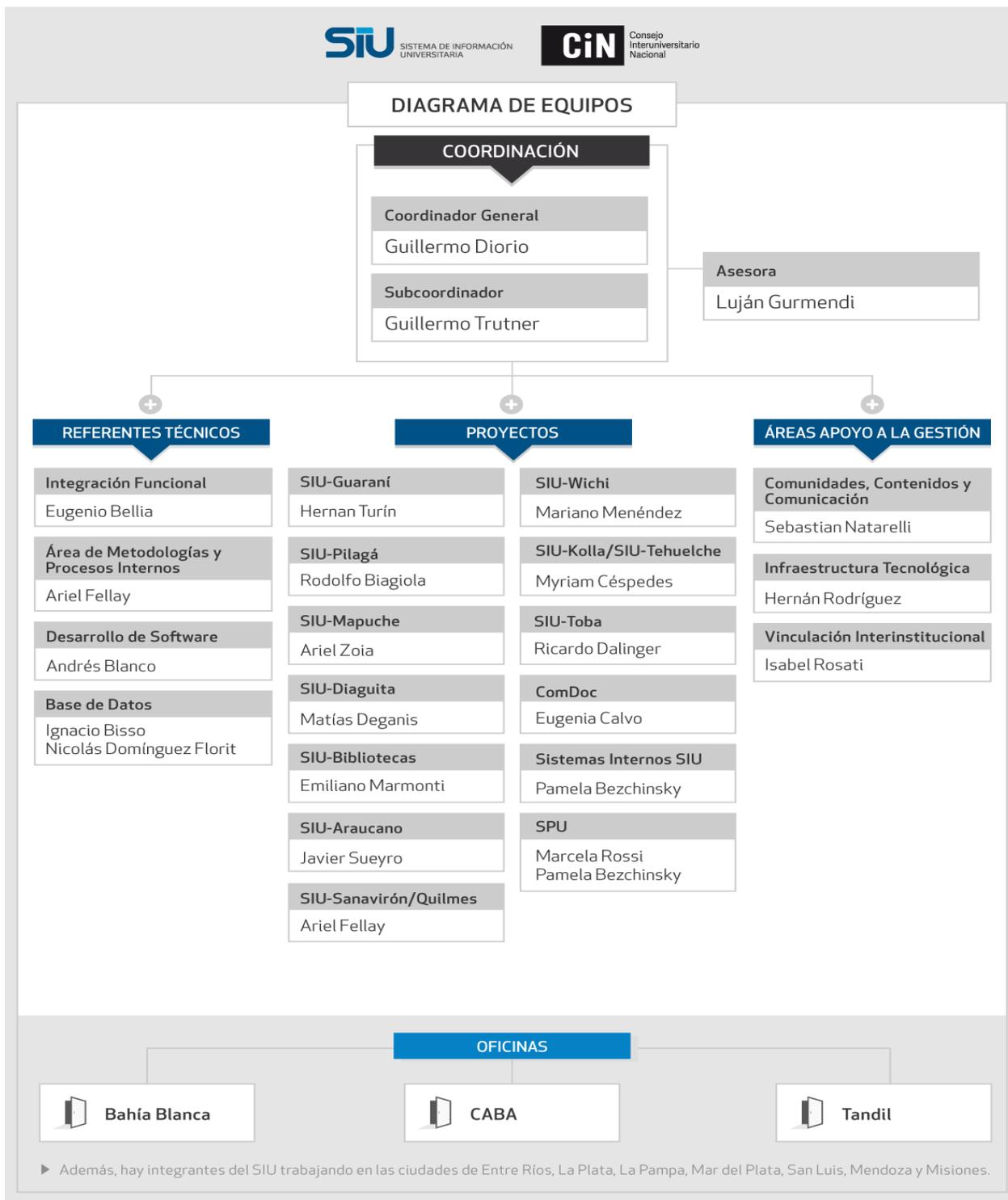
También cuenta, en la Ciudad de Posadas, con cinco programas especiales permanentes, dependientes de la UC;

- Editorial Universitaria de Misiones.
- Radio Universidad.
- Programa Transmedia.
- Programa Música.

⁸⁴ El Rectorado de la UNaM, la FCE comparten el Campus Universitario de Miguel Lanús, y también la FCEQyN, desarrolla parte de sus actividades académicas, en un edificio inaugurado en el año 2012.

- Teatro de la Universidad Nacional de Misiones.

