



MARZO

2011



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN:

¿La solución a la necesidad de información?

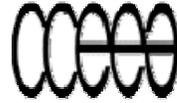
Caso de estudio: Facultad de Ciencias
Económicas y de Administración

ORIENTADOR: CRA. CRISTINA ALTIERI

Trabajo monográfico para la obtención del título de
Contador Público (Plan 1990)

VIRGINIA CUADRO
PATRICIA GARAT
MAURO MOREIRA





Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:
Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a nuestra tutora Cra. Cristina Altieri por su constante y buena disposición para ayudarnos y guiarnos a lo largo de todo el proceso del trabajo monográfico, pues sin ella no hubiese sido posible la realización del mismo.

A todos los entrevistados por brindarnos su tiempo y experiencia para la realización del trabajo de campo.

Agradecemos también a nuestras familias y amigos por su continuo apoyo y comprensión a lo largo de toda la carrera.

Finalmente a todos aquellos, que de una forma u otra colaboraron con la realización del presente trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo monográfico consiste en el estudio de las dificultades en la toma de decisiones, tomando en cuenta la información necesaria para ello y la dependencia de ésta con los sistemas de información en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR.

Se realizó una búsqueda bibliográfica, profundizándose en los siguientes aspectos: información, sistemas de información, toma de decisiones y planeamiento estratégico.

Se realizaron entrevistas en profundidad, se estudiaron distintos documentos sobre la realidad de la Facultad y se analizaron las actas de las sesiones del Consejo así como sus respectivos expedientes.

Como conclusión final de esta investigación, se identificó que el Sistema Integrado de Gestión e Información a implantar por la Universidad será un instrumento relevante para mejorar la gestión de la Facultad, siendo fundamental para ello un adecuado proceso de implantación e involucramiento de todas las partes para lograr una mejora sustantiva.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	3
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1. INFORMACIÓN	6
3.1.1. Dato e información	6
3.1.2. ¿Por qué los Administradores necesitan información?	8
3.1.3. Ciencia de la información	9
3.1.4. Gestión de la información	9
3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	10
3.2.1. Sistemas	11
3.2.2. Sistemas de información	11
3.3. SISTEMAS INTEGRADOS ERP	13
3.4. TOMA DE DECISIONES	15
3.4.1. Clase de problemas y decisiones	15
3.4.2. Condiciones para la toma de decisiones	17
3.5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	17
3.5.1. Diferencias entre los planes estratégicos y los planes operativos	18
3.5.2. Administración estratégica	18
3.5.3. Proceso de la administración estratégica	19
3.5.4. Cómo hacer que la estrategia sea operativa	19
3.5.5. Planificación estratégica en las Universidades	21

3.5.6.	<i>Control de la gestión presupuestaria como vía para mejorar la gestión Universitaria</i>	27
4.	DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	29
4.1.	UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.....	29
4.1.1.	<i>Forma de Gobierno y Estructura General</i>	29
4.1.2.	<i>Patrimonio</i>	30
4.1.3.	<i>Presupuesto</i>	31
4.1.4.	<i>Plan estratégico de la Universidad de la República</i>	33
4.2.	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN (FCCEEyA) ...	34
4.2.1.	<i>Integración de los órganos</i>	34
4.2.2.	<i>Régimen de financiamiento</i>	37
4.2.3.	<i>Plan Estratégico de la Facultad</i>	39
5.	DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	41
5.1.	TOMA DE DECISIONES	42
5.2.	INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	48
5.3.	PLANIFICACIÓN	53
5.4.	SISTEMA DE INFORMACIÓN ACTUAL.....	57
5.5.	SISTEMAS INTEGRADOS DE LA UNIVERSIDAD	62
5.5.1.	<i>Sistema Integrado de Administración de Personal</i>	62
5.5.2.	<i>Sistema Integral de Gestión e Información</i>	64
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXO	77

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye la versión final de la Monografía de Grado inscrita en la carrera de Contador Público, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.

El tema seleccionado para la presente tesis surge de la convicción del rol fundamental que adquiere la información en las organizaciones al encontrarse éstas sometidas constantemente a la toma de decisiones.

En línea con lo mencionado anteriormente, las autoridades de la Facultad han planteado un especial interés en el tema del análisis de los problemas de información para la toma de decisiones frente a la implantación, por parte de la Universidad, de los sistemas horizontales de gestión: Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP), el cual será implantado en el año 2011 y Sistema Integrado de Gestión de Información (SIGI) para el cual la Facultad forma parte del plan piloto de implantación.

En la actualidad, se aprecia un crecimiento en los servicios brindados por las Universidades (mayor oferta de carreras de grado y posgrado, nuevas iniciativas relativas a las funciones universitarias de investigación y extensión) producto de la demanda de los alumnos, del mercado, la sociedad y del incremento de la matriculación. Esta situación plantea el desafío a los centros universitarios no sólo de aumentar sus recursos financieros sino también de alcanzar una gestión de los mismos más eficiente. (Cáceres, 2007)

En función de que los recursos con los que cuentan las instituciones públicas de educación superior e investigación son limitados y a su vez sujetos al presupuesto estatal, resulta relevante la toma de decisiones relativas a la gestión de dichos recursos, que permitan una mejor administración, así como un mejor control del presupuesto; por lo tanto es crucial contar con toda la información disponible antes de evaluar cualquier decisión.

Dado que la información es el insumo básico para la toma de decisiones, resulta esencial contar con sistemas de información acordes a las necesidades tanto de los responsables de la toma de

decisiones como de los preparadores de la información, ya que su eficiencia favorecerá el aprovechamiento de los recursos disponibles.

La presente investigación plantea abordar la problemática en relación a la efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad de la información necesaria para la toma de decisiones, tomando como estudio de caso la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCCEEyA) de la Universidad de la República.

Bajo un diseño de corte cualitativo, el presente trabajo se plantea, como objetivo general desarrollar un análisis descriptivo de la situación actual de la FCCEEyA en relación a la información que existe actualmente y los requerimientos de información necesaria para la toma de decisiones. Por último se analiza si los sistemas SIGI y SIAP colaborarán en la solución de los problemas existentes.

Las técnicas utilizadas para el relevamiento de la información fueron las siguientes: entrevistas en profundidad a tomadores de decisiones así como a preparadores de información, revisión de actas de las sesiones del Consejo de la Facultad, estudio de expedientes sobre resoluciones del Consejo y revisión de documentación adicional. Dichas técnicas estuvieron definidas y pautadas por los objetivos de la investigación, los recursos, el tiempo disponible, la accesibilidad a la información y por la metodología utilizada.

Como base teórica de sustentación se tomaron diversos artículos y textos vinculados a la información, sistemas de información y planeamiento estratégico, así como también a las dificultades presentadas en distintas Universidades en relación a dichas temáticas.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo monográfico consiste en un estudio de caso que, según Yin (1984), citado por Yacuzzi (2005, pág. 3) , “estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Posee un diseño descriptivo ya que proporciona una representación del fenómeno, detallando el estado actual de la información con que cuentan los tomadores de decisiones en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

En primer lugar, se realizaron entrevistas al Decano de la Facultad en el período 2006-2010 y a un consejero de la Facultad del orden docente, informantes calificados que aportaron elementos para la búsqueda de bibliografía para el marco conceptual y pautas para la recolección de datos sobre la entidad objeto de estudio. Esto permitió tener una primera aproximación al tema a estudiar, los problemas en la obtención de la información para la toma de decisiones y pasar a la segunda etapa, de preparación de la recolección de datos.

En la segunda etapa se realizó una revisión de documentos relacionados con la entidad objeto de estudio: Ley Orgánica, Plan Estratégico UDELAR, marco legal de la Universidad, Plan Estratégico de la Facultad, Informe de Evaluación Externa, monografías que tuvieron como objeto de estudio distintos aspectos de la Facultad, así como revisión bibliográfica sobre el tema a analizar que se presenta en el marco teórico.

Como resultado de esta etapa, se planificó la recolección de datos y se definieron los documentos a obtener, así como las entrevistas a realizar.

En la tercera etapa se definieron los datos a recoger provenientes de Actas de sesiones del Consejo en el período Abril 2010 – Agosto 2010 para analizar el tipo de decisiones que se toman

en dicho órgano, análisis de expedientes para ver el tipo de información en que se basa la toma de decisiones, entrevistas en profundidad realizadas a los siguientes tomadores de decisiones con el objetivo de detectar sus dificultades en cuanto a la información a la hora de la toma de decisiones:

- Decano actual
- Decano período 2006-2010
- Directora de la División Administrativa
- Consejero del orden estudiantil
- Consejero del orden docente
- Consejero del orden de egresados

Además entrevistas en profundidad realizadas a los preparadores de información para determinar qué información se produce actualmente y qué dificultades encuentran para su preparación:

- Asistente Académico del Decano
- Contador de la Facultad
- Contador de la Unidad de Convenios
- Director de Áreas Descentralizadas
- Jefe de Sección Bedelía
- Jefe de Sección Cursos Prácticos
- Jefe de Sección Personal Docente
- Jefe de Sección Personal No Docente

Además se realizaron entrevistas a quienes tienen a su cargo la implementación del SIGI y SIAP para analizar si mejorarán los procesos actuales y si aportarán la información que falta a los tomadores de decisiones:

- Coordinador de Proyecto SIGI - UDELAR
- Coordinador de Proyecto SIGI - Empresa proveedora
- Representante del Servicio en la implantación del sistema SIAP

Se analizó también documentación adicional referente a los programas SIGI y SIAP, del pliego de la licitación, proporcionados por los entrevistados y del sitio web de la Universidad.

Para aumentar la validez de la recolección de datos se recurrió a distintas fuentes de manera de presentar distintos puntos de vista sobre el tema del trabajo.

En la cuarta etapa, luego de ser recolectados, los datos se analizaron en profundidad, detectando las carencias del sistema de información actual y los problemas generados por éstas a los tomadores de decisiones, así como el impacto que generará la implantación de los programas SIGI y SIAP.

Finalmente, se analizaron los datos relevados y se arribó a las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de estudio.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los principales conceptos que se abordan a lo largo de este trabajo de investigación, de forma de establecer una base teórica de los temas a tratar.

3.1. INFORMACIÓN

Según Stoner, la información es considerada como un factor medular que ayuda a los gerentes a dar una respuesta al ambiente complejo y turbulento.

Cada vez más los gerentes consideran a la información como un activo valioso, que se debe administrar y proteger con gran cuidado. (Stoner, 1996)

La información es un elemento fundamental para supervisar y medir el desempeño de una organización. Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. La información inexacta, incompleta, excesiva o retrasada dificultará gravemente el desempeño. (Robbins, 2005)

Aunque solemos usar los términos datos e información indistintamente, existe una diferencia entre los dos conceptos.

3.1.1. Dato e información

El dato es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica), un atributo o una característica de una entidad. (Wikipedia, 2011)

Como menciona Senn (1990), los datos carecen de significado alguno por sí mismos, razón por la cual deben ser presentados en una forma utilizable y en un contexto que les otorgue valor. Los datos se convierten en información al ser transformados para comunicar un significado o proporcionar un conocimiento, ideas o conclusiones. La información es, entonces, conocimientos a los que, a partir de los datos y por medio de un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad.

El autor entiende que la relevancia es un factor clave para discriminar entre dato e información. No todos los datos o hechos pueden ser relevantes en un momento dado e incluso algunos datos pueden nunca ser relevantes en relación con un suceso.

No obstante, lo que es información para una persona puede no serlo para otra. De esta manera, la información que una persona posee, puede ser para otra simplemente dato.

Para satisfacer los objetivos del negocio, la información necesita adaptarse a ciertos criterios, los cuales son referidos en COBIT¹ como requerimientos de información del negocio. (Information Systems Audit and Control Association & IT Governance Institute, 1996)

- **Efectividad:** La información relevante debe ser pertinente para el proceso del negocio y su entrega ser oportuna, correcta, consistente y de manera utilizable.
- **Eficiencia:** Se debe proveer la información a través del uso óptimo (más productivo y económico) de recursos.
- **Confidencialidad:** Se debe proteger la información sensible contra divulgación no autorizada.
- **Integridad:** La información debe ser precisa, suficiente y válida para los valores y expectativas del negocio.
- **Disponibilidad:** La información debe estar disponible cuando es requerida por el proceso de negocio, ahora y en el futuro. Incluye a la salvaguarda de los recursos necesarios y capacidades asociadas.
- **Cumplimiento:** Se debe cumplir con las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que el proceso de negocios está sujeto.
- **Confiabilidad:** La información debe ser apropiada para que la administración pueda operar la entidad y ejercer sus responsabilidades de reportes financieros y de cumplimiento.

¹ Conjunto de mejores prácticas para el manejo de información creado por la Asociación para la Auditoría y Control de Sistemas de Información.

Si cualquiera de estos atributos se encuentra por debajo de las normas, el usuario no debe confiar en la información para guiarse en las acciones o actividades que desee emprender. Si se emplea tal información, se provocarán problemas adicionales a los administradores. (Stoner, 1996)

3.1.2. ¿Por qué los Administradores necesitan información?

Siguiendo a Senn (1990), se considera que la gerencia necesita información por diversos motivos, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Explosión de la información:** Desde un tiempo a esta parte, el mundo se ha visto envuelto en constantes flujos de información. De toda esa gran cantidad de información habrá que separar la que sea relevante para las tareas de la organización y para las decisiones que a partir de esa información se toman.
- **Rápido ritmo del cambio:** En ámbitos académicos, la frase "lo único constante es el cambio" aparece repetidas veces. En este ambiente ágil y dinámico, las organizaciones deberán procurar mantenerse siempre actualizadas, ya que mientras los cambios van sucediendo hay que continuar tomando definiciones sobre el curso a seguir para lograr las metas y los objetivos organizacionales en forma eficaz.
- **Creciente complejidad de la administración:** La evolución del alcance y de la dimensión de las tareas administrativas, determina que la actuación de los gerentes sea cada vez más compleja. Han aparecido nuevas cuestiones que deben ser atendidas, como la seguridad de los trabajadores, la calidad de los productos y servicios ofrecidos, el avance en la tecnología y la competencia. En este ambiente, los administradores deben planear, controlar y actuar, encontrar las oportunidades que hay dentro de los problemas y asegurar que esas oportunidades pasen a ser fortalezas para la organización, ayudando a alcanzar sus metas y objetivos. Y para todo eso será necesario contar con un adecuado sistema de información.
- **Interdependencia de las unidades de la organización:** Las organizaciones son un todo y no simplemente la suma de trabajadores o estaciones de trabajo. En estas condiciones, los individuos que forman parte de ella interactúan entre sí y eso hace que los éxitos y fracasos que se producen en un extremo afecten las actividades desarrolladas en otras

partes. Así, la información sirve como nexo que mantiene unidos a los componentes del sistema organizacional.

- **Mejoramiento de la productividad:** La correcta utilización de los sistemas de información, puede mejorar la productividad aumentando el volumen de trabajo realizado y la velocidad con la cual se ejecuten las transacciones.
- **Reconocimiento de la información como un recurso:** La información es considerada como un recurso más para la organización. Tiene valor porque afecta la manera de operar y porque su ausencia puede provocar la comisión de errores, la pérdida de oportunidades y la aparición de graves problemas de rendimiento. En este marco, habrá que tomar medidas para administrarla al igual que sucede con cualquiera de los otros recursos.

3.1.3. Ciencia de la información

“La ciencia de la información constituye un cuerpo de conocimiento científico que posee un importante componente interdisciplinario, pero cuya esencia es el estudio de la información en sus diferentes formas, soporte, contextos de producción y uso; así como de los procesos, tecnologías y medios necesarios para potenciar su contenido y maximizar su aprovechamiento en la toma de decisiones, la resolución de los problemas, además de su valoración como insumo para la creación de nuevos conocimientos e impulsor de cambios sociales”. (Peña Vera, 2008)

Peña Vera entiende que el conocimiento es el resultado del procesamiento que el sujeto realiza sobre la información, basado en sus experiencias, conocimientos previos, datos e información obtenidas sobre asuntos determinados.

3.1.4. Gestión de la información

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésima primera edición define el término Gestión como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En los negocios, el término se aplica más por su significado en inglés, *management*, que al traducirlo según el *Dictionary of the English Language* nos da las siguientes tres definiciones:

- El acto, la manera o la práctica del manejo, dirección, supervisión o control
- La persona o personas que controlan o dirigen un negocio o alguna empresa
- Habilidad en el manejo: capacidad ejecutiva

En la enciclopedia *American Economic History*, James P. Baugham dice que la gestión: “se refiere tanto a ideas y sistemas de pensamiento, como a acciones y sistemas de trabajo. Presumiblemente también un set coherente de conceptos y habilidades que supuestamente pueden ser codificados, enseñados, aprendidos, aplicados, practicados y provistos.”