ANEXO II



Fuente: http://www.siu.edu.ar/quienes_somos

ANEXO III

POSADAS,

Referencia: Nota CUDAP:S01-0000000/00
s/ Solicitud de Adhesión al Comité Técnico
del SIU

Sr. COORDINADOR:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para expresar el interés de nuestra Universidad en comenzar a participar del Comité Técnico del SIU.

A tal efecto le informo el Representante nombrado por esta Universidad y el suplente (si lo hubiere):

	Apellido y Nombre	DNI	E-mail	Teléfono
Titular				
Suplente				

Sin otro particular, saluda a Ud. muy atentamente

Mgter. Alicia Violeta BÖHREN

Rectora

Universidad Nacional de Misiones

SEÑOR COORDINADOR GENERAL

SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA

Ing. GUILLERMO DIORIO

SU DESPACHO

ANEXO IV

Plan Estratégico 2011 – 2014, Universidad Nacional de La Plata “Reforma Administrativa”

Proyecto 22

Manuales de Procedimiento de los Sistemas y Subsistemas

Responsable: Unidad de Planificación y Control de Gestión

Descripción y Fundamentación

El manual de procedimientos constituye un instrumento referente a la organización de un sistema de control interno cuya introducción permite dar cumplimiento a lo establecido en la ley 24156 (art. 101). “la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del poder ejecutivo nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada organismo y la auditoría interna”.

En los talleres realizados con las áreas de administración de todas las Facultades y de la Presidencia, se propusieron desarrollar y se desarrollaron los siguientes manuales: Rendición de Subsidios, Rendición de sueldos, Rendición de Recursos Propios, Retenciones Impositivas, Convenios, Recursos Humanos e Inventario de Bienes Muebles y Semovientes. Se prevé la realización de nuevos talleres con las áreas de administración para contar con insumos que permitan continuar con el proceso.

Objetivos

- Contar con procedimientos uniformes para la gestión de la administración de la Universidad, que permitan su agilización, control y mayor transparencia.

Subprograma operativo 23

Sistema de Control Interno de los procedimientos e información administrativa

Responsable: Unidad de Planificación y Control de Gestión

Descripción y Fundamentación

El uso del sistema de seguimiento electrónico de expedientes permite que la institución cuente con un sistema de control interno moderno que detecta los desvíos y define los mecanismos correctivos para el logro de los objetivos institucionales y de una rendición de cuentas acorde con las responsabilidades asignadas.

Objetivos: Desarrollar un sistema de control de acuerdo a su estructura básica cuya labor se focalizaría en definir el objeto de control y los mecanismos del mismo, detectar los desvíos, definir los mecanismos correctivos e implementarlos.

Proyecto 24

Sistema Uniforme de Información SIU: Homogeneización e instalación de los sistemas Guaraní (alumnos), Comechingones /Pilagá (administración), Wichi Pampa /Mapuche(personal)

Responsable: Centro Superior para el Procesamiento de la Información –CeSPI-, Unidad de Planificación y Control de Gestión, Dirección de Sistemas

Descripción y Fundamentación

Las soluciones y servicios del SIU evolucionan permanentemente en su eficiencia, en nuevos servicios, en actualizaciones tecnológicas y en la integración con otros sistemas. La realidad compleja del sistema universitario lleva al desarrollo de una forma de trabajo participativa donde se intercambian conocimientos y experiencias. La incorporación del

equipo docente y técnico del SIU al ámbito de la Universidad Nacional de La Plata en su calidad de cogestora de las actividades de dicho grupo, es muy importante para el objetivo de implementación de los distintos sistemas informáticos que provee el SIU dado que los mismos requieren ser adaptados para un mejor aprovechamiento en nuestra Universidad.

En la UNLP el sistema informático de gestión administrativa SIU Pilagá se encuentra en funcionamiento inicial en Presidencia (desde enero 2010), mientras, el sistema SIU Comechingones que evoluciona al Pilagá está instalado en 14 de las 17 Facultades y la Presidencia y está en producción en 9, siendo necesario que este sistema definitivo de información de la gestión administrativa funcione al 100 % en toda la UNLP para mejorar la calidad de su gestión.