Sobre la década de los años 80, empieza a reconocerse el surgimiento de la gestión de la información como una nueva disciplina en el ámbito de la información. Dicha disciplina, replantea el mercado del trabajo del profesional de la información y demanda un nuevo tipo de profesional con importantes responsabilidades en el diseño y el desarrollo de los sistemas de información en las organizaciones. (Rojas Mesa, 2006)

Los orígenes de esta disciplina se ubican en la década de los años 60 con el surgimiento de la *Information Science* en los Estados Unidos. Su primera definición apareció en las conferencias celebradas en 1961 y 1962 en el *Georgia Institute of Technology*. Los estudios sobre el tema son hasta ahora diversos e innumerables, uno de ellos, un clásico es el realizado por Borko: "*Information Science: What is it?* ", en 1968, donde ofreció definiciones medulares y guías para el progreso de la nueva ciencia. Borko definió la ciencia de la información como una "ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y el comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo y el uso de la información, y las técnicas, manuales y mecánicas, del proceso informativo para su más eficaz almacenamiento, recuperación y diseminación. (Rojas Mesa, 2006)

3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El mundo ha ingresado en la era de la información, en donde el hecho de saber qué está sucediendo en el contexto es tan importante como tener conocimiento y control de la propia empresa.

Pero no toda la información que se nos acerque, aún con sanas intenciones, tendrá el valor suficiente para ser considerada información. Considerando el bombardeo de información que recibe un hombre medio hoy en día, puede darse la paradoja de tener información (o algo parecido que comúnmente llamamos así) y al mismo tiempo no tenerla. (Pugnitore, 2007)

Es por ello, que se considera necesaria la existencia de un sistema que genere un output de información relevante para la gestión.

3.2.1. Sistemas

Siguiendo a Senn (1990), se define como sistema al conjunto de componentes que interactúan entre sí para un cierto objetivo. Es una colección de elementos o medios que están relacionados y que pueden ser descritos o en términos de sus atributos o de sus partes componentes.

Los sistemas constan de componentes, algunos de los cuales pueden ser otros sistemas o subsistemas. Por lo tanto, se consideran niveles de sistemas, o sistemas dentro de otros. En muchos sistemas es posible identificar varios niveles de subsistemas.

Una organización suele considerarse como un sistema con un gran número de subsistemas y una meta u objetivo común. Estos subsistemas deben estar entrelazados y regulados para lograr la meta de la organización. La información y un sistema para comunicar la información son importantes en este proceso. (Senn, 1990)

3.2.2. Sistemas de información

El mismo autor entiende que la mayor parte del día típico de un ejecutivo está dedicado a la información, recibéndola, comunicándola y utilizándola en una amplia variedad de tareas. Al ser la información la base de todas las actividades realizadas en una organización, es necesario el desarrollo de sistemas para producirla y administrarla. El objetivo de tales sistemas es asegurar que información exacta y confiable esté disponible cuando se la necesite y que se presente en forma fácilmente aprovechable.

“Un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto”. (Senn, 1990, pág. 2) Los distintos componentes del sistema buscan un objetivo

común para apoyar las actividades de las organizaciones. Éstas incluyen las operaciones diarias, la comunicación de datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones.

Actividades básicas de un sistema de información

Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. (Universidad del Cauca - FCCEA)

- **Entrada de información:** Proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información.
- **Almacenamiento de información:** Es una de las actividades más importantes ya que a través de ella el sistema puede recordar la información guardada en el proceso anterior.
- **Procesamiento de la información:** Esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.
- **Salida de información:** Es la capacidad de un sistema de información para emitir la datos o información procesada al exterior.

Tipos de sistemas de información

- **Sistema de procesamiento de transacciones:** Sustituye los procedimientos manuales de rutina bien estructurados y básicos para la operativa de la empresa por otros basados en computadoras. Algunas características son el gran volumen de datos, la similitud entre tipo de transacciones, los procedimientos claros y definidos, el alto nivel de rutina del trabajo con pocas excepciones.
- **Sistemas de información administrativa:** Proporcionan la información que será empleada en los procesos de decisión administrativa. En este caso se trata de decisiones estructuradas por el hecho de que los administradores conocen de antemano los factores que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones así como las variables con influencia más significativa sobre el resultado de una decisión.

- **Sistemas para el soporte de decisiones:** Proporcionan información a las personas que deben tomar decisiones sobre situaciones particulares. Una decisión se considera no estructurada si no existen procedimientos claros para tomarla y tampoco es posible identificar con anticipación todos los factores que deben considerarse para la misma.

3.3. SISTEMAS INTEGRADOS ERP

Como indica la Cra. Beatriz Pereyra, los sistemas de información pueden estar compuestos por varios subsistemas o módulos. Entre ellos encontramos ventas, compras, producción, logística, gestión de activos, personal, finanzas, contabilidad, etc. Se ha dicho que las empresas con sistemas no integrados padecen el síndrome de la Torre de Babel, debido a que cada módulo opera con independencia de los demás. (Pereyra, 2003)

Según Miguel Maldonado, los sistemas integrados de planificación de los recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés: *enterprise resource planning*) forman una tipología de tecnología de la información (TI) que pretende integrar y automatizar los procesos medulares de las organizaciones. (Maldonado, 2008)

Siguiendo con las ideas expresadas por Pereyra, la vinculación de los módulos en un sistema integrado de gestión es aquella donde los datos se ingresan una única vez al sistema y son guardados en un único almacenamiento al que acceden todos los módulos, con lo cual, en un sistema integrado, los módulos comparten archivos e intercambian datos entre sí.

Los sistemas integrados permiten ahorrar costos ya que evitan el reingreso de los datos en cada módulo. Además, aseguran que todos los módulos manejen los mismos datos, razón por la cual resulta adecuado que se verifique la calidad de los datos que se ingresan al sistema mediante el uso de validaciones de los datos.

Entre las desventajas de los sistemas integrados de gestión (SIG) se puede destacar que debe estar de acuerdo con la operativa de la empresa, de lo contrario puede fracasar. La interconexión de los sistemas de una empresa genera mayores riesgos, es posible que se diseminen con rapidez los virus, hay una mayor exposición a los ataques de hackers, así como resulta crítico el

resguardo de los datos confidenciales que se ven expuestos al compartir la base de datos. (Pereyra, 2003)

Implementación de ERP

Miguel Maldonado (2008) entiende que cuando los ERP son implementados y asimilados con éxito en las organizaciones, los beneficios generados por ERP pueden ser muy relevantes, pues repercuten tanto en las operaciones como en los aspectos estratégicos del negocio.

El mismo autor entiende que la implementación exitosa de los ERP puede contribuir con ahorros significativos en costos gracias a la integración de procesos y la habilitación de formas innovadoras de conducir el negocio que impactan positivamente en la rentabilidad. También se ha documentado la repercusión directa de las mejoras debidas a los ERP sobre áreas medulares que inciden en la fuente de ingresos, como servicio al cliente, análisis de patrones de ventas y toma de decisiones en tiempo real.

Si bien en muchos casos los ERP potencian la ventaja competitiva de las organizaciones, en otros casos, su implementación ha generado fracasos dramáticos con deterioros irreversibles. Maldonado (2008, pág. 78) cita a Gargeya y Brady (2005) quienes dan una aproximación a esta tasa de fracasos y sostienen que 70% de los proyectos ERP fallan en ser completamente implementados, inclusive después de 3 años invertidos en el intento.

Maldonado en su obra indica los factores críticos de éxito en la implementación de los ERP, e indica que la inversión representa uno de los principales factores críticos de éxito, ya que la adopción de un ERP puede requerir miles o millones de dólares. Otro factor, tan importante como la inversión, lo representa el tiempo de implementación, ya que el mismo compromete las operaciones y los recursos de la organización. Otro aspecto que señala Maldonado como factor crítico, es el limitado conocimiento existente en materia de implementación, es decir en las habilidades en tecnología de la información (TI).

Maldonado en su obra cita a Ahituv, N; Neumann, S; Zviran, M; (2002) quienes entienden que una clara determinación del ámbito del proyecto, de los recursos necesarios para la

implementación, de un plan detallado y una adecuada gerencia del proyecto son aspectos fundamentales para una correcta implementación de un ERP.

Robert, H.J y Barrar, P.R.N (1992), citados por Maldonado (2008, pág. 82), entienden que una de las principales preocupaciones que tienen que tener las empresas a la hora de realizar la implementación, es el adecuado adiestramiento formal a los usuarios finales como parte del proyecto de implementación del ERP.

3.4. TOMA DE DECISIONES

“La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello”. (Stoner, 1996)

La toma de decisiones es parte importante en la labor de todo gerente. Lo que diferencia el ejercicio de la toma de decisiones en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones. (Stoner, 1996)

3.4.1. Clase de problemas y decisiones

Robbins, (2005) identifica que Gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen sus trabajos. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a distintos tipos de decisiones.

Problemas estructurados y decisiones programadas

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

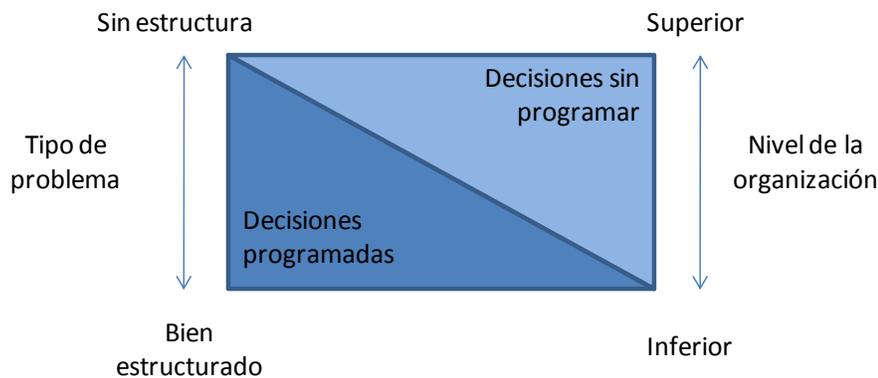
Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. Las políticas, reglas o procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes

Problemas sin estructurar y decisiones sin programar

Las decisiones no programadas son soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios. Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar sus problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.



Fuente: Robbins (2005). Administración, 8va. Edición: Person Educación

3.4.2. Condiciones para la toma de decisiones

Robbins (2005) identifica tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones, siendo éstas: certeza, riesgo e incertidumbre.

- **Certeza:** Es la situación ideal para tomar las decisiones, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.
- **Riesgo:** Esta es una situación más común; aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. Dicha estimación es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.
- **Incetidumbre:** En esta situación, el tomador de decisiones no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

3.5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación según Stoner (1996) es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Los gerentes que carecen de planes, no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. De no contar con planes, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.

Siguiendo al autor, y por regla general, las organizaciones se administran con dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Ambos tipos de planes se preparan y aplican en forma jerárquica, es decir que en la cima se encuentra el establecimiento de la misión, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos y competencias. La definición de la misión forma parte

relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

3.5.1. Diferencias entre los planes estratégicos y los planes operativos

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales (Stoner, 1996):

- **Horizonte de tiempo:** Los planes estratégicos suelen contemplar varios años mientras que para los planes operativos el plazo considerado suele ser de un año.
- **Alcance:** Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- **Grado de detalle:** Con frecuencia, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Dicha facilidad es necesaria para lograr que el personal piense en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte, los planes operativos, como derivados de los planes estratégicos, se establecen con mayor detalle.

3.5.2. Administración estratégica

Stoner (1996) cita a Hofer y Schendel (1978) indicando los cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero de ellos es establecer las metas. El siguiente aspecto es formular estrategias con base a dichas metas. Luego, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, el control estratégico, proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Claro está que si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica.



Fuente: Stoner (1996). Administración. 6ª. Edición. Prentice Hall.

3.5.3. Proceso de la administración estratégica

La administración estratégica permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización, para luego pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

Planificación estratégica: Comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias.

Implantación de la estrategia: Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

3.5.4. Cómo hacer que la estrategia sea operativa

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”. (Kaplan & Norton, 2004)

Siguiendo a Stoner (1996), mientras que las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Los planes operativos caben dentro de dos categorías. Por un lado, los planes que se usan una sola vez son diseñados con la idea de que se disolverán cuando haya alcanzado metas específicas y por otra

parte, los planes permanentes representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables, y repetitivas.

Planes para una sola vez

Los planes para una sola vez son cursos de acción, detallados, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro.

Un programa es un plan que se usa una sola vez y cubre una amplia variedad de actividades. El mismo describe los principales pasos para alcanzar un objetivo, determina la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y especifica el orden y el tiempo de cada uno de ellos. Los proyectos son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan en actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos.

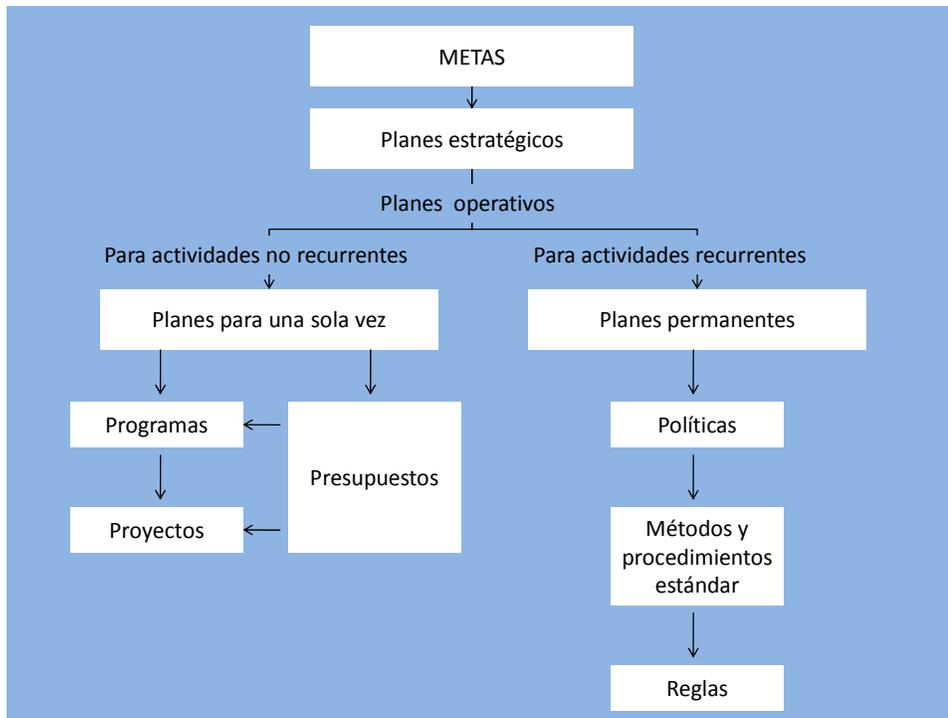
Planes permanentes

Los planes permanentes pueden ser utilizados con eficiencia cuando las actividades de la organización se presentan en forma repetitiva. Estos planes permanentes, cuando se han establecido correctamente, ayudan a los gerentes a ahorrarse tiempo dado que similares situaciones se manejan de manera consistente, determinada con anterioridad. Los planes permanentes constan de políticas, reglas y procedimientos más detallados.

Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. La misma establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización. Las reglas, que pueden o no estar incluidas en las políticas, son definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. La mayor parte de las políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada

de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

Según Stoner (1996) “la mayor parte de las organizaciones cuentan con alguna forma de políticas, reglas y procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieren acciones rutinarias”.



Fuente: Stoner (1996). Administración. 6ª. Edición. Prentice Hall.

3.5.5. Planificación estratégica en las Universidades

Para este punto, se consideró especialmente el artículo de la revista Calidad en la educación (2007) en su artículo “Planeación estratégica en Universidades del Consejo de Rectores: Evidencia el período 2000 – 2005” por entender que existen similitudes importantes entre la Universidad de la República y las Universidades del Consejo de Rectores de Chile, a las que se refiere el artículo. Éste menciona que las Universidades Chilenas han enfrentado un período de cambios profundos en los últimos 25 años, ya que se vieron enfrentadas a decisiones estratégicas tales como ¿cuánto crecer?, ¿en qué áreas?, ¿cuánto invertir?, ¿qué actividades priorizar y cuáles dejar de hacer?

Asimismo, enfrentaron decisiones relacionadas con el mejoramiento de la eficiencia y efectividad en las funciones desempeñadas, como consecuencia de mercados más competitivos que exigen incrementos de calidad a precios razonables.

Pese a los desafíos señalados, existe escasa evidencia directa sobre la profesionalización de la gestión universitaria.

Es muy difícil afrontar dichos desafíos si no se dispone de una visión de futuro de hacia dónde se quiere que vaya la Universidad. Para ello, es necesario contar con un Plan Estratégico que prepare a la Universidad a afrontar dichos cambios.

Desarrollo del Plan estratégico en las Universidades

En dicha investigación, se identifican las fases de diseño y formulación, implementación, monitoreo y retroalimentación como factores críticos de la puesta en marcha de un plan estratégico en una universidad. El plan estratégico comprende 3 fases:

	Características	Resultados
Fase I Diseño y planeación Surge a partir de un análisis FODA previo.	<p>Identifica las debilidades y amenazas a intervenir y las fortalezas y oportunidades a potenciar, y establece un plan de negocios.</p> <p>Incluye misión, visión, valores, objetivos generales y define un número reducido de prioridades institucionales, objetivos específicos, metas y rango de horizonte de tiempo para alcanzarlas.</p> <p>La etapa de planeación requiere definición de estándares actuales y proyectados, con el propósito de medir avances y emitir juicios evaluativos sobre éstos.</p>	<p>Misión, visión de largo plazo y el horizonte de planeación.</p> <p>Generación del proceso de planeación estratégica, y liderazgo del rector.</p> <p>Gobierno y rol de cuerpos colegiados de gobierno.</p>

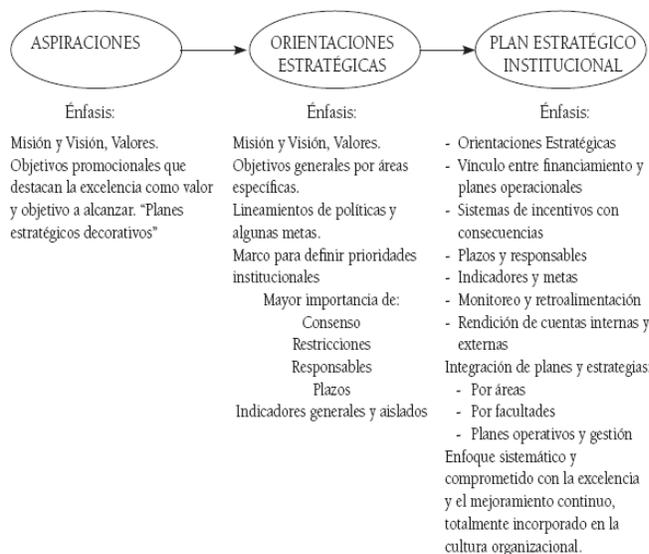
<p>Fase II</p> <p>Implementación</p> <p>Define planes de acción con metas congruentes con el plan general, y estrategias de implementación.</p>	<p>Asigna atribuciones y dota de instrumentos a los responsables de planes de acción que se designen para lograr las metas en los plazos previstos.</p> <p>Vincula presupuestos y recursos a los planes de acción.</p> <p>Las políticas pueden ser explícitas o implícitas, pero debe existir cierta documentación y formalización del sistema de incentivos que contribuirá a alcanzar los resultados.</p> <p>Construye capacidades de gestión institucional en diferentes niveles de la universidad, pero particularmente en el nivel de directivos y profesionales. El entrenamiento motivacional a directivos no es suficiente.</p> <p>Define e implementa una estrategia de comunicaciones orientada a informar la estrategia, motivar y persuadir a la comunidad universitaria para lograr los objetivos y metas Institucionales.</p>	<p>Definición de metas explícitas.</p> <p>Formulación de planes de acción.</p> <p>Descentralización y formalización de planes y políticas.</p> <p>Integración de estrategias de desarrollo académico y económico.</p>
---	---	---

<p>Fase III</p> <p>Monitoreo, retroalimentación y rendición de cuentas</p> <p>Esta fase es fundamental para identificar desviaciones y correcciones en los cursos de acción proyectados.</p>	<p>Incluye:</p> <p>La definición y uso de indicadores de desempeño vinculados al plan estratégico, pero particularmente a los planes de acción.</p> <p>Medición de los avances, y evaluación de impacto de las medidas.</p> <p>Mecanismos efectivos de retroalimentación</p> <p>Rendición de cuentas internas a la comunidad, especialmente a los cuerpos colegiados que forman el gobierno universitario y a los sostenedores de la universidad.</p>	<p>Investigación institucional e Indicadores de Desempeño.</p> <p>Información base para la formulación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia en base al trabajo Planeación estratégica en Universidades del Consejo de Rectores

Etapas del plan estratégico

Se identifica cierta transición desde la etapa de aspiraciones hasta el plan estratégico institucional, con una etapa intermedia de orientaciones estratégicas destacando objetivos y lineamientos generales, pero no instrumentos, planes de acción, y presupuestos. La diferencia entre orientaciones y plan estratégico se explica, precisamente, por la mayor coherencia que muestra este último entre financiamiento y planes de acción, e integración de planes, entre otros. (Cáceres, 2007)



Fuente: Planeación estratégica en Universidades del Consejo de Rectores

Dificultades detectadas en algunas Universidades Chilenas

Del análisis realizado en la muestra seleccionada de Universidades Chilenas, surgió que en la práctica, dichas Universidades tienen orientaciones estratégicas, más que planes. Las Universidades no disponen de planes estratégicos de acuerdo a los estándares y fases de planeación, implementación, y monitoreo.

En segundo lugar, la declaración de visión tiende a ser extensa, y se expresa más bien como desafíos, tareas pendientes en términos muy generales, o propuestas para avanzar, más que entregar una visión acerca de cómo se proyecta la Facultad en el largo plazo, o el rumbo hacia donde se dirige para alcanzar la posición deseada.

Por otro lado la información necesaria para construir algunos indicadores básicos es deficiente o tiene importantes distorsiones.

La principal debilidad detectada, sin embargo, son las implicancias de un plan de acción implícito. En general, no se designan responsables, dotados de instrumentos apropiados (incluyendo recursos), para cumplir metas específicas.

En estas Universidades predomina una asignación interna de recursos sobre la base de presupuestos históricos, quedando un margen relativamente pequeño para inversiones o nuevos proyectos. La estrategia parece ser más cercana a un esquema que intenta mejorar la calidad y productividad académica de sus programas, sujeto a la restricción de presupuestos dada.

3.5.6. Control de la gestión presupuestaria como vía para mejorar la gestión Universitaria

Para el desarrollo de este punto nos centraremos en el trabajo realizado por Luisa María Sánchez Rodríguez e Inés María Pérez Brito donde señalan que la situación financiera de los Centros de Educación Superior constituye hoy una preocupación permanente de gobierno y pueblo cubano, ya que cada vez son más los interesados en cursar estudios universitarios y/o de postgrado, lo cual repercute en un crecimiento de las necesidades de recursos financieros en aras de satisfacer estas demandas. En este entorno, el presupuesto como instrumento de gestión y para la toma de decisiones en los Centros de Educación Superior, se convierte en un punto clave a analizar. (Sánchez & Pérez, 2005)

Las instituciones de Educación Superior cubanas, se presupuestan mediante un financiamiento presupuestario del gobierno. De esta forma, se elabora un presupuesto de gastos, el cual se puede definir como una estimación de recursos previstos para cubrir dichos gastos.

El presupuesto en los últimos años, se ha relegado a un segundo o tercer plano de la vida económica, considerándose más una obligación formal que un instrumento de planificación y control.

Al analizar las prácticas presupuestarias se detectaron ciertas limitaciones en cuanto a la elaboración y ejecución.

Dentro de las principales limitaciones detectadas en cuanto a la elaboración del presupuesto se encuentran: el incrementalismo económico como criterio de presupuestación, escasa descripción de las actividades que se presupuestan, inadecuación de la estructura presupuestaria a la realidad del gasto e insuficiente información disponible.

A su vez, las limitaciones referentes a la etapa de ejecución son: deficiencias en los sistemas de información, deficiencias en la contabilización, predominio del control de la legalidad y ausencia del control de resultados.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo de este capítulo es exponer al lector los aspectos de la entidad objeto de estudio relacionados al presente trabajo monográfico.

Se describirá en primer lugar la Universidad de la República, siguiendo con la Facultad de Ciencias Económicas, uno de los servicios pertenecientes a la misma y el caso que se estudia en este trabajo.

4.1. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

4.1.1. Forma de Gobierno y Estructura General

La Universidad de la República es un ente autónomo consagrado como tal por el Art. 202 de la Constitución de la República. Es un ente cogobernado, lo que significa la participación de los órdenes que componen la Universidad (estudiantes, egresados y docentes) en las decisiones de gobierno que afectan a la institución (Ley Orgánica de la Universidad de la República, 1958)

Autoridades de la Universidad

Las autoridades de la Universidad de la República según consta en su sitio web (Universidad de la República, 2011) son:

- Rectorado
- Consejo Directivo Central
- Consejo Ejecutivo Delegado
- Vice Rector
- Pro Rectores
- Decanos
- Directores
- Comisión Programática Presupuestal
- Directores Generales

- Asamblea General del Claustro

Según la Constitución en su Art.203, "Los Consejos Directivos de los servicios docentes serán designados o electos en la forma que establezca la ley sancionada por la mayoría absoluta de votos del total de componentes de cada Cámara. El Consejo Directivo de la Universidad de la República será designado por los órganos que la integran, y los Consejos de sus órganos serán electos por docentes, estudiantes y egresados conforme a lo que establezca la ley sancionada por la mayoría determinada en el inciso anterior".

En función de lo establecido en la Ley Orgánica en el Art. 7, el Consejo Directivo Central, el Rector y la Asamblea General del Claustro, tendrán competencia en los asuntos generales de la Universidad y en los especiales de cada Facultad, Instituto o Servicio.

En el Art. 7 de la Ley Orgánica también se establece que "los Consejos de Facultades, los Decanos, las Asambleas del Claustro de cada Facultad y demás órganos, tendrán competencia en los asuntos de sus respectivas Facultades, Institutos o Servicios, sin perjuicio de las atribuciones que competen en esa materia a los órganos centrales ni de la facultad de opinión que, en los asuntos generales, tienen todos los órganos de la Universidad".

Según el Art. 2 de la Ley Orgánica, "la Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno". (Ley Orgánica de la Universidad de la República, 1958)

4.1.2. Patrimonio

La Universidad es una persona jurídica pública, y por lo tanto tiene un patrimonio. El concepto de personería jurídica, implica que el Derecho atribuye a una colectividad de personas físicas, la

capacidad de ser titular de derechos y de contraer obligaciones como si fuera una sola persona humana. Son personas jurídicas privadas, las sociedades anónimas, las sociedades de responsabilidad limitada, las cooperativas, etc. Son personas jurídicas públicas, el Estado (en sentido restringido) los Gobiernos Departamentales, los Entes Autónomos, etc. (Marco legal de la Universidad, 2010)

Por tanto, la Universidad, que es un ente autónomo y posee personalidad jurídica, posee un patrimonio propio, constituido en la forma que indica el Art. 44 de su Ley Orgánica.

En los entes autónomos que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial, los recursos provienen generalmente de las operaciones que realizan y casi siempre configuran precios, pero en ciertos casos, por la naturaleza de las actividades que desarrolla un ente autónomo o por su carácter deficitario la ley asigna a los entes el producido de ciertos tributos o asigna recursos con cargo a las rentas generales del Estado; dentro de esta última clasificación se encuentra la Universidad. (Marco legal de la Universidad, 2010)

4.1.3. Presupuesto

Continuando con el marco legal de la Universidad, el concepto de autonomía es únicamente administrativo, por lo que en principio, su presupuesto como el de todos los entes deberá ser sancionado por el Parlamento.

De acuerdo al Art.220 de la Constitución, la Universidad proyecta su respectivo presupuesto y lo presenta al Poder Ejecutivo, incorporándolo éste al proyecto de presupuesto nacional.

Los recursos principales de la Universidad provienen de los ingresos generales del Estado porque los servicios que ella presta son mayoritariamente gratuitos. La Universidad, a su vez, obtiene ingresos por convenios por prestación de servicios, arancelamiento de posgrados así como por proventos.

De acuerdo al artículo 23 de la Ley Orgánica, los proyectos de presupuestos deben ser preparados por cada Consejo de Facultad, que los envía al Consejo Directivo Central. Éste, luego

de introducir las modificaciones que estime convenientes, remite al Poder Ejecutivo el proyecto final de presupuesto universitario.

El artículo 24 de la Ley Orgánica, por su parte, obliga al Consejo Directivo Central a presentar la Rendición de Cuentas y el Balance de Ejecución Presupuestal del año transcurrido, informando sobre la forma en que se gastó el dinero asignado. En esa oportunidad, puede el Consejo Directivo Central proponer las modificaciones que estime indispensables en sus presupuestos de sueldos, gastos e inversiones.

Como se indica en el marco legal (2010), dentro de cada inciso, los recursos financieros que asigna el Parlamento (denominados créditos presupuestales) se clasifican por programa.

El inciso 26, que corresponde a la Universidad de la República reconoce tres programas: Funcionamiento, Inversiones y Bienestar Universitario.

El primer programa (Funcionamiento) comprende los rubros de retribuciones personales (sueldos, aguinaldos del personal docente y no docente), y comprende también los rubros de gastos corrientes de la Universidad. Está a su vez sub-dividido en programa de Funcionamiento de Facultades y Servicios, y en programa de Funcionamiento de Hospital de Clínicas.

Un segundo programa lo constituye el de Inversiones. Se trata de los créditos presupuestales, a los que se imputan los gastos destinados a la formación de activos físicos y al aumento de las existencias de bienes incorporados al patrimonio universitario. Aparece también sub-dividido en Inversiones de Facultades y Servicios, y en Inversiones del Hospital de Clínicas. Comprende el programa de Inversiones, las compras de toda clase de bienes durables, muebles e inmuebles.

Finalmente, un tercer programa lo constituye el denominado programa de "Bienestar Universitario" (comedores, becas, beneficios a los funcionarios).

La autonomía de administración de los recursos financieros que posee la Universidad reconoce ciertos límites.

En primer lugar, se identifica un límite representado por la cuantía de cada crédito que asigna el presupuesto, es decir, que no se puede ordenar un gasto si no existe disponibilidad de crédito. Por lo expuesto anteriormente, resulta importante la intervención previa de las Contadurías de los servicios universitarios.

En segundo lugar, las leyes de presupuesto introducen otros límites a las posibilidades de disponer de los recursos financieros por ellas asignados a la Universidad.

Así, por ejemplo, el Consejo Directivo Central puede realizar trasposiciones de fondos sólo entre los sub-rubros en que a su vez sub-divida el rubro Retribuciones personales, que es rubro del programa "Funcionamiento"; o puede reforzar las asignaciones para el programa de inversiones, tomando dinero de gastos corrientes; pero no puede aplicar a gastos los créditos asignados a inversiones sino hasta un 10%; y no puede tampoco reforzar de manera alguna los fondos asignados al programa 3, de Bienestar Universitario. (Marco legal de la Universidad, 2010)

Además, conforme a lo dispuesto en el marco legal de la Universidad, los créditos anuales no afectados al cierre del ejercicio, quedarán sin ningún valor ni efecto alguno.

4.1.4. Plan estratégico de la Universidad de la República

En el año 2000, la Universidad de la República elaboró un Plan Estratégico. En el 2005, fueron incorporados dos nuevos objetivos estratégicos a los cinco contenidos originalmente, incorporando modificaciones de diversa entidad en distintos aspectos del Plan. (Universidad de la República, 2011)

En esta nueva versión del Plan Estratégico se recogieron las definiciones de la misión y la visión de la institución, se presentaron los siete objetivos estratégicos del mismo, se expusieron las principales orientaciones que se adoptaron para llevar adelante el Plan, al tiempo que se describieron los nuevos proyectos institucionales mediante los cuales se materializaron los objetivos propuestos.

Con el propósito de informar acerca de los desafíos que la Universidad de la República se planteó, así como sobre las formas en que la institución se propone alcanzarlos, el Rectorado editó un documento de trabajo con el cual se pretendió hacer más transparente la actividad universitaria con el fin de contribuir a su evaluación por parte de la sociedad. (Universidad de la República, 2011)

4.2.FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN **(FCCEEyA)**

4.2.1. Integración de los órganos

El marco normativo aplicable a la Facultad de Ciencias Económicas está constituido por los reglamentos internos dictados por el Consejo de la Facultad, los cuales regulan aspectos administrativos de distinta índole y el marco normativo de la Universidad de la República. (Gómez, Gómez, & Galarraga, 2006)

El Art.40 de la Ley Orgánica le otorga potestades al Consejo de cada Facultad para dictar sus propios reglamentos internos.

Los órganos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración son: la Asamblea del Claustro y el Consejo. Este último órgano es el de mayor autoridad dentro de la Facultad y dentro de sus miembros se encuentra el Decano, que lo preside. Tanto el Consejo como la Asamblea del Claustro pueden designar comisiones asesoras, permanentes o transitorias, que colaboran en la gestión, correspondiendo las decisiones a los órganos que las designaron.

A continuación se describe la integración y los cometidos de los órganos tomadores de decisiones de la Facultad.

Asamblea del Claustro

El Art. 36 de la Ley Orgánica establece la integración de la Asamblea del Claustro. La misma consta de: quince miembros electos por el personal docente, diez miembros electos por los

egresados de la Facultad con título universitario y diez miembros electos por los estudiantes de la Facultad. Conjuntamente se eligen doble número de suplentes que sustituirán a aquellos por el sistema preferencial. Los miembros de la Asamblea del Claustro de Facultad duran dos años en el ejercicio de sus cargos, pudiendo ser reelectos según el Art.37 de la misma Ley. En cada orden la elección se hará por el sistema de representación proporcional.

Los cometidos de la Asamblea del Claustro según los artículos 28 y 43 de la Ley Orgánica son:

- a. tener iniciativa en materia de planes de estudio de la Facultad;
- b. designar al Decano;
- c. emitir opinión sobre los asuntos generales de la Universidad;
- d. asesorar al Consejo de la Facultad o Instituto y a su Decano en los asuntos relativos al servicio.

Según el Art. 38 de la Ley orgánica, la Asamblea del Claustro puede ser convocada por el Consejo de Facultad, por el Decano o por su Mesa Directiva a pedido de una tercera parte de sus miembros. (Ley Orgánica de la Universidad de la República, 1958)

Consejo de facultad

La Ley Orgánica en su Art.29, establece que el Consejo está integrado por el Decano, cinco miembros electos por el personal docente, debiendo ser tres de ellos, por lo menos, profesores titulares, tres miembros electos por los egresados con título universitario y tres miembros electos por los estudiantes.

Compete a cada Consejo la dirección y administración inmediata de su respectiva Facultad, sin perjuicio de las atribuciones que competen a los órganos centrales de la Universidad según el Art.39 de la Ley Orgánica.