Por su parte, el sistema de gestión del personal SIU Pampa / Procrest se encuentra en proceso de carga de datos en la Presidencia, y el sistema de gestión académica SIU Guaraní se encuentra instalado en 12 Facultades y está en producción en 7 (el sistema complementario centralizado de aspirantes ASPI está instalado en las 17 Facultades, el SIPU en 9 Facultades y el sistema complementario centralizado de alumnos se encuentra instalado en las 17 Facultades), siendo constante la incorporación de nuevas Facultades al proceso.

Objetivos

- Contar con un sistema de información integral que involucre a las Facultades y Dependencias de la UNLP, comenzando con la administración, el personal y la gestión académica.
- Desarrollar los acuerdos necesarios para llegar a soluciones informáticas comunes a las áreas involucradas.
- Garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información.

- Colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias.
- Contribuir con la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas, asegurando el derecho a la información veraz.

Proyecto 25

Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas

Responsable: S.G. – Unidad de Planificación y Control de Gestión, Compras de Administración de Presidencia y la Unidad de Sistemas de la UNLP.

Descripción y Fundamentación

Dentro del proceso de modernización de la UNLP es necesario actualizar el funcionamiento del área de Compras dotándola de herramientas de última generación que optimicen su funcionamiento. En ese sentido, se realizaron contactos con los desarrolladores del SIU y se convino participar del Módulo de Compras, para que se ajuste a la operatoria de la UNLP. Esto sería una ventaja para la UNLP porque luego estaría integrado al SIU Pilagá, sistema contable que se generalizará durante el año 2010.

Objetivos

Se impulsará la implementación del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP). Para ello se elaborará un Convenio Marco con la Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de la Nación a efectos de incorporar el sistema.

Proyecto 26

Sistema de alta y bajas no docentes y categorías

Responsable: Secretaría de Administración y Finanzas, Unidad de Planificación y Control de Gestión, CeSPI.

Descripción y Fundamentación

En los talleres realizados con la Dirección de Liquidación de Sueldos se detectó que la información llega con errores que corresponden a la carga inicial (manual) de los datos en las Unidades Académicas generando un retraso significativo en el proceso de liquidación de sueldos y perjudicando a la UNLP con la información hacia terceros (AFIP, ANSES, AFJP) Se está trabajando en un sistema que aproveche las terminales del SIU Guaraní existentes en cada Unidad Académica para el ingreso de la información desde el lugar de origen tomando los recaudos de seguridad necesarios.

Objetivos

- Desarrollar una solución informática que reduzca la cantidad de errores que se producen en la carga de datos acortando los tiempos del trámite de ingreso a la UNLP y mejorando la calidad.

Proyecto 27

Sistema de información de inasistencias

Responsable: SAyF, Dirección de Organización Institucional, Dirección de Sistemas, Unidad de Planificación y Control de Gestión

Descripción y Fundamentación

Se está trabajando en la Dirección de Salud en la modernización del sistema de información de las inasistencias diarias, y con el objetivo de agilizarlo se implementará la normativa pertinente a través de e-mail con casillas corporativas. Ya fueron relevados los circuitos y validados con el área de Salud, actualmente se desarrollaron dos Módulos, uno con el archivo de toda la Historia Clínica de los alumnos y otro con la Historia Clínica de los no docentes donde constan todas las carpetas médicas, pudiendo realizarse su seguimiento por el sistema (La Dirección de Salud definirá los usuarios habilitados para el seguimiento de los expedientes).

Objetivos

- Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos de servicios generales de las distintas unidades académicas y dependencias de la Universidad.
- Disminuir los riesgos que genera su traslado diario a la Dirección de Salud.

Proyecto 29

Sistema de Firma Digital

Responsable: Secretaría de Administración y Finanzas, CeSPI, Dirección de Sistemas

Descripción y Fundamentación

La firma digital equivale a la firma de puño y letra en el mundo digital. Es una de las funcionalidades del certificado electrónico que sirve tanto para cifrar documentos y realizar transacciones seguras. En definitiva, autentifica la identidad del que envía un mensaje a través de Internet y asegura que su contenido original no ha sido alterado.

Dado que la tecnología de firma digital se está consolidando y siendo reglamentada tanto en el ámbito de la administración pública nacional como provincial y que la Universidad a través de la Facultad de Informática y su laboratorio LINTI, cuenta con una plataforma de firma digital, que ha sido sometida a auditorias internacionales y actualmente emite certificados (llaves que habilitan el uso) para la red internacional científica “GRID”, es que se plantea el desafío de extrapolar este *know how* y preparar a esta Casa o bien para el uso de sus propios certificados o bien para su integración con los organismos antes mencionados.