Le compete al Consejo según el Art. 40 de la Ley orgánica:

- a. dictar los reglamentos necesarios a la Facultad;
- b. designar a todo el personal docente de conformidad con el estatuto respectivo y demás

- ordenanzas;
- c. proyectar los planes de estudio, con asesoramiento de la Asamblea del Claustro, elevándolos a la aprobación del Consejo Directivo Central;
 - d. proponer al Consejo Directivo Central la destitución de cualquiera de los integrantes del personal de cada Facultad, por razón de ineptitud, omisión o delito;
 - e. proponer la remoción del Decano o de cualquiera de sus miembros;
 - f. proyectar los presupuestos de la Facultad, elevándolos a consideración del Consejo Directivo central;
 - g. autorizar los gastos que corresponda dentro de los límites que fijen las ordenanzas;
 - h. resolver los recursos administrativos que procedan contra las decisiones de los Decanos;
 - i. sancionar al personal de la Facultad, de conformidad con las ordenanzas respectivas;
 - j. adoptar todas las resoluciones atinentes a la Facultad, salvo aquéllas que por la Constitución, las leyes o las ordenanzas respectivas, competan a los demás órganos.

Decano

El Decano es designado por la respectiva Asamblea del Claustro y es uno de los doce miembros del Consejo de cada Facultad. Para ser Decano se requiere ciudadanía natural o legal en ejercicio y ser profesor titular en actividad en la respectiva Facultad (Art.30 de la Ley Orgánica). En los casos de vacancia del cargo o impedimento o ausencia temporal del Decano, desempeñará la función, el profesor titular más antiguo que sea miembro del Consejo, hasta tanto se designe nuevo Decano por el período complementario, o el titular se reintegre al cargo (Art.31 de la Ley Orgánica).

El Decano, según el Art.42 de la Ley Orgánica tiene las siguientes atribuciones:

- a. presidir el Consejo, dirigir las sesiones, cumplir y hacer cumplir sus reglamentos y resoluciones así como las ordenanzas y resoluciones de los órganos centrales;
- b. representar al Consejo cuando corresponda;
- c. autorizar los gastos que correspondan, dentro de los límites que fijen las ordenanzas;
- d. sancionar al personal de la Facultad, de conformidad con las ordenanzas respectivas;

- e. adoptar todas las resoluciones de carácter urgente que sean necesarias;
- f. dictar todas las resoluciones que correspondan de conformidad con las ordenanzas que dicte el Consejo Directivo Central y los reglamentos del Consejo;
- g. expedir, con la firma del Rector, los títulos y certificados correspondientes a los estudios que se cursan en la respectiva Facultad.

En los casos de los incisos c), d) y e), el Decano dará cuenta al Consejo, estándose a lo que éste resuelva.

Además de estos órganos, resulta relevante la actuación de las Comisiones Asesoras, que si bien no son resolutivas, asesoran al Consejo en distintos temas, siendo pertinentes al objeto de estudio las siguientes:

- **Presupuesto y programación:** Tiene como cometido la elaboración del plan estratégico de la Facultad, elaborar el presupuesto y efectuar el seguimiento de la ejecución de los recursos presupuestales y extrapresupuestales
- **Asuntos administrativos:** Su cometido es asesorar en materia de gestión administrativa de la Facultad y en aspectos referidos a retribuciones extraordinarias del personal no docente
- **Evaluación docente:** Asesora al Consejo en materia de renovación de Profesores Titulares grado 5 y Profesores Agregados grado 4 encargados de cátedra efectivos.
- **Infraestructura y desarrollo informático:** Esta comisión eleva al Consejo de Facultad las iniciativas, sugerencias y proposiciones que entienda beneficiosas para la Facultad en el campo de la informática, incluyendo las que se refieren a cuestiones presupuestales.
- **Posgrados y becas:** Garantiza el acceso a los programas de posgrados arancelados de la Facultad a todos aquellos aspirantes que, verificando los requisitos académicos correspondientes, ven restringidas sus posibilidades económicas.
- **Reingeniería y gestión de la información:** Analiza el proceso de reingeniería y gestión de la información que se maneja en la Facultad y elabora una estrategia en tal sentido.

4.2.2. Régimen de financiamiento

El régimen de financiamiento de la Facultad, de acuerdo al relevamiento realizado, comprende fondos de origen presupuestal y extrapresupuestal.

Los fondos presupuestales corresponden a aquellos que le asigna, del presupuesto universitario aprobado por el Parlamento, la Universidad. Ésta tiene autonomía presupuestal en el sentido de que el Estado realiza una apertura de fondos a la misma, y los órganos centrales deciden cómo se repartirán esos fondos entre los distintos servicios universitarios.

A principios de cada año se realiza una apertura provisoria, por parte de la Dirección General de Planeamiento según los criterios establecidos por el CDC, donde se especifica cuánto se puede desembolsar en cada rubro.

Para la ejecución de los fondos, la Facultad maneja un fondo permanente, el cual consiste en una suma de dinero depositada por la Contaduría General de la Nación (CGN) en la cuenta de la Facultad. Dicho fondo puede llegar a representar hasta dos duodécimos del total de la apertura de gastos e inversiones. La frecuencia de ingreso de los fondos de la apertura presupuestal desde la CGN a la Universidad es mensual, lo cual genera una limitación adicional al manejo de los fondos, pues no solo hay que tener presente la asignación presupuestal sino la disponibilidad de fondos para el pago, limitada por el dinero existente en las cuentas de la Facultad.

En cuanto a la disposición de fondos, se pueden presentar dos situaciones:

- que se hayan gastado todos los fondos presupuestales correspondientes a determinado rubro. En este caso la solución prevista en el TOCAF es la transposición de rubros, que consiste en transferir fondos de un rubro que aún tenga crédito presupuestal disponible a otro cuyo crédito se haya agotado. Las limitaciones a la trasposición de créditos presupuestales fueron presentadas anteriormente.
- que se disponga de fondos presupuestales pero no de fondo permanente, es decir que la CGN no haya depositado el dinero en la cuenta de la Facultad. En este caso la solución consiste en realizar una utilización transitoria de fondos, con carácter excepcional, en aquellos casos en que se cuenta con dinero extrapresupuestal. La utilización de fondos extrapresupuestales para pagos no significa cambio de financiación ni de destino de los recursos, sino que consiste en el uso circunstancial del dinero efectivo preexistente sin

utilización. Un ejemplo de esta situación sería el caso en que la Facultad no disponga de dinero en caja teniendo facturas para pagar, por lo que realiza un vale de caja para retirar dinero de convenios, y así depositarlo en la cuenta bancaria del fondo permanente. Una vez recuperado dicho importe de la CGN se reintegra dicha partida a los fondos extrapresupuestales y se considera que esa factura se abonó con fondos presupuestales.

Los ingresos extrapresupuestales que percibe la Facultad pueden ser por los siguientes conceptos: proventos, convenios y arancelamiento de cursos de posgrado.

- **Proventos:** Son ingresos que percibe la Facultad por brindar servicios a terceros, en ocasión del cumplimiento de sus cometidos o de manera accesoria a ellos como asesoramiento técnico, expendio de publicaciones, así como por concepto de donaciones.
- **Aranceles de cursos de Posgrado y educación Permanente:** La Facultad dicta cursos para graduados, los cuales proporcionan a éstos la posibilidad de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, debiendo abonar un arancel para acceder a los mismos. Por los cursos de Posgrado otorgados por la Facultad también se debe abonar un arancel, con excepción de la Maestría en Economía, que fue considerada de carácter académico por el CDC, por lo cual no corresponde el cobro.
- **Convenios:** Son acuerdos realizados entre organizaciones públicas o privadas y la Facultad, con la finalidad de realizar estudios que permitan mejorar determinados aspectos o procesos, o buscar soluciones a problemas concretos dentro de la entidad contratante, y otros objetos que se acuerdan en cada situación.

4.2.3. Plan Estratégico de la Facultad

La Facultad, siguiendo la línea de la Universidad, elaboró en el año 2004 un plan estratégico para el período 2005 – 2010, donde plantea la visión de la entidad, centrándose en las tres funciones de la misma (enseñanza, investigación y extensión).

Para cada una de ellas se definieron los objetivos estratégicos que se presentan a continuación:

- **Enseñanza:** Contribuir a responder a la demanda creciente por enseñanza superior de grado, posgrado y educación permanente, promoviendo la equidad social y geográfica y mejorando la calidad de la oferta pública.
- **Investigación:** Contribuir a impulsar la creación científica y tecnológica estimulando su calidad y pertinencia.
- **Extensión:** Contribuir a promover la utilidad social del conocimiento contribuyendo a la solución de los problemas que hacen a la mejora de la calidad de vida de la población, con retorno académico

A su vez, se definen también para cada una de las funciones, objetivos específicos alineados con la consecución de los objetivos estratégicos.

Mediante estos objetivos se busca también el logro de determinados resultados, los cuales se encuentran a su vez definidos en el plan estratégico.

Por último se determinan también indicadores que permitan evaluar el logro de los objetivos.

El plan se estructura de la siguiente manera (Anexo):

ESTRUCTURA PLAN ESTRATÉGICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN	
1- VISIÓN	
2-PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	
2.1 - ENSEÑANZA	
2.1.1 Objetivos estratégicos	
2.1.2 Objetivos específicos	
2.1.3 Resultados esperados	
2.1.4 Actividades y procedimientos de ejecución	
2.2 - INVESTIGACIÓN	
2.2.1 Objetivos estratégicos	
2.2.2 Objetivos específicos	
2.2.3 Resultados esperados	
2.2.4 Actividades y procedimientos de ejecución	
2.3 - ENSEÑANZA	
2.3.1 Objetivos estratégicos	
2.3.2 Objetivos específicos	
2.3.3 Resultados esperados	
2.3.4 Actividades y procedimientos de ejecución	

Fuente: elaboración propia en base al plan estratégico de la Facultad

5. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Nuestro objeto de estudio se centra en la accesibilidad a la información para la toma de decisiones y ciertas dificultades detectadas por determinados agentes encargados de la toma de decisiones en nuestra entidad objeto de estudio.

La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, al igual que el resto de las facultades dependientes de la Universidad de la República, es un ente cogobernado por los tres órdenes, con un número muy grande de estudiantes. Se estima en 11.093 el número de estudiantes activos sobre un total de 79.353, de acuerdo al padrón de las últimas elecciones universitarias, que no incluye a los estudiantes de las escuelas, entre ellas la Escuela de Administración. (SeCIU - Universidad de la República, 2010)

El Informe del Comité de Evaluación Externa de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración del año 2007 identifica las siguientes características relativas a sus principales actores (Comité de evaluación externa, 2007):

- Los docentes enfrentan dos grandes problemas; la baja dedicación horaria y el carácter interino en más del 90% de los casos. Como consecuencia de estos problemas, gran parte de los docentes incorporan el empleo en la Facultad como uno más de sus múltiples trabajos.
- Los estudiantes se caracterizan por trabajar en su mayoría, presentando además una tasa de deserción estudiantil cercana al 30%.
- Los funcionarios no docentes muestran compromiso con la institución, tienen una auto percepción de que la función que se desarrolla es importante para la Institución. El personal administrativo presenta un excelente nivel de integración al trabajo en las áreas respectivas y con los superiores inmediatos, valoran la capacitación y su necesidad para mejorar el desempeño.

5.1. TOMA DE DECISIONES

El Consejo como órgano supremo de la Facultad es el principal actor en lo que respecta a la toma de decisiones, actuando el Decano como presidente del mismo.

Además de las decisiones tomadas por tal órgano, existen otras que son tomadas por el Decano de la Facultad, las cuales resultan en su mayoría orientaciones estratégicas más que decisiones en sí mismas, dado que en última instancia son presentadas al Consejo para su aprobación.

El Decano toma decisiones tanto programadas como no programadas. Del relevamiento, se identifican como programadas las relativas a la aprobación de gastos, expedición de títulos, aprobación de actividades de jornadas, seminarios y proyectos centrales. En cuanto a la asignación de horas por cátedras, se puede decir que la misma es programada en aquellos casos que se cuente con pautas claras y únicas para poder decidir, mientras que se considera no programada la decisión de la cantidad de horas destinadas a cada cátedra o la priorización de: enseñanza, investigación, extensión, gestión, posgrado u otras clasificaciones posibles.

La inexistencia de una adecuada planificación y la carencia de pautas existentes en cuanto a la toma de decisiones en esta área, hace que las mismas adquieran el carácter de no programada.

Actualmente, el Consejo se reúne una vez por semana, siendo indispensable para deliberar y tomar resoluciones, como mínimo, la presencia de la mayoría de componentes del Consejo según la Ley Orgánica en su Art. 41.

Como resultado de la revisión del total de actas de las sesiones del Consejo durante el período Abril 2010 – Agosto 2010, se identifican como principales las siguientes decisiones detalladas a continuación:

Temas resueltos	% sobre total de decisiones
Autorizar/Renovar/Reducir extensión horaria	19%
Decisiones relativas a interinatos (Otorgar y prorrogar o dejar sin efecto el interinato)	15%
Otorgar / Renovar régimen de compensación extraordinaria (docente y no docente)	15%
Autorizar acumulación de cargos públicos	10%
Otorgar / Renovar régimen de dedicación compensada (docente y no docente)	9%
Tomar conocimiento de informes	4%
Rectificar resoluciones (*)	4%
Designar docente efectivo	3%
Aprobar contrato de arrendamiento de obras con Docente	3%
Otros	18%
	100%

(*) Las rectificaciones corresponden a las resoluciones que debieron reconsiderarse.
Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de las Actas de sesiones del Consejo analizadas

Rectificaciones relativas a :	% sobre total rectificaciones
Extensión horaria	47%
Dato de funcionario	10%
Concurso de oposición y méritos para provisión del cargo	7%
Porcentaje de compensación	7%
Remuneración del contrato	3%
Período interinato docente	3%
Llamado a interinato	3%
Otros	20%
	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de las Actas de sesiones del Consejo analizadas

De los cuadros anteriores surge que el 74% de las decisiones tomadas en las sesiones del Consejo están abocadas a resolver temas relacionados con el personal de la Institución, resultando además que aproximadamente el 80% de las rectificaciones corresponden también a aspectos vinculados a dicha temática.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y considerando que las remuneraciones, según las entrevistas realizadas y los informes correspondientes al año 2009 proporcionados por el Contador, representan un 90% de los costos totales en que incurre la Facultad, resulta de suma importancia que el Consejo tome las decisiones en lo referente a estos temas con la debida información y así lograr una gestión eficiente de los recursos humanos de dicha Institución.

Análisis de los expedientes relacionados con los principales temas analizados en Consejo:

- **Extensión horaria docente y no docente:** Es la posibilidad de ampliar los volúmenes horarios semanales asignados a cada cargo por el presupuesto, por razones del servicio y con el acuerdo del funcionario. (Dirección General de Personal - UDELAR)

Los informes que incluyen los expedientes referentes al tema son, consideración de extensión por parte de Asistencia Académica (en el caso de extensiones docentes), informe de las Secciones de Personal (Docente y No Docente) con características del cargo ocupado por el funcionario e Informe de Disponibilidad brindado por el Contador.

En el caso de corresponder una renovación, el expediente además incluye un informe realizado por la Sección Personal correspondiente informando acerca del vencimiento de este régimen.

- **Decisiones relativas a interinatos:** Por su categoría académica, los docentes tendrán el carácter de: Titulares, Agregados, Adjuntos, Asistentes y Ayudantes. Los cargos docentes tendrán a su vez carácter efectivo, interino o suplente. El docente efectivo es el titular del cargo; el interino es aquel que se desempeña en un cargo sin titular, por vacancia definitiva en el transcurso del año docente; suplente es el que se desempeña en un cargo cuyo titular se encuentra impedido transitoriamente de ejercerlo.

Tales decisiones hacen referencia tanto a las designaciones como a la prórroga o cese del interinato relativo a los docentes.

En cuanto a la designación en carácter de interino, previa aprobación del llamado por parte del Consejo, los informes que integran el expediente son: informe de la Sección Concursos sobre la no existencia de concursos en trámite, informe de la Comisión Asesora para el llamado y el Informe de Disponibilidad.

En lo que respecta a la prórroga o cese de un interinato, los informes que integran el expediente son, Informe de la Sección Personal Docente de Vencimiento de cargos interinos, el Informe de Cátedra sobre la actuación de los docentes en el año lectivo anterior y el Informe de Disponibilidad.

- **Designar docente efectivo:** Según el Art. 7 del Estatuto Docente, la efectividad es la forma habitual de contratación prevista por el estatuto. A diferencia del interino, la designación en efectividad puede ser por más de un año y puede cumplir otras funciones además de las propias del cargo para el cual se lo contrata. Un cargo docente está vacante cuando no esté ocupado en efectividad, aunque pueda estarlo ocupado en forma interina. (Dirección General de Personal - UDELAR)

En este caso, el expediente cuenta con los siguientes informes: solicitud del llamado por parte del Director del departamento o instituto en el caso que la designación corresponda a un docente grado 5 (en algún caso muy especial puede ser el Decano o el Consejo), en el resto de los casos, la solicitud queda a cargo del responsable del instituto, departamento o cátedra, informe de los requisitos para el cargo, en el caso de ser necesario, informe de la Comisión Asesora o Tribunal, e Informe de Disponibilidad.

- **Compensaciones extrapresupuestales docente:** Según el Art.10 de la Ordenanza de aplicación de recursos extrapresupuestales de la Universidad, los montos de las compensaciones correspondientes al personal docente serán fijadas por los Consejos de cada servicio bajo la forma de un coeficiente máximo que deberá contemplar el propósito de la presente compensación y se aplicará sobre la remuneración total recibida por el docente, incluyendo el salario básico y otras compensaciones. Dicho coeficiente no podrá superar el valor de 70%. A tales efectos, cada Consejo deberá fijar el coeficiente máximo y regirá en su servicio en el año calendario inmediato siguiente, dando cuenta de su

resolución a la brevedad al Consejo Directivo Central. (Ordenanza de aplicación de Recursos Extrapresupuestales, 1993)

Luego para cada caso en particular se decide el porcentaje de compensación que se asignará.

Este trámite para el otorgamiento de la compensación se acompaña de: solicitud de la compensación por quien le asigna al docente la tarea adicional, especificando el motivo y el monto, informe de personal con características del cargo, informe de la Unidad de Convenios e Informe de Disponibilidad.

Además, en el caso de ser una renovación, también se incluye el Informe de Vencimiento de dicha compensación, realizada por la Sección Personal Docente.

- **Compensaciones extrapresupuestales no docente:** Siguiendo con la Ordenanza mencionada anteriormente, en su Art.11 se establece que los montos de las compensaciones al personal no docente siguen los mismos criterios establecidos para el personal docente.

El trámite para el otorgamiento de la compensación extraordinaria no docente se acompaña de: solicitud de la compensación por el supervisor que le asigna al funcionario no docente la tarea adicional, en el mismo se detallan las tareas ordinarias y las específicas, Informe de Conformidad de la Comisión Asuntos Administrativos, Informe de Evaluación de Desempeño realizado por el supervisor, informe de la Unidad de Convenios e Informe de Disponibilidad.

Además, en el caso de ser una renovación, también se incluye el Informe de Vencimiento de dicha compensación, realizada por la Sección Personal No Docente.

- **Acumulación de cargos públicos:** Se podrán autorizar siempre que cumplan con los requisitos siguientes (Decreto N°185/991, 1991):
 - Que no correspondan a más de un cargo o función no docente, con excepción de aquellas situaciones previstas expresamente por la Ley;

- Que la suma de los regímenes horarios de los cargos o funciones acumuladas no supere el tope de sesenta horas semanales, salvo en aquellos casos amparados por una norma legal especial.

La información con la que cuenta el Consejo para tomar dicha decisión es la siguiente: Declaración Jurada de acumulación de sueldos de cargos públicos de dicho funcionario, solicitud de acumulación de cargos por parte del interesado, informe del otro organismo empleador, informe emitido por las Secciones Personal Docente y No Docente con especificaciones del cargo.

- **Dedicación compensada docente:** Según el Art.1 de la Ordenanza del Régimen de Dedicación Compensada Docente (1989), ésta tiene la finalidad de compensar el desempeño de tareas docentes vinculadas directamente al cumplimiento de objetivos fundamentales de la actividad universitaria en condiciones tales que las exigencias impuestas al docente exceden las obligaciones normales del cargo.

El expediente incluye información relativa a: solicitud del interesado en que la función se desempeñe explicando los motivos de dicha solicitud e Informe de Disponibilidad y en caso de tratarse de una renovación el expediente también incluye el Informe de Vencimiento de la dedicación compensada realizado por la Sección Personal Docente.

- **Dedicación compensada no docente:** El Art.1 de la Ordenanza del Régimen de Dedicación Compensada No Docente (2007) establece la finalidad de compensar el desempeño de tareas no docentes vinculadas directamente al cumplimiento de objetivos o tareas fundamentales de la actividad universitaria en condiciones tales que las exigencias impuestas al funcionario excedan las obligaciones normales del cargo en calidad e intensidad del trabajo.

Este trámite se acompaña de: formulario de evaluaciones y calificaciones del supervisor, solicitud de director de departamento, resolución de la Comisión Asuntos Administrativos, Informes de Disponibilidad Presupuestal y Extrapresupuestal, además en el caso de tratarse de una renovación, la Sección Personal No Docente informa el vencimiento de la dedicación compensada.

- **Aprobación de arrendamiento de obra:** Según el Art. 589 de la Ley 16.736, “La Universidad de la República podrá celebrar contratos de arrendamiento de obra con sus funcionarios docentes, así como con egresados con título universitario, funcionarios de otros organismos públicos, necesarios para el cumplimiento de convenios nacionales e internacionales suscritos dentro del ámbito de su competencia”.

La información con que se cuenta para tomar la decisión incluye: solicitud del coordinador del convenio, contrato en el cual se especifica el objeto, precio, forma de pago y plazo, e Informe de Disponibilidad.

Del análisis de los expedientes se observa que un alto porcentaje de los problemas que resuelve el Consejo son de carácter rutinario, con lo cual, según lo mencionado en el marco teórico, los problemas son estructurados. A pesar de que los problemas son recurrentes, no se identifican pautas claras para solucionarlos. Sin embargo, el Consejo ha creado la Comisión de Reingeniería para avanzar en la definición de este tipo de pautas.

5.2. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como se mencionó en el marco teórico, los administradores necesitan información y a su vez una buena gestión de dicha información que les permita una adecuada toma de decisiones.

En las entrevistas realizadas, se visualiza que en algunas ocasiones, la toma de decisiones se ve limitada por problemas en la información, ya que no siempre la información cumple con los requerimientos de información descritos en COBIT.

Por ejemplo, en varias ocasiones los agentes tomadores de decisiones deben solicitar la información que necesitan a funcionarios de varios sectores, no cumpliendo con los requisitos de eficiencia, integridad y disponibilidad planteados en COBIT.

Debido a que la mayor parte de las decisiones que toma el Consejo se refieren a temas vinculados con el personal docente y no docente y a la importancia de las remuneraciones en los costos totales de la Facultad, se considera fundamental centrarse en la información relacionada con esta área.

Por otro lado, la Ordenanza 81 del Tribunal de Cuentas obliga a cada una de las Unidades Contables del sector Público, a presentar Estados Contables y Anexos según el Decreto 103/91 y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) o las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) según corresponda.

En el ámbito de aplicación de la Ordenanza 81 del Tribunal de Cuentas de la República (2002), “se define como Unidad Contable del sector público, a todas las organizaciones estatales con competencia para asumir derechos y contraer obligaciones, y con medios para cumplir sus objetivos”.

Ante la situación descrita anteriormente, en la que la Universidad como Unidad Contable del sector público, se ve obligada a presentar los Estados Contables bajo estas normas, surge la necesidad de que los servicios universitarios remitan a ésta sus Estados Contables también bajo las mismas normas.

La utilización de contabilidad patrimonial, además de ser una necesidad, resulta una herramienta útil para la gestión de la Facultad.

De lo anterior, surge la importancia de profundizar en la información brindada por los Departamentos de Recursos Humanos y Contaduría.

Información del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos se divide en tres secciones: Personal Docente, Personal No Docente y Concursos. Actualmente, aunque las dos secciones de personal realizan muchas tareas similares, deben utilizar diferente normativa.

Información de Sección Personal Docente

Esta sección administra todo lo relativo a remuneraciones del personal docente de la Facultad, debiendo suministrar los datos necesarios para poder calcular todas las partidas remuneratorias.

Rutinariamente se realizan informes a presentar en el Consejo para la toma de decisiones relativas al personal docente. Entre ellos se encuentran informes relativos a:

- **Vencimiento de cargos efectivos:** en este caso es necesario distinguir el caso de un docente grado 5 del resto de los docentes con carácter efectivo. En el primer caso la Sección envía un Informe de Vencimiento del cargo directamente al Consejo. Una vez que se haya tomado la decisión, el docente toma posesión del cargo y la Sección emite el comunicado de liquidación.

Para el resto de los docentes, la Sección informa dos meses antes del vencimiento del cargo al Catedrático, quien solicita la renovación y junto con el Informe de Actividades Realizadas, preparada por el propio interesado, se envía a Contaduría para que se inicie todo el proceso.

- **Vencimiento de cargos interinos:** la Sección informa al Catedrático correspondiente el vencimiento de los cargos interinos dos meses antes que este se produzca indicando también las características presupuestales del cargo.
- **Características del cargo:** para proceder a otorgar prórroga a un cargo docente, efectivo o interino, o al momento de realizar la concesión de extensiones horarias, reducciones, dedicaciones compensadas o compensaciones extraordinarias docentes, se realiza un informe donde se detallan las horas, los cargos, fecha de ingreso a la Facultad, horas en otros cargos públicos en caso de existir y vencimiento del régimen.
- **Acumulación de cargos:** Personal Docente informa de las horas que tiene el docente en la facultad y en otros cargos, y verifica que se cumplan las normas que impiden que se pase de las 60 horas semanales.
- **Vencimiento compensación extrapresupuestal, vencimiento dedicación compensada, vencimiento extensión horaria:** La Sección informa sobre el vencimiento de estos regímenes a quien lo haya solicitado inicialmente para que se analice su renovación.

Información de Sección Personal No Docente

Esta Sección tiene como función principal el contralor de asistencia de funcionarios, pasantes y becarios asignados al área no docente.

A su vez prepara la información necesaria para el cálculo de las remuneraciones utilizando como insumo las resoluciones del Consejo.

Habitualmente, se prepara el Informe de Características del cargo que es remitido al Consejo. Este informe se elabora cuando se solicitan extensiones o reducciones horarias, dedicación compensada o compensaciones extrapresupuestales, así como al contratar un funcionario en forma permanente se realiza un informe detallando las características del cargo, horas, fecha de ingreso a la Facultad y vencimiento del régimen.

Información Contable

El desarrollo de este punto se centrará en la labor de la Sección Contabilidad del Departamento de Contaduría.

El Director del Departamento es el Contador Central de la Facultad, que al igual que el resto de los Contadores Centrales de los servicios, tiene un triple rol: por un lado son funcionarios de la Facultad, lo cual implica cumplir con los lineamientos determinados por el Decano y el Consejo del servicio correspondiente, por otro lado deben cumplir con los requerimientos solicitados por la Súper Intendencia de la Dirección General de Administración Financiera, y como última función se encuentra la intervención en la legalidad de gastos para el Tribunal de Cuentas.

Principalmente, el Consejo y el Decano le solicitan al Contador los Informes de Ejecución Presupuestal y Extrapresupuestal así como los Informes de Disponibilidad de cada una de las fuentes de financiamiento para cada erogación a realizar.

El Informe de Ejecución Presupuestal indica el monto asignado para sueldos, gastos e inversiones, el incremento de fondos por concepto de partidas a rendir, partidas para mantenimiento y obra, y de qué manera se va ejecutando ese dinero.

El Informe de Ejecución Extrapresupuestal es un informe relativo a los montos percibidos y a la aplicación de los recursos extrapresupuestales.

El Informe de Disponibilidad Presupuestal informa la existencia o no de fondos para cada objeto del gasto (gastos, sueldos e inversiones) al momento de decidir la realización de la erogación.

El Informe de Disponibilidad Extrapresupuestal informa la existencia o no de fondos extrapresupuestales, aunque a diferencia del Informe de Disponibilidad Presupuestal, en éste no

existe una limitación en relación al destino de los fondos, siendo preparado en este caso por la Unidad de Convenios.

La obligación del Contador no es determinar si un gasto es pertinente o no, ni priorizar uno sobre otro, sino que se limita a informar al ordenador (Decano) sobre la existencia o no de fondos.

Para la autorización de un gasto por parte del ordenador debe existir un Informe de Disponibilidad, que indique que la Facultad cuenta con los fondos necesarios para realizarlo. La misma situación ocurre al momento de iniciar el proceso para la contratación de un funcionario docente o no docente.

El proceso de aprobación de un gasto se realiza en tres etapas: afectación, compromiso y obligación.

La afectación es la reserva provisoria del crédito. Para que se realice la reserva en el SIIF² es imprescindible la solicitud de algún sector. En esta etapa se realiza el primer Informe de Disponibilidad. Recién con la solicitud del sector y con este primer Informe de Disponibilidad, el ordenador autoriza el inicio del proceso del gasto, en el caso que no lo autorice se desafecta.

Una vez que el ordenador autoriza, el proceso pasa a la Sección Compras en donde se determina, según el monto estimado del gasto, si el mismo se va a realizar mediante una compra directa, una licitación abreviada o una licitación pública.

En caso de que la compra sea realizada mediante licitación, y luego que se cumplan los procesos legales propios de cada tipo de compra, la Comisión Asesora de Adjudicaciones, sugiere al Decano que adjudique a determinada empresa, ya sea por menor costo o menor plazo de entrega o cualquier otro aspecto que logre diferenciar una oferta del resto.

Una vez realizada la adjudicación, el Contador, actuando como contador delegado del Tribunal de Cuentas, realiza la intervención preventiva del gasto e indica si todos los pasos se hicieron de

² Sistema Integrado de Información Financiera. Integra los distintos componentes de la política fiscal de recursos, gastos y financiamiento. (Contaduría General de la Nación, 2011)

acuerdo a las normas o si carecen de algún tipo de legalidad. De cumplirse con los requisitos legales el proceso continúa con la notificación del proveedor.

De observarse incumplimientos legales, se informa al Decano, entonces este último podrá reiterar el gasto o suspenderlo.

Es aquí donde se configura el compromiso. En esta segunda etapa, se está en condiciones de ajustar el monto de la reserva provisoria estimada por Compras, ya que el ordenador adjudicó a un proveedor y por lo tanto se tiene conocimiento del monto exacto.

La tercera etapa implica la obligación de pago a favor de terceros, por la recepción de bienes o servicios adquiridos por la Organización.

Actualmente, la información contable con que cuenta la facultad tiene un rol, que es el de asegurar que el presupuesto se ejecute sin superar los montos asignados a cada uno de los rubros presupuestales. El sistema de información de la Facultad está pensado con un objetivo de cumplimiento de las exigencias impuestas por la Universidad y por el Tribunal de Cuentas, y no para lograr una adecuada gestión, al igual que lo que menciona el artículo referido a las Universidades Cubanas.

Como consecuencia de lo anterior se encuentra con información agregada en función de los objetos de gastos establecidos en el presupuesto y no con una apertura adecuada para la toma de decisiones.

5.3. PLANIFICACIÓN

Del análisis del Plan Estratégico de la Facultad, de las entrevistas realizadas, de la documentación revisada y de las fases descritas como los factores críticos de éxito determinados en la investigación de la Universidades Chilenas mencionada en el marco teórico, surge que:

Con respecto a la primera fase, si bien el Plan definido por la Facultad incluye visión, no incluye una misión que refleje los cometidos de la organización. Tampoco consta en el mismo la realización previa de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA),

la definición de las prioridades de la Institución, así como la definición de los valores perseguidos por la Facultad.

Por otro lado, en el Plan se establece la definición de los objetivos tanto generales como específicos. Sin embargo, no se establecen las metas relacionadas con tales objetivos ni se define el horizonte de tiempo para cumplir con ellos.

Siguiendo con la segunda fase, se encuentran deficiencias en cuanto a la asignación de responsables y la ausencia de incentivos que contribuyan a alcanzar los resultados.

Además, no se identifican planes de acción para la consecución de las metas que se vinculen con los presupuestos y recursos.

Por otro lado no se implementó una estrategia de comunicaciones orientada a fomentar el logro de los objetivos y metas.

En cuanto a la tercera fase, el plan estratégico cuenta con una gran cantidad de indicadores de seguimiento vinculados a los objetivos específicos, no estando los mismos cuantificados. Al no contar con planes de acción, tampoco existen indicadores de desempeño, necesarios para el seguimiento de dichos objetivos.

De las entrevistas realizadas, surge que no existe un seguimiento del plan, donde se mida el avance de los objetivos así como una detección de desviaciones que permitan tomar nuevas medidas de acción.

Los indicadores no son calculados por distintos motivos. Entre ellos se identifica la falta de información o personal necesarios para realizarlos así como la falta de interés explícito en calcularlos de los encargados de la dirección de la entidad objeto de estudio. Sin embargo, de la entrevista realizada a uno de los consejeros surge que, aunque no resulte sencillo dada la escasez de información, algunos indicadores, que no se encuentran en el plan estratégico, se miden e interpretan aunque no de forma sistemática e integral. Entre ellos se identifican algunos como: cantidad de alumnos aprobados por materia, cantidad de inscriptos por materia, horas docentes por alumnos.

En cuanto a las etapas desarrolladas en el marco teórico y por lo anteriormente mencionado, se podría decir que el Plan Estratégico de la Facultad se encuentra en una etapa intermedia entre la de Aspiraciones y la etapa de Orientaciones estratégicas.

Del Informe de Actuación del período 2006-2010 del Decano, surge que se cumplieron algunos de los objetivos incluidos en el plan estratégico, mencionando además el incumplimiento de algunos otros a causa de la no verificación de los supuestos para el cumplimiento del mismo.

A pesar de que en dicho informe, el Decano y su equipo afirman haber estado alineados con el cumplimiento del Plan Estratégico, no se verifica dicha condición en el resto de los tomadores de decisiones, que en reiterados casos desconocen la existencia del mismo, pudiendo inferir que la Facultad no actúa en función de su Plan Estratégico.