En esta etapa se detectará, dimensionará y definirá un área de la Universidad para la implementación de una experiencia piloto de firma digital, que permita evaluar el impacto en los circuitos administrativos, su integración con otros organismos y la operatividad de dicha solución, como para evaluar su extensión a otras áreas.

Objetivos

- Mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información en aplicaciones tales como notificaciones, contrataciones electrónicas, declaraciones juradas, capacitación a distancia, trámite de los expedientes en forma simultánea, búsquedas automáticas de información y seguimiento y control por parte de los interesados, propendiendo a la progresiva despapelización de los trámites administrativos.

Proyecto 30

Sistema de Gestión de Notas

Responsable: CeSPI, Dirección de Sistemas

Descripción y Fundamentación

Se desarrollará un sistema de gestión de notas asociado al Sistema de Gestión de Expedientes.

Objetivos: Con el mismo concepto utilizado en el desarrollo del Sistema de Gestión de Expedientes ya implementado, se adicionará un módulo para la gestión de notas que no revisten la importancia como para ser expedientes, fundamental para poder documentarlas, numerarlas, archivarlas y poder consultarlas.

ANEXO V

Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008

Programa de Informatización y Planificación Tecnológica¹

Área responsable: Secretaría General

Durante 2008 se dio soporte constante al SIU-Comechingones sobre Linux para que pudiera seguir operativo; se identificaron y resolvieron distintas contingencias presentadas debido al volumen movido por el mismo y a las restricciones de software. Se pudo realizar el último cierre y exportar todos los datos al nuevo sistema SIU-Pilagá. Este nuevo sistema se instaló en un server de prueba y se capacitó al personal para su uso. Se realizaron pruebas funcionales sobre el mismo y se hicieron las mejoras requeridas para adaptarlo a la estructura de la UNL.

Asimismo, el equipo SIU-Pilagá dictó un curso para el personal de la Dirección General de Administración para la operatoria del nuevo sistema. Se contó con asistencia del personal del SIU quien apoyó en la resolución de dudas y problemas.

Se actualizaron las versiones del SIU-Guaraní que utilizaban las Unidades Académicas para brindarles las últimas mejoras realizadas por el equipo de desarrollo. La versión actual es ahora la 2.5.2-8. Se implementaron las soluciones de seguridad referidas a la Interfaz Web del SIU-Guaraní Versión 2.5.2-8, sugeridos a fines de 2008 por el SIU.

En el marco del Curso de Acción para la Integración Curricular (CAPIC) y conjuntamente con el SIUGuaraní, se analizó, diseñó e implementó el sistema de autogestión por parte de los alumnos en lo que hace a inscripción, consultas, borrado de inscripciones y cursadas a materias del segundo cuatrimestre del CAPIC de Biología.

Por su parte, se finalizó la implementación y se realizó la instalación del sistema SIU-Guaraní para su uso en Carreras de Posgrado en todas las Unidades Académicas de la UNL que tienen carreras acreditadas.

Particularmente, se asistió en la creación de planes, migración de datos históricos y puesta en funcionamiento en las Unidades Académicas que no disponen de personal informático.

Se mantuvo el sistema de electivas, agregando para cada inscripción a cursado (1° y 2° cuatrimestre) la funcionalidad de filtrado solicitada por algunas Unidades Académicas.

En relación con el sistema de encuestas, se agregaron funcionalidades de búsquedas, eliminación de respuestas de carga manual, correcciones de gráficos de barras en el módulo estadística, paginado de listados y actualización de librerías.

Se puso en producción el nuevo sistema de cooperadoras con las funcionalidades solicitadas. Se migraron los datos y se comenzó con la emisión y registro de datos directamente en el mismo.

Asimismo, se desarrolló e implementó un sistema para dar soporte a la venta de tickets del Comedor Universitario que contempla la rendición de ventas, ventas de cuponerías y cupones individuales y la emisión de los listados solicitados.

Se desarrollaron nuevas funcionalidades y estadísticas para el sistema Pélope. Se realizó la migración, instalación y puesta en funcionamiento del servidor de Pélope en el Predio UNL-ATE, lo que permitió un mejor control de acceso, habida cuenta de los problemas reiterados de conexión en el enlace entre el mismo y Rectorado.

Por otra parte, se instalaron y configuraron distintos servers; se dividió a los mismos en sitios de desarrollo y producción y se estableció un protocolo para su actualización. Se crearon distintos sitios para llevar un control de cambios y se establecieron las pautas internas para pasar los cambios de desarrollo a producción.

Se continuó con la migración de distintas oficinas a Linux, se homogeneizaron los puestos de trabajo dando la posibilidad de realizar un control centralizado y se comenzó a estudiar la herramienta “puppet” para llevar adelante la gestión centralizada de los mismos.

En relación con el SIU-Pampa, se realizó su actualización y los mantenimientos de rutina propios del circuito liquidatorio. Se comenzaron a estudiar las implicaciones que tendrá la migración al nuevo sistema SIU-Mapuche en 2009. También se instaló y configuró un server para realizar las pruebas pertinentes sobre la implementación del SIU-Pampa con base de datos PostgreSQL y se procedió a obtener métricas relacionadas con los tiempos involucrados en los procesos de liquidación.

Se instaló el server de prueba de la versión EA del SIU-Mapuche y se realizaron los primeros test funcionales para la futura implementación del mismo.

Se dictó un curso de Seguridad de la Información en el marco de las actividades de formación de recursos humanos de este Programa.

Por último, se desarrolló un sistema para administrar el cobro por tarjetas de débito y crédito de las donaciones para la Planta de Alimentos. Se generan las presentaciones electrónicas para el banco y procesan los resultados recibidos.

Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI)²

Área responsable: Secretaría General

El proceso de evaluación, autoevaluación y análisis institucional desarrollado por la Universidad conduce a la intensificación de los procesos de producción de información cuali-cuantitativa mediante la implementación de metodologías adecuadas a los mismos. Los objetivos específicos del Programa tienden a la elaboración de información permanente que contribuya a los procesos de toma de decisiones en la Universidad.

El Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI) se articula con las distintas Secretarías de Rectorado, áreas y Unidades Académicas, Escuelas, Institutos, Programas y

Proyectos. En el Programa también se inscriben las actividades de la Dirección de Información y Estadística.

En el transcurso de 2008, se trabajó con los sistemas de información gerenciales (Wichi y O3Datawarehouse), con asistencia a los talleres brindados por el SIU en el Ministerio de Educación.

Se analizaron las interrelaciones entre los sistemas del SIU (Araucano, Guaraní, Pampa, Wichi y O3) y se asistió al Programa de Apoyo al Planeamiento y Evaluación Institucional en la generación de la información institucional necesaria para el proceso de autoevaluación.

Asimismo, se realizó el seguimiento de la fórmula para los beneficios otorgados por el Servicio de Complemento de Jubilados y Pensionados de la Universidad Nacional del Litoral y se brindó asistencia para el mejoramiento del sistema informático desarrollado para el seguimiento de los Cursos de Formación y Capacitación Laboral del Personal No Docente de la UNL.

Con el objetivo de mejorar la exportación de datos desde el SIU-Guaraní al SIU-Araucano, se desarrolló el Sistema de Estadística. También se recolectaron y procesaron los datos para la confección de los cuadros solicitados en el Sistema SIU-Araucano y en el Informe Institucional.

Conjuntamente con la Secretaría Económico-Financiera, se brindó asistencia técnica en el procesamiento de información y aplicación de modelos relacionados con la asignación de pautas presupuestarias.

Por último, se elaboraron informes especiales con datos cuantitativos para distintas áreas de gestión (Secretaría Económico-Financiera, Secretaría Académica, Secretaría General, Dirección de Coordinación, Auditoría Interna, Dirección de Apoyo al Planeamiento y Evaluación Institucional, Unidades Académicas, Programa de Reforma Administrativa,

Programa de Capacitación para el Personal de la UNL y Dirección de Comunicación Institucional, entre otros).

1 *Memoria Institucional Universidad Nacional del Litoral 2008* – www.unl.edu.ar

2Ibídem (7)

ANEXO VI

Planta Referencial No Docente: Ord. CS° 045/12:

Categoría	Puntos de Planta Referencial
1	100,00
2	83,33
3	69,33
4	57,67
5	48,00
6	40,00
7	33,33

Planta Referencial Docente: Ord. CS° 045/12:

Cargo	Dedicación	Puntos
Titular	Exclusiva	100,00
	Semi	50,00
	Simple	25,00
Asociado	Exclusiva	91,00
	Semi	45,50
	Simple	22,75
Adjunto	Exclusiva	81,00
	Semi	40,50
	Simple	20,25
JTP	Exclusiva	71,00
	Semi	35,50
	Simple	17,75
Ayudante 1°	Exclusiva	61,00
	Semi	30,50
	Simple	15,25
Ayudante 2°	-	12,00

En el caso de funcionarios se asignan 100,00 puntos por cargo, cualquiera sea.