Para plasmar un plan estratégico, es necesario un estudio previo que tenga en cuenta las características y realidad del servicio e identifique sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Al igual que se mencionó en el caso de investigación de las Universidades Chilenas, en la Facultad y en la Universidad no existe una adecuada planificación dado que se analizan solamente los recursos incrementales pero no la estructura base (la propia Universidad en su conjunto adjudica fondos a los distintos servicios con un carácter incremental, no variando la asignación histórica del presupuesto). Tal limitación también fue mencionada en el documento analizado de las Universidades Cubanas.

Por lo anteriormente mencionado, se entiende que tanto en las Universidades Chilenas y Cubanas, como en la entidad objeto de estudio existen carencias en cuanto a un análisis integrado del presupuesto anual.

A su vez, se detectaron otras limitaciones comunes con las Universidades Cubanas que conspiran contra la elaboración y ejecución del presupuesto. Dentro de las más relevantes al caso de estudio se identifican: insuficiencia en la información, predominio del control de la legalidad en detrimento de controles de resultados y deficiencias del sistema de información.

En la Facultad se creó la Comisión Asesora de Presupuesto y Programación que tiene como uno de sus principales cometidos la elaboración del presupuesto de la Facultad y la ejecución de los recursos; sin embargo, se detectó que esta Comisión no se reúne con la frecuencia necesaria para determinar los lineamientos presupuestales, registrándose la última reunión en Setiembre de 2009 y, por consiguiente, no cumple debidamente la función de asesorar al Consejo.

Debido al régimen de financiamiento y a la asignación presupuestal con que cuenta la Facultad, resulta de suma importancia que exista una adecuada planificación en cuanto a la priorización de gastos ya que los recursos con que cuenta son doblemente restringidos, por un lado el monto disponible y por otro la asignación por objeto del gasto.

De la entrevista realizada a la Directora de la División Administrativa, al Decano y demás entrevistados, surge que existe una planificación sobre los siguientes aspectos: compras de stock, servicios de mantenimiento y limpieza, llamado a licitaciones y además sobre la asignación de la donación de los grupos de viaje.

Dicha planificación se realiza tomando en consideración fundamentalmente registros históricos, y no existe un procedimiento establecido para relevar las necesidades de cada unidad al inicio del año.

Las compras de cantidades adicionales a las planificadas, así como las que no forman parte del mantenimiento de stock como por ejemplo las reparaciones o compras específicas para un convenio o proyectos de diversa índole se consideran solamente cuando la unidad o el coordinador correspondiente la solicita.

Además, dado que el monto presupuestal para inversiones es muy reducido, y al no existir priorizaciones aprobadas por el Consejo de la Facultad, tampoco se planifican las compras para inversión, las que se realizan cuando aparecen fondos incrementales y con donaciones de los Grupos de Viaje. El destino de estas donaciones es resuelto por el Consejo de la Facultad, previa propuesta de la Directora de División en acuerdo con el Decano, y en consulta con la Comisión de Grupos de Viaje.

De lo anteriormente mencionado surge que no se aplican mecanismos formales ni estructurados para dicha planificación. Si bien existe una Comisión de Presupuesto, la misma no ha propuesto pautas para la priorización para ser aprobadas por el Consejo de la Facultad.

En relación al procedimiento actual, en el caso de las compras no previstas al inicio del año, las necesidades de compras de cada sector son comunicadas a la Sección Compras, la que a su vez transmite la solicitud a la directora de la División Administrativa. En esta instancia se evalúa si el gasto es necesario y en algunas ocasiones, si esa necesidad no se puede solucionar mediante alguna alternativa que no implique un egreso de fondos para la Facultad. Es decir, que aquí se evalúa la pertinencia del gasto.

El trámite de compras reconoce tres situaciones según el monto: Licitación pública, licitación abreviada y compra directa. Los procedimientos de licitación pública y licitación abreviada siguen las normas establecidas en el TOCAF. En cuanto a las compras directas, existe un procedimiento genérico no documentado e igual para todas ellas.

Frente a cada pedido que se entiende pertinente se solicitan 3 cotizaciones, luego autoriza la Directora de División, firma el Decano como ordenador del gasto, se envía a Contaduría donde se emite el Informe de Disponibilidad, y nuevamente firma el Decano, esta vez autorizando el pago.

Los formularios de solicitud de compra y de pago, no son pre numerados, y el seguimiento de las solicitudes se realiza en forma manual en registros propios de la Sección Compras.

La falta de un sistema informatizado para la gestión de las compras dificulta el seguimiento del pedido por parte del solicitante de la compra, a quien no siempre se le informa si se va a cumplir o no con su solicitud.

5.4.SISTEMA DE INFORMACIÓN ACTUAL

La información se encuentra por áreas o sector, es decir que no se encuentra centralizada. En opinión de uno de los consejeros entrevistados, al encontrarse dispersa y a su vez carente de un criterio de aglutinamiento presenta dificultades al momento de que los usuarios necesiten hacerse

de la misma, ya que en muchas ocasiones existe desconocimiento sobre el lugar o la persona a quien recurrir para solicitar dicha información.

De la entrevista realizada al Decano, se recoge que el sistema de información actual con que cuenta la facultad en muchas ocasiones no permite tener información en tiempo y forma para decisiones no programadas.

La Facultad cuenta con sistemas de información manuales e informáticos. Siguiendo los conceptos vistos en el marco teórico, los segundos pueden clasificarse como sistemas de procesamiento de transacciones ya que su función es fundamentalmente sustituir procedimientos manuales.

Semanalmente, le es enviado el orden del día a los miembros del Consejo, el mismo es acompañado por documentos que contienen información de los expedientes sobre los temas a tratar, en aquellos casos en que se considere necesario.

Los expedientes completos pueden ser estudiados por los Consejeros en la Sección Consejo desde el martes, cuando reciben el orden del día, hasta el jueves, que sesiona el Consejo, o lo pueden pedir en la propia sesión.

En algunas ocasiones los Consejeros, para tomar decisiones, solicitan información adicional que no está prevista en el trámite correspondiente, por lo que se posterga el tema en el Consejo demorándose la decisión.

Otro de los consejeros entrevistados entiende que cuando se solicita la información, la misma es brindada por la sección correspondiente. En algunas ocasiones ya se encuentra procesada, en otras la procesan las mismas secciones, y en última instancia la procesa el mismo interesado en la información, en caso de que la misma no se encuentre con la apertura requerida.

De la entrevista realizada al actual Decano surge que la mayor parte de la información es procesada en forma ad hoc, y por lo tanto no está permanentemente actualizada. Es muy poca la información estandarizada, resultando que en cada instancia que se requiere determinada información deba reprocesarse lo ya procesado con anterioridad. Un ejemplo de esta situación, es

que no se cuenta con información actualizada de horas por cátedra, instituto o proyecto, sino que la información existe por docente, teniendo que realizarse la acumulación cada vez.

Sistemas de información relacionados con el área de personal docente

Actualmente la Sección realiza su trabajo en el programa ARSAFE, en el que se registran todos los datos concernientes a los docentes necesarios para la posterior liquidación de sus haberes.

Previamente dicha Sección registra la información de cada docente en tarjetas de cartón manuales para cada uno de los docentes en las que se incluyen los datos personales, la entrada a la administración pública, ingreso a la Universidad, resoluciones tomadas, número de resolución y número de expediente.

Sistemas de información relacionados con el área de personal no docente

Los canales de información en general son bastante adecuados. Esta afirmación surge de la entrevista realizada a la jefa del área. La Sección recibe vía mail las resoluciones del Consejo, los memos de la Dirección General de Personal vía mail y fax y las modificaciones normativas del Banco de Previsión Social de trabajadores activos vía mail. Internamente las comunicaciones se dan en forma telefónica principalmente.

En la actualidad, la Sección cuenta con tres programas que utiliza para realizar sus tareas. Ellos son: el programa PERSWIN en el cual se registra la hora de ingreso y egreso de los funcionarios, creándose una base de datos generales que permite la extracción de legajos personales; el programa CHP controlador de asistencia donde se ingresa el nombre de la persona en la fecha que se solicita y se muestra las horas trabajadas por el funcionario; y por último se utiliza el programa ARSAFE que es el programa donde se realizan los comunicados de liquidación, constituyendo la base del trabajo de la Sección.

Los tres programas existentes se conectan entre sí. Se ingresan los datos en cada uno de ellos y se actualiza desde el programa ARSAFE que es el programa madre de los demás evitando duplicaciones de esfuerzos y posibles inconsistencias.

Por otro lado, los movimientos de licencias se registran paralelamente en forma manual dado que se han encontrado inexactitudes en el programa ARSAFE, a pesar que hace diez años que el programa informático se encuentra en uso.

De la entrevista realizada a la jefa de la Sección, surge que el sistema de información actual no cuenta con un ambiente amigable entre el operador y el software (sistema operativo DOS). Por ejemplo, existen dificultades en cuanto al tiempo insumido para realizar búsquedas de módulos, o partes específicas de cada módulo en los cuales se debe trabajar o listar información; también el trabajo adicional que le provoca a los funcionarios cambiar de módulo dentro del programa, ya que tiene que digitar su clave de acceso en cada oportunidad. Así mismo, existen módulos en los cuales sólo puede trabajar un operador a la vez, quedando restringidos los accesos hasta que termine de ejecutar sus tareas para el resto de los usuarios.

Sistemas de información relacionados con el área contable

En la actualidad, en la Sección Contabilidad la registración contable se realiza con el programa Memory Conty; se contabilizan los ingresos y los egresos y estos últimos se imputan de acuerdo a si son convenios, donaciones, cursos o cupos presupuestales.

El Art. 81 del TOCAF, establece que todos los actos y operaciones deben realizarse y registrarse mediante la utilización de un sistema uniforme de documentación y procesamiento electrónico de datos, con los requisitos que establece la Contaduría General de la Nación (CGN) y reflejarse en cuentas, estados demostrativos y balances que permitan su medición y análisis.

De esta manera, se lleva por un lado la Contabilidad Presupuestal, afectando los créditos hasta el límite de la asignación presupuestal, y por otro lado todo lo recaudado y pagado por caja y bancos, esto es: el cobro y el pago de los cupos financieros mensuales (lo que la CGN paga al Servicio del Crédito Presupuestal para los sueldos y el pago a proveedores) además de todo lo recaudado y pagado por concepto de cursos de posgrados, de actualización, convenios y donaciones.

De la entrevista realizada al jefe del Departamento surge que se realiza el trabajo básicamente en base a planillas Excel y no en base a algún programa más específico.

Al momento de realizar el Informe de Disponibilidad, se observan los límites que surgen de los tipos de financiación:

- **Crédito Presupuestal (Rentas Generales):** Incluye los conceptos de gastos e inversiones, alquileres y sueldos hasta el límite del crédito presupuestal en cada uno de ellos. Además durante el ejercicio se reciben traspasos de créditos por los proyectos de las distintas Comisiones Sectoriales y por obras especiales o por mantenimiento.
- **Fondos de libre disponibilidad:** Son los fondos relativos a la recaudación y cuentas a cobrar. Entre ellos se encuentran los cursos de posgrado, actualización, convenios y donaciones. En este caso se basan en la recaudación en las cuentas de Facultad.

En ambos casos, se realiza el trabajo en planillas Excel, existiendo tantas planillas como fuentes de financiación.

El procedimiento consiste en la afectación de las solicitudes de necesidades y pedidos al límite indicado por el crédito o la recaudación de cada financiación. Esa afectación o reserva inicial del crédito presupuestal o recaudación se va numerando correlativamente y a medida que se compromete el gasto se va ajustando.

La Contaduría General de la Nación al comienzo de cada año carga en el SIIF los créditos presupuestales que surgen de la ley presupuestal.

De igual manera se opera con las modificaciones presupuestales de recursos y gastos que surgen durante el año, las cuales actualizan en tiempo real la Ley de Presupuesto y las bases de datos de ejecución de recursos y gastos.

En cuanto a los canales y demoras en la comunicación, las asignaciones presupuestales no son siempre comunicadas al servicio con tiempo para facilitar el control de disponibilidad frente a los pedidos de quienes deben ejecutarlos.

En lo relacionado con la información extrapresupuestal, la Unidad de Convenios realiza su trabajo en base a planillas Excel, y utiliza un programa hecho a medida para la determinación de sueldos relativos a los convenios únicamente.

La información extrapresupuestal le compete tanto a la Unidad de Convenios, que lleva a cabo el seguimiento de todos los convenios realizados como al mismo tiempo, a la Sección Contabilidad, que es la encargada de registrar el cobro de los mismos.

En este punto se identifican dos principales problemas en relación a la conciliación de la información relativa a la Unidad de Convenios y la Sección Contabilidad. Por un lado se plantean las diferentes formas de registración, ya que la Sección Contabilidad registra por objeto de gasto, mientras que la Unidad de Convenio lo hace por convenio. El otro problema detectado refiere a la contabilización de los ingresos provenientes de convenios, ya que tal Sección no siempre identifica claramente a qué convenio pertenece.

Por otro lado, la apertura con que cuenta la Unidad de Convenios, dificulta en algunas ocasiones la obtención de cierta información solicitada, ya que dependiendo del pedido se requiere de ciertos procesamientos puntuales de información, realizada en la mayoría de los casos de forma manual.

5.5. SISTEMAS INTEGRADOS DE LA UNIVERSIDAD

Actualmente, la Universidad y la Facultad, como uno de sus servicios, se encuentran en un proceso de reestructura de sus sistemas de información. Como parte de dicho plan, surgen los sistemas SIGI (Sistema Integral de Gestión e Información) y SIAP (Sistema Integrado de Administración de Personal) en los cuales nuestra entidad objeto de estudio ha sido seleccionada como parte del plan piloto del SIGI y como una de las primeras facultades en implantar el SIAP.

El requisito para que la Facultad pudiera integrar el plan piloto, fue que al momento de la implementación del SIGI, debería tener totalmente implementado el SIAP. Nuestra entidad objeto de estudio será el primer servicio en implementar ambos sistemas en forma prácticamente simultánea.

5.5.1. Sistema Integrado de Administración de Personal

Cómo se indica en la página web de la Dirección General de Personal de la Universidad, el Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR), aprobado en el 2000, enuncia dentro

de sus objetivos institucionales y proyectos, el desarrollo de los sistemas horizontales de gestión. Se plantea como uno de los objetivos específicos el desarrollo e implementación de un sistema de personal que abarque a todos los funcionarios y que unifique toda la información relativa a los distintos aspectos: legajo, liquidación de sueldos, historia laboral, calificaciones, concursos, cuota mutual, etc.

Dando cumplimiento a dichos lineamientos, en el año 2002 se realizó un llamado a calificación de empresas para la adquisición de un sistema integral de administración de personal.

Con la finalidad de relevar las especificidades de los distintos servicios universitarios, y conocer sus necesidades, se integró un equipo de trabajo con representantes de las áreas, que participaron en la elaboración de las bases de la licitación y posteriormente en la evaluación de las propuestas técnicas presentadas por los oferentes. (Dirección General de Personal - UDELAR)

Estos equipos enfocaron su análisis en los distintos componentes del sistema: gestión de personal, liquidación de sueldos e infraestructura informática.

El sistema adquirido contiene el desarrollo de:

- Estructuras: Organizativa, escalafonaria, contable, presupuestal, locativa. Estas estructuras permiten la ubicación de los cargos dentro de las unidades ejecutoras, en los niveles organizativos, dentro de un escalafón, subescalafón, carrera y grado, con un financiamiento determinado e indicando el local donde el funcionario cumple funciones.
- Legajo de personal: Incluye los datos personales del funcionario, la integración del grupo familiar, su currícula y registro de la actuación funcional.
- Control de asistencia
- Cuota mutual
- Historia laboral
- Liquidación de sueldos
- Salidas a demanda (constancias, recibos, resúmenes, etc.)

Los usuarios del sistema tendrán tres perfiles (Ingreso, Validación y Confirmación). En primera instancia, un funcionario de la Sección Personal (Docente o No Docente) ingresa la resolución

sobre el funcionario, luego, esta información deberá ser controlada y validada por el jefe de sección y en última instancia, un responsable de contaduría deberá controlar y confirmar que los datos ingresados en SIAP coincidan con la resolución y los datos que surgen del expediente.

El SIAP cuenta con un sistema de bandejas, donde si una decisión es rechazada vuelve al perfil anterior para que realice las modificaciones pertinentes, de lo contrario continúa automáticamente el proceso, brindando más seguridad en cuanto a la exactitud de la información ya que necesariamente es controlada por diferentes actores.

Adicionalmente, el sistema cuenta con ciertos controles automáticos sobre los beneficios sociales, donde se actualizará qué asignaciones familiares le corresponden al funcionario en cada mes o sobre las horas acumuladas en cargos públicos, advirtiendo si se sobrepasa el máximo permitido de 60 horas.

Por otro lado, cuando toda la Universidad esté conectada al mismo sistema, se podrá identificar cuando un docente trabaja en otra Facultad y cuántas horas tiene, pudiendo además obtener la historia del funcionario de forma integrada.

A su vez, la Universidad a través de este sistema se verá beneficiada ya que conseguirá por parte de los servicios universitarios: uniformidad en los criterios de liquidación, uniformidad en la aplicación de las ordenanzas, responsabilidades delimitadas y contará con la información integrada y centralizada.

Este sistema se puede agrupar dentro de la categoría de sistema de información administrativa dado que proporcionará la información a emplear en la toma de decisiones administrativa.

5.5.2. Sistema Integral de Gestión e Información

Del portal de la Universidad surge que la misma se encuentra en un proceso de búsqueda de mejoramiento de su gestión en las áreas de: abastecimiento, financiera, presupuestal y patrimonial, mediante la racionalización, mejora y automatización de los procesos involucrados en dichas áreas. El proyecto institucional denominado SIGI tiene como objetivo final la implementación de un sistema informático ERP. (Universidad de la República, 2011)

Según consta en la presentación de inicio del proyecto SIGI, dicho sistema “posibilitará a la Universidad planificar, coordinar, ejecutar, registrar y analizar todos los hechos económicos que tengan impacto en la administración financiera, presupuestal, patrimonial, de abastecimientos y gestión de inventarios”.

En el mismo portal, se manifiesta que será impulsado por el cogobierno universitario y su coordinación central está a cargo del Rectorado y del Pro Rectorado de Gestión Administrativa. La Dirección General de Administración Financiera, la Dirección General de Planeamiento, la Dirección General de Auditoría y el Servicio Central de Informática Universitaria, serán las áreas competentes encargadas de impulsar el desarrollo del Sistema.

De las entrevistas realizadas a las coordinadoras del proyecto SIGI surge que el mismo será operado en forma descentralizada, consolidando la información a nivel central. Deberá permitir ingresar los datos una única vez en el lugar donde se originan, actualizando automáticamente todos los módulos afectados, con los adecuados niveles de seguridad, confiabilidad y con herramientas de control.

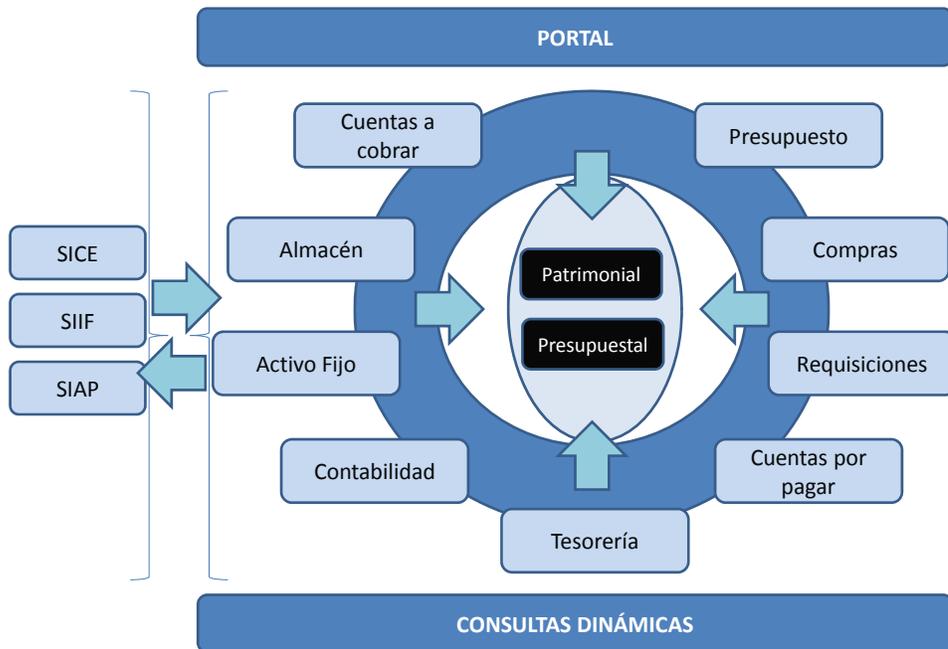
Se espera que este sistema permita uniformizar y automatizar las tareas rutinarias de manera de poder desarrollar otras actividades que no se han podido abordar hasta el momento, como por ejemplo, el análisis de la información que el sistema brindará, permitiendo así una oportuna y eficiente toma de decisiones.

A su vez, el sistema permitirá que todos los servicios universitarios le brinden a la Universidad la información financiera según la Ordenanza 81 del Tribunal de Cuentas, facilitándole a ésta su compilación para la posterior presentación.

Por lo mencionado anteriormente y en función del marco teórico, en cuanto a los tipos de sistemas de información, se entiende que el SIGI se puede caracterizar como un sistema para el soporte de decisiones.

Estructura y funcionamiento del SIGI

La información que se describe a continuación fue obtenida del Blog creado para el Proyecto SIGI (2010) así como de entrevistas realizadas a encargados del desarrollo e implementación del mismo.



Fuente: material brindado por coordinadores del Proyecto SIGI

El usuario accederá a un portal contando con determinada clave. Con ella accederá a determinados menús, que estarán definidos en base a sus roles, pudiendo ingresar a uno de estos módulos y trabajar en ellos. Dichos módulos impactarán tanto en la contabilidad patrimonial como en la presupuestal, que generarán asientos asociados con los hechos que se realicen.

Se pueden definir las actividades dentro de cada uno de los roles con el fin de modelar la seguridad de la aplicación en términos de lo que puede hacer cada usuario a nivel de cada actividad. Existen dos grandes grupos de actividades que un usuario puede realizar:

- **Visualización:** Si el usuario tiene asignada esta actividad podrá visualizar la actividad referida.
- **Mantenimiento:** Si el usuario tiene asignada esta actividad podrá dar de alta, baja o modificar la actividad referida.

Al momento de la realización de la presente investigación, la definición de roles es un aspecto que aún no se encuentra definido.

A continuación se realizará una descripción de los módulos pertinentes al objeto de estudio:

Módulo compras

El módulo compras contempla el procesamiento y seguimiento del ciclo de requerimiento y abastecimiento de recursos. Los principales procesos del módulo son:

- **Solicitud de recursos:** Este proceso comienza con el ingreso de solicitudes y continúa con un proceso de control presupuestal y aprobación funcional.

En esta etapa se incluyen el ingreso de la solicitud, la autorización de la misma, cumplimiento con el stock, armado del pedido de compra, autorización del pedido (según niveles de responsabilidad) petición de cotizaciones a proveedores, ingreso de cotizaciones, adjudicación, generación de la orden de compra y confirmación de la orden de compra.

- **Ingreso de pedido de compras:** No requiere la existencia de solicitudes de recursos previos, se puede ingresar un pedido de compras con independencia de dichas solicitudes.
- **Ingreso de orden de compra:** Puede ingresarse una orden de compra directamente sin que exista una solicitud, pedido o adjudicación de compra previa.

Los encargados de compra y los usuarios que designe cada servicio de la Universidad de la República con rol de consulta podrán visualizar la etapa en la que se encuentra la compra.

Módulo de Presupuesto

El módulo de presupuesto permite elaborar, liberar, controlar y administrar el presupuesto. De esta forma permitirá manejar en forma descentralizada la gestión presupuestal de cada servicio.

En este módulo se podrá:

- Administrar y gestionar los créditos presupuestales.
- Registrar automáticamente las operaciones que se realizan con el objeto de generar información, expresada en unidades monetarias, que permitan la evaluación y control presupuestal, tanto desde una perspectiva interna como para presentar a organismos de contralor.
- Clasificar las operaciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Presupuestales.
- Reflejar y controlar los ingresos/egresos afectados, comprometidos, obligados o pagados/percibidos, (percibidos para el caso de los ingresos) clasificados por dependencia, función, programa, proyecto, fuente de financiamiento, tipo de crédito y moneda o cualquier otro componente que sea necesario ser identificado.

Módulo de Contabilidad

En el presente módulo se concentran los aspectos de orden contable de la institución incluyendo:

- Administración
- Consultas contables
- Ingreso asientos contables
- Reportes contables

Además, el SIGI interactuará con otros sistemas con los que cuenta la Universidad y/o el Gobierno: el SICE (Sistema Integrado de Compras Estatales), el SIIF (Sistema Integrado de Información Financiera) y además el SIAP (Sistema Integral de Administración de Personal).

Las características de la integración con los diferentes sistemas se describen a continuación:

Sistema de Información de Compras Estatales

En cuanto a la interrelación del SIGI con el SICE, los datos se cargarán en el primero y mediante una interfaz se volcarán al segundo.

A partir del SIGI, se publicarán en SICE los llamados a licitaciones así como también las adjudicaciones. La Universidad publicará en el SICE según el objeto del llamado.

Sistema Integrado de Información Financiera

El crédito presupuestal inicial otorgado por la CGN es otorgado a la Universidad, y a partir de éste la Dirección General de Planeamiento lo distribuye con traspasos parciales a los diferentes servicios y una apertura por objeto de gasto.

La elaboración del presupuesto vigente se hará en SIGI y luego se ingresará en SIIF manualmente, decidiendo cada servicio la información que volcará al SIIF.

Los ajustes al crédito se realizan en SIIF, y automáticamente se trasladan a SIGI.

Al mismo tiempo, los registros de ejecución presupuestal ya sean de afectación, compromiso u obligación son generados en SIGI y en forma automática se generan los movimientos a enviar a SIIF.

Sistema Integral de Administración de Personal

El SIAP realizará la liquidación de retribuciones del mes y generará un detalle de la ejecución en formato electrónico, con el objetivo de imputar en los módulos que correspondan y con los requerimientos necesarios para cada módulo, separando en:

- Totales nominales por objeto de gasto, programa y proyecto, incluidos los aportes patronales.
- Retenciones incluidas en el resumen de liquidación.
- Retenciones no incluidas en el resumen de liquidación

Los archivos generados desde los sistemas de sueldos deberán ser validados y eventualmente modificados en SIGI para asegurar la consistencia de la información ingresada. En esta etapa el Área de Contaduría realizará los ajustes pertinentes.

Salidas de información

El sistema cuenta con algunos reportes estándar que sirven de consultas básicas, como por ejemplo:

- **Informe de Sobregiros:** Este informe permite visualizar los sobregiros generados durante la ejecución del plan presupuestal.
- **Informe de Disponibilidad Presupuestal:** Este informe permite visualizar por plan presupuestal, la disponibilidad de las diferentes cuentas presupuestales y/o jerarquías de la estructura presupuestal, para un período determinado.
- **Informe de Ejecución Presupuestal:** Este informe permite visualizar para un plan presupuestal y una versión determinada, su ejecución en cada uno de los criterios presupuestales, por ítems presupuestales y centros gestores de presupuesto, para un período determinado.
- **Rendiciones:** se realizarán rendiciones a realizar a organismos internos (Dirección General de Administración Financiera) o externos (distintos financiadores).

Además de estos informes predefinidos, el sistema permitirá realizar consultas dinámicas.

De la entrevista realizada al Contador de la Facultad, se identifica como ventaja del nuevo sistema el hecho de que solamente con la entrada de una solicitud de pedido, la misma impacta en el crédito presupuestal, en un centro de costos o en una función de la Universidad.

El sistema podrá brindar información de costos de cada una de las carreras de grado, posgrado, costos por departamento, cátedras o institutos, debiendo previamente definir y establecer criterios para su asignación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la bibliografía revisada, y el trabajo de campo realizado se arribó a las conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación con el fin de resolver la interrogante planteada inicialmente.

Uno de los aspectos analizados en este trabajo fue la toma de decisiones y la información necesaria para poder realizarla. Se detectó que, si bien la Facultad no carece de información, cuenta con dificultades para procesarla y difundirla y, en algunas ocasiones, los mecanismos de obtención de la información suelen ser poco adecuados, siendo su principal causa el hecho de que la información no se encuentra centralizada ni integrada. En este sentido, se entiende que el SIGI sería de gran ayuda para solucionar este inconveniente, ya que integraría gran parte de la información, no incorporando principalmente la relativa a las Secciones de Bedelía y Cursos Prácticos.

Sobre las decisiones analizadas, se identificó que un alto porcentaje de las decisiones adoptadas por las principales autoridades de la Facultad, el Consejo y el Decano, hacen referencia a problemas recurrentes, por lo tanto se pueden establecer políticas, reglas y procedimientos, inexistentes al momento algunos y no formalizados o adecuadamente difundidos otros, que permitan tomar decisiones programadas. De esta forma, las autoridades contarán con más tiempo para dedicarlo a las decisiones estratégicas y las relativas a la resolución de los problemas no rutinarios.

Además de contar con información adecuada, las decisiones tomadas necesitan estar alineadas con los objetivos y las metas establecidas con anterioridad. En este entorno, se entiende indispensable que la Facultad se plantee la adecuación de su Plan Estratégico, llevándolo a términos concretos a través de la definición de planes de acción.

Del análisis realizado sobre el Plan Estratégico de la Facultad, se pudo detectar que el mismo no se encuentra actualizado. Además de tener objetivos definidos en forma muy general, carece de metas cuantificadas y plazos establecidos.

Adicionalmente, de las entrevistas realizadas surge que algunos de los consejeros no conocen dicho plan, o no lo tienen internalizado, pudiendo concluirse que la entidad objeto de estudio en muchas ocasiones no actúa en función del mismo.

Acompañando el Plan Estratégico, resulta conveniente que la Facultad cuente con un presupuesto como herramienta de planificación.

La Comisión de Presupuesto debería para esto tener un rol más activo, definiendo para ello, por lo menos:

- Una correcta apertura del presupuesto que permita su posterior control con la información proveniente del sistema de información
- Criterios de priorización en el uso de los recursos
- Responsables por áreas o sectores
- Mecanismos de seguimiento y control
- Mecanismos de corrección de desvíos

En cuanto a los sistemas de información actuales se concluye que cada sección o departamento tiene su propia información, pero la Facultad no ha logrado todavía establecer un mecanismo que le permita integrar esa información de modo automático y sencillo.

Dada la diversidad de información y los múltiples usuarios de los sistemas de información con que cuenta la Facultad es de vital importancia que se disponga de un sistema integrado de gestión que facilite la labor diaria y la toma de decisiones.

Si bien el SIGI va a permitir unificar información relativa a la gestión de abastecimiento, financiera, presupuestal y patrimonial, en principio no lo relacionará con la información proveniente de las Secciones de Bedelía y Cursos Prácticos.

La implementación del SIGI resultará de gran ayuda no sólo para la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, sino para toda la Universidad, dado que todos los servicios van a manejar los mismos procedimientos y el mismo plan de cuentas.

Al estar todavía pendiente la definición de roles del SIGI, dependerá de ésta que los tomadores de decisiones puedan vincular directamente la información proveniente de los dos sistemas o si es necesario la creación de una unidad encargada de la recopilación, síntesis y difusión de la información considerada relevante.

A su vez, resulta de suma importancia que la Facultad defina los criterios de asignaciones de costos que incorporará al sistema, de manera de prever que las salidas de información cuenten con la apertura necesaria para su gestión.

Es de vital importancia que la Facultad cuente con un plan adecuado para lograr el éxito en la implementación del sistema. Una de las principales medidas a tomar desde el inicio de la implementación es el adecuado adiestramiento a los usuarios, ya que los ayudará a entender mejor el sistema, permitiendo así el goce de todos sus beneficios. Además, ayudará a que los involucrados estén dispuestos a aceptar las mejores prácticas y sobre todo a la motivación, dado que algunos de los entrevistados manifestaron no tener demasiada expectativa en la implementación del sistema.

Se entiende que una adecuada depuración de los datos y una migración adecuada de éstos al nuevo sistema merecen una atención especial con la finalidad de evitar incurrir en costos no estipulados y retrasos no deseados. Para esto es necesario un adecuado equipo de TI a cargo de dicha implementación que cuente con el conocimiento y la habilidad necesaria.

En respuesta a la interrogante planteada, y como conclusión final de esta investigación, se identifica que el SIGI será un instrumento relevante para mejorar la gestión de la Facultad, siendo fundamental para ello un adecuado proceso de implantación e involucramiento de todas las partes para lograr una mejora sustantiva.

BIBLIOGRAFÍA

Blog del Proyecto SIGI. (2010). Obtenido de <https://blogsigi.seciu.edu.uy>

Cáceres, C. (2007). Planeación estratégica en Universidades del Consejo de Rectores: evidencia en el período 2000 - 2005. *Calidad en la educación* .

Comité de evaluación externa. (2007). *Informe de evaluación externa de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.*

Consejo Directivo Central - UDELAR. (1993). Ordenanza de aplicación de Recursos Extrapresupuestales. *Diario Oficial* .

Consejo Directivo Central - UDELAR. (1989). Ordenanza del Régimen de Dedicación Compensada Docente. *Diario Oficial* .

Consejo Directivo Central - UDELAR. (2007). Ordenanza del Régimen de Dedicación Compensada No Docente.

Contaduría General de la Nación. (2011). Obtenido de <http://www.cgn.gub.uy/siif/queeselsiif.htm>

Decreto N°185/991. (1991). *Diario Oficial* .

Dirección General de Personal - UDELAR. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2011, de <http://www.universidadur.edu.uy/dgp/>

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. (s.f.). Recuperado el 2010, de <http://www.ccee.edu.uy/cogob/planestrategico.PDF>

Gómez, F., Gómez, G., & Galarraga, L. (2006). *Monografía de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.*

Hofer, S. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* West Publishing.

Information Systems Audit and Control Association & IT Governance Institute. (1996). *COBIT.*

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Ley 15903 - Rendición de cuentas y balance de ejecución presupuestal. (1987). *Diario Oficial* .

Ley Orgánica de la Universidad de la República. (1958). *Diario Oficial* .

Maldonado, M. (2008). *El impacto de los factores críticos de éxito en la implementación de sistemas integrados ERP*.