ANEXO VII

				
Plan de implementación de Descentralización				
Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado*	Estado
1	Administración del plan de implementación			
1.1	Monitorear el plan de implementación de las tareas y control de los tiempos insumidos respecto de los estimados a efectos de realizar los ajustes si correspondiera.	UA, UC y SIU	10 días	
2	Configuración Inicial			
2.1	Determinar las estructuras de datos requeridas por el Sistema.	En base a la información del modelo de datos (ERD) se establecerán los datos requeridos por el Sistema. Esta actividad determinará qué datos deben ser incorporados al plan de carga manual según las necesidades de implementación.	UA, UC y SIU	3 días
2.2	Definir las tablas de uso inicial del sistema y los parámetros de comportamiento.	Esta actividad deberá estar cumplida para la realización de la carga de datos.	UA y UC	3 días
3	Definición de actualización de datos			
3.1	Diseñar los nuevos procedimientos de cómo será el flujo de información con el nuevo Sistema.	Esto implica establecer el mecanismo con las áreas o dependencias que informan las novedades. Para esta actividad es importante realizar pruebas de comunicación con las áreas o dependencias a efectos de establecer la capacidad de respuesta.	UA y UC	30 días
3.2	Realizar el plan de carga de datos del legajo y sus cargos.	En esta etapa se deberá establecer: * Datos a ser actualizados. * Fuente de Información. * Equipo de trabajo. * Plan de carga de datos.	UA	5 días
4	Prueba del sistema			
4.1	Realizar la prueba de carga de legajos.	Realizar el ingreso de datos de Legajos desde los puestos de trabajo del	UA	1 día

	área de personal.			
4.2	Realizar liquidaciones de prueba.	Realizar pruebas de liquidaciones con la información registrada y realizar la actualización y corrección de conceptos de liquidación.	UC	3 días
4.3	Definir la arquitectura definitiva de trabajo.	Establecer el esquema de instalación definitiva de acuerdo a los procedimientos realizados para tener una adecuada instalación del servidor y los puestos de trabajo.	UA	10 días
5	Incorporación de Requerimientos			
5.1	Identificar los requerimientos.	Establecer que información y funcionalidades deben ser incorporadas al Sistema.	UA y UC	3 días
5.2	Evaluar requerimientos y presentarlos al comité de usuarios.	Analizar requerimientos y determinar si corresponde a nuevas prestaciones para ser presentados ante el comité de usuarios.	SIU	Indefinido
5.3	Desarrollar Modificaciones y Adaptaciones.	Desarrollar los requerimientos aprobados por el comité de usuarios.	SIU	Indefinido
6	Capacitación			
6.1	Realizar la presentación del Sistema a usuarios.	Realizar la presentación del sistema a los responsables de la gestión de personal y gestión de la remuneración.	UA, UC y SIU	1 día
6.2	Elaborar el Plan de Capacitación.	Establecer un cronograma, contenidos, personal a ser capacitado, material y recursos necesarios.	UA, UC y SIU	5 días
6.3	Realizar Taller de Capacitación para la carga de legajos y cargos.	Realizar un taller de entrenamiento para la carga de legajos y cargos. Capacitar a las personas que luego serán las encargadas de llevar adelante el plan de capacitación interna.	UC y SIU	Indefinido
7	Implementación del Sistema			
7.1	Confeccionar el Plan de Trabajo para realizar la implementación	Establecer un cronograma de trabajo para llevar adelante las actividades,	UA, UC y SIU	5 días

final.	determinando fechas y tareas correspondientes a la ejecución del mismo, para lograr la implementación final.		
7.2 Actualizar datos.	Verificar la información, establecer y corregir diferencias.	UA	3 días
7.3 Liquidar haberes.	Liquidar por el Sistema verificando el resultado, establecer y corregir diferencias.	UC y SIU	Indefinido
7.4 Poner en Régimen el Sistema.	Lograr que el sistema funcione de acuerdo a lo previsto en el plan y que sea administrado por los sectores establecidos.	UA, UC y SIU	30 días