Marco legal de la Universidad. (2 de Octubre de 2010). Obtenido de http://www.rau.edu.uy/universidad/uni_mlegal.html

Peña Vera, T. (2008). *Análisis de algunos campos esenciales de la ciencia de la información desde tres enfoques epistemológicos*.

Pereyra, B. (2003). *Los sistemas integrados de gestión en las organizaciones*.

Pugnitore, J. (2007). *Sistemas de información como herramienta competitiva*.

Robbins, C. (2005). *Administración*.

Rojas Mesa, L. Y. (2006). *De la gestión de la información a la gestión del conocimiento*.

Sánchez, L., & Pérez, I. (2005). El control sobre la gestión presupuestaria como vía para mejorar la gestión Universitaria. *Santiago* , 43-57.

SeCIU - Universidad de la República. (20 de Diciembre de 2010). *Elecciones Universitarias*. Obtenido de <http://www.elecciones.edu.uy>

SeCIU - Universidad de la República. (20 de Diciembre de 2010). *Elecciones Universitarias*. Obtenido de <http://www.elecciones.edu.uy>

Senn, J. (1990). *Sistema de información para la administración*.

Stoner, J. F. (1996). *Administración*.

Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. (2005). *Business Process Management* , 501-518.

Tribunal de Cuentas de la República. (2002). Ordenanza 81. *Diario Oficial* .

Universidad de la República. (18 de Febrero de 2011). Obtenido de <http://www.universidadur.edu.uy/gestion/pledur.htm>

Universidad de la República. (20 de Febrero de 2011). *Universidad de la República*. Obtenido de <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/26562>

Universidad del Cauca - FCCEA. (s.f.). Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/siconceptosbasicos.htm>

Wikipedia. (16 de Febrero de 2011). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Dato>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de la investigación: teoría, mecanismos causales, validación. 3.

ANEXO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA FFCCEyA PARA EL PERÍODO 2005-2010

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

1. **Visión** : Construir una Facultad de referencia para la Universidad de la República en particular y las instituciones de educación superior nacionales y regionales en general, en términos de :

Pertinencia de los conocimientos

Relacionamiento de los estudiantes, docentes y funcionarios

Integración al Área Social, la Universidad, y el medio académico regional y global.

Formación de recursos humanos para el país

2. Plan Estratégico de Desarrollo del Servicio:

2.1. ENSEÑANZA

2.1.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a responder a la demanda creciente por enseñanza superior de grado, posgrado y educación permanente, promoviendo la equidad social y geográfica y mejorando la calidad de la oferta pública.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

No.de estudiantes inscriptos	Sistema de Bedelías
No.de carreras en el interior	Resoluciones Consejo y Claustro
No.de graduados en Mvdeo.e interior	Sistema de Bedelías
No.total alumnos posgrado	Ídem
Gº de satisfacción de estudiantes de grado y alumnos de posgrado con la formación ofrecida.	Encuestas a graduados, estudiantes avanzados y alumnos de posgrado
Gº de satisfacción de la sociedad con la formación ofrecida	Encuestas a actores más relevantes

Supuestos y/o hipótesis para su cumplimiento

Los supuestos e hipótesis de cumplimiento son los mismos para todos los objetivos, resultados y actividades:

Incremento de recursos presupuestales y extrapresupuestales.

Apoyo de las Comisiones Sectoriales correspondientes.

Apoyo de los distintos actores de la Universidad y del Área Social en particular.

Existencia de voluntad de cambio en los distintos actores de la Facultad.

2.1.2. Objetivos específicos

ENSEÑANZA DE GRADO

Enunciación: Mejorar la calidad de la enseñanza de grado, así como su gestión, con mayores niveles de equidad en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con el Área Social a través de la formación didáctica, las estrategias de comunicación, los cursos interdisciplinarios y la flexibilidad curricular.

EDUCACIÓN PERMANENTE

Enunciación: Ampliar la cobertura de la Educación Permanente en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con el Área Social, mejorando su calidad y su gestión.

POSGRADOS

Enunciación : Crear nuevas opciones de Posgrados en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos con características de interdisciplinariedad y en el marco de acuerdos con Universidades del exterior, a nivel de Diplomas, Maestrías y Doctorados, mejorando su calidad y su gestión.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Inserción en mercado laboral	Encuestas a empresas y egresados
Desempeño en posgrados	Informe directores posgrados
Deserción, presencialidad, repetición, no.de	Sistema de Bedelías / Encuestas

ingresos y no.de egresos, por nivel socioeconómico y área geográfica de origen, en relación a egresados de secundaria.	
No.de cursos Ed.Permanente por año	Informe anual UPAE
No de cursantes Ed.Permanente por año	Idem
No de nuevos temas EP por año	Idem
Grado de satisfacción alumnos EP	Idem
No de posgrados creados.	Res. Consejo, Claustro y CDC.
No de acuerdos implementados	Ídem
Cantidad de servicios involucrados	Ídem
Grado de satisfacción alumnos	Encuestas a alumnos
Grado de satisfacción de la sociedad	Encuesta a actores sociales relevantes

2.1.3. Resultados esperados

ENSEÑANZA DE GRADO

Nuevo Plan de estudios aprobado que contemple articulación con ANEP, movilidad horizontal y flexibilidad curricular, y puesto en funcionamiento.

Licenciatura en Estadística aplicada fortalecida.

Sistemas de descentralización geográfica implantados.

Sistemas de atención diverso según perfil de estudiantes en funcionamiento.

Formación docente expandida, en didáctica.

Dedicación horaria docente ampliada

Efectivización de cargos completa para grados 3, 4 y 5, y parte de los grados 2.

Departamentos académicos en funcionamiento

EDUCACIÓN PERMANENTE

Ampliación geográfica de la oferta de cursos de Educación Permanente implementada.

Ampliación a no graduados de la oferta de cursos de Educación Permanente implementada.

ENSEÑANZA DE POSGRADO

Nuevos posgrados interdisciplinarios creados.

Posgrados en coordinación con otros servicios universitarios implementados.

Nuevos posgrados conjuntos con universidades del exterior en funcionamiento

Maestrías ya existentes consolidadas y fortalecidas

Doctorados en las áreas relacionadas aprobados.

GENERAL

Evaluación externa culminada

Sistema de evaluación permanente en funcionamiento

Gestión mejorada

Infraestructura edilicia mejorada y mantenida

Infraestructura informática mejorada y mantenida

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Plan de estudios aprobado	Res.Consejo, Claustro y CDC
No de créditos realizados por estudiantes de la Facultad en otros servicios universitarios	Sist.de Bedelías
No.de estudiantes en ciclo básico común	Ídem
Horas docentes para enseñanza en Lic.en Estadística aplicada	Sist.de Personal
No de cursos en interior del país	Res.Consejo y Claustro
No de estudiantes en interior	Sist.de Bedelías
No de modalidades y tipos de cursado diferentes	Informes Unidad de apoyo a la enseñanza (UAE) y reglamento plan de estudios
Programas de asignaturas informados por UAE y Departamentos Académicos	Informes UAE / Informes Departamentos Académicos
No docentes atendidos, en form. Didáctica	Informes UAE
Horas docente por estudiante	Sist.de Bedelía y Personal
No de cargos efectivos	Sist.de Personal

Reglamento de los Deptos. Académicos aprobado	Res.Consejo
No de cursos en el interior del país	Informe anual UPAE
No de cursos para no graduados por año	Ídem
No de posgrados interdisciplinarios creados	Res.Consejo, Claustro y CDC
Posgrados coordinados con otros servicios	Ídem
No de posgrados conjuntos con universidades del exterior	Ídem
No de alumnos de las maestrías	Informe anual directores de maestrías
No de graduados de las maestrías	Ídem
No de Doctorados aprobados	Res.Consejo, Claustro y CDC
Informes de evaluadores externos entregados	Res.Consejo y Claustro
No de evaluaciones realizadas	Ídem
No de procesos mejorados	Informes Div.Administrativa
Gº de satisfacción de usuarios	Encuestas a usuarios
Metros cuadrados incorporados, mejorados y mantenidos	Informes Dir.Gral Arquitectura
Equipamiento incorporado	Informes Unidad Apoyo Informático (UAI)
No de procesos informatizados	Ídem

2.1.4. Actividades y procedimientos de ejecución

ENSEÑANZA DE GRADO

Culminar el diseño del nuevo plan de estudios de grado

Aprobar el nuevo Plan de estudios de grado

Dictar los cursos del nuevo Plan, de acuerdo a las distintas modalidades establecidas en el mismo

Dictar los cursos de la Lic. en Estadística, de acuerdo a lo establecido en el Plan 1997.

Transformar la Unidad de Formación y Evaluación Docente en Unidad de apoyo a la Enseñanza (UAE) fortalecida, que comprenda: formación docente, evaluación docente, apoyo pedagógico y vigilancia epistemológica.

Implementar carreras en el interior del país

Realizar los llamados a provisión en efectividad de los cargos docentes

Utilizar el sitio web de la Facultad para lograr una comunicación permanente con actores interesados (docentes, estudiantes, graduados)

EDUCACIÓN PERMANENTE

Implementar cursos presenciales en el interior del país

Implementar cursos por videoconferencias y otras modalidades para el interior del país

Crear una unidad de diseño de cursos a medida para organizaciones dentro de UPAE

Diseñar un programa de cursos para no graduados

Utilizar el sitio web de la Facultad para promocionar el programa de cursos, así como receptionar los requerimientos de los usuarios.

ENSEÑANZA DE POSGRADO

Diseñar y crear nuevos posgrados interdisciplinarios

Realizar acuerdos con universidades del exterior y otros servicios universitarios para consolidación de maestrías

Realizar acuerdos con universidades del exterior y otros servicios universitarios para creación de doctorados

Utilizar el sitio web de la Facultad para difundir e intercambiar conocimientos entre alumnos de posgrados, docentes locales y del exterior, otros servicios universitarios.

GENERAL

Contratar evaluadores externos

Crear la Unidad de Evaluación Permanente

Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo

Mejorar el Departamento de Documentación y Biblioteca

Realizar un programa de cursos de capacitación a los funcionarios no docentes, adaptado a las particularidades del servicio.

Adaptar los manuales de procedimientos a las particularidades del servicio

Adecuar el organigrama administrativo de la Facultad al crecimiento de las actividades de Enseñanza

Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de la enseñanza

Realizar obras en local central

Adquirir local para posgrados

Adecuar los locales a las normas de seguridad correspondientes

Hacer las adecuaciones de los locales relacionadas con la accesibilidad

Crear Unidad de Apoyo Informático (UAI)

Adquirir infraestructura informática.

Mantener la estructura informática instalada

Rediseñar el laboratorio de informática

Adquirir y/o diseñar software para actividades educativas

Adquirir y/o diseñar software específico

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Nuevo plan de estudios aprobado	Res. Consejo, Claustro y CDC
Reglamento de Plan de Estudios aprobado	Ídem
Horas de clase dictadas por asignatura y modalidad	Informes anuales de cátedra / Sist.de Bedelías
Estudiantes atendidos	Ídem
Porcentaje de estudiantes aprobados sobre estudiantes atendidos	Ídem
UAE creada e instrumentada	Res. Consejo / Plan de trabajo UAE
No.de carreras implementadas en el interior	Res. Consejo y Claustro

del país	
No.de llamados en efectividad realizados	Res. Consejo
No.de cargos efectivos provistos	Sist.de Personal
No.de ingresos al sitio	Informe webmaster
No.de ingresos a las páginas de las cátedras	Ídem
No. de cursos presenciales en interior del país implementados	Informe anual UPAE
No de videoconferencias y similares implementados	Ídem
Unidad de diseño cursos a medida creada	Res. Consejo
Programa de cursos para no graduados diseñado	Ídem
No de ingresos a pagina UPAE	Informe webmaster
Documentos incorporados a la página	Ídem
No de posgrados creados	Res. Consejo, Claustro y CDC
No de acuerdos realizados con otros servicios universitarios	Res. Consejo
No de acuerdos con universidades del exterior	Informes de directores de posgrados
No de docentes extranjeros o de otros servicios incorporados	Res.de Consejo
Doctorados creados	Res.de Consejo, Claustro y CDC
No de ingresos a las páginas web de los posgrados	Informes del webmaster
Documentos incorporados a las páginas	Ídem
Evaluadores externos contratados	Res. Consejo
Unidad de Eval.Permanente (UEP) creada	Ídem
Sist.informáticos de apoyo incorporados	Informe Div.Administrativa
Libros adquiridos	Informe Dir.Depto.Doc.y Biblioteca
Libros de docentes de la Facultad obtenidos por donación	Ídem
Publicaciones periódicas adquiridas	Ídem
No de préstamos realizados	Ídem
No de búsquedas bibliográficas realizadas	Ídem
Alumnos ingresantes adiestrados en proc.biblioteca	Ídem
Monografistas y estudiantes avanzados adiestrados en proc.biblioteca	Ídem
Docentes adiestrados en proc.biblioteca	Ídem
Documentos y procedimientos incorporados a página web de biblioteca	Ídem

Cursos propuestos para func.no docentes	Informe Div.Administrativa
Funcionarios no doc.atendidos	Ídem
Manuales adaptados a las particularidades del servicio	Ídem
Organigrama confeccionado y aprobado	Res. Consejo
Horas funcionarios no docentes por estudiante	Sist.de Personal / Sist.de Bedelía
Metros cuadrados construidos	Informes Dir.Gral Arquitectura
Local adquirido	Ídem
Locales adecuados a las normas de seguridad	Ídem
Locales adecuados en función de la accesibilidad	Ídem
Unidad de apoyo informático creada	Res. Consejo
Equipamiento adquirido	Informes UAI
Velocidad de conexión obtenida	Ídem
Laboratorio rediseñado a las necesidades de enseñanza según nuevo plan de estudios	Ídem
Software adquirido o diseñado para actividades educativas	Ídem
Software específico adquirido o diseñado	Ídem

2.2. INVESTIGACIÓN

2.2.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a impulsar la creación científica y tecnológica estimulando su calidad y pertinencia.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Política de investigación definida y aprobada	Res. Consejo y Claustro
---	-------------------------

2.2.2. Objetivos específicos

Enunciación: Incrementar la cantidad y calidad de la producción científica en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, generando redes y temáticas interdisciplinarias, en especial con otros servicios del Área Social, mejorando la gestión de la misma.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

No.de trabajos publicados	Informes anuales de institutos
No.de trabajos presentados en Jornadas y Seminarios	Ídem
No.de trabajos aceptados por publicaciones arbitradas	Ídem
No.de docentes de Universidades del exterior invitados a Jornadas y Seminarios	Ídem
No.de proyectos presentados a diversas fuentes de financiamiento	Ídem
Porcentaje de proyectos aprobados en relación a proyectos presentados a fuentes de financiación	Ídem
Porcentaje de proyectos financiados en relación a proyectos presentados.	Ídem

2.2.3. Resultados esperados

Política general de investigación definida, aprobada e implementada.

Equipos de investigación fortalecidos y estabilizados.

Redes de investigación conformadas.

Visibilidad de resultados de la investigación incrementada.

Vínculos institutos-cátedras fortalecidos.

Vínculos entre institutos de la Facultad fortalecidos.

Evaluación externa terminada.

Sistema de evaluación permanente en funcionamiento.

Gestión mejorada

Infraestructura edilicia mejorada y mantenida.

Infraestructura informática mejorada y mantenida.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Prioridades de investigación definidas	Res. Consejo de la Facultad
Doc.con pol.de Recursos Humanos definida	Ídem
Doc. con pol.de difusión de la inv. definida	Ídem
Horas docentes dedicadas a la investigación	Sist.de Personal
No.de docentes con DT u otras modalidades de estímulo	Ídem
Porcentaje de docentes investigadores con títulos de maestría y/o doctorado	Sist.de Personal / Informe anual de institutos
No.de redes conformadas	Res.del Consejo
No.de publicaciones realizadas	Informe anual de institutos
No.de jornadas y seminarios realizados	Ídem
No.de docentes con funciones de enseñanza e investigación	Informe Departamentos Académicos
No.de proyectos comunes de institutos	Informe anual de institutos
Informe de evaluadores externos entregados	Res. Consejo y Claustro
No.de evaluaciones realizadas	Ídem
No.de procesos mejorados	Informes Div. Administrativa
G° de satisfacción de usuarios	Encuesta a usuarios
Metros cuadrados mejorados en el área	Informes DGA
No de equipos y accesorios incorporados	Informes UAI
No de procesos informatizados	Ídem
Velocidad de conexión a internet	Ídem

2.2.4. Actividades y procedimientos de ejecución

Confeccionar y aprobar el plan quinquenal de investigación.

Realizar las actividades previstas en el plan de investigación quinquenal.

Sensibilizar y dar apoyo a los docentes para presentarse a los llamados a DT y otras modalidades de estímulo.

Estimular a los docentes, estudiantes y egresados para presentar proyectos para su financiamiento con fondos centrales.

Promover la formación de equipos multidisciplinarios

Crear redes en las áreas temáticas de la Facultad.

Crear y promover mayor interrelación entre los institutos de la Facultad.

Crear un programa propio de promoción para jóvenes investigadores.

Crear una estructura de investigación en contabilidad y administración.

Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales para apoyo a la investigación.

Promover estudios de posgrado a docentes dedicados a la investigación

Promover la publicación y difusión de los trabajos realizados.

Realizar Jornadas y Seminarios

Promover la participación de docentes investigadores en Jornadas y Seminarios

Promover la publicación en el sitio web de la Facultad de los resultados de los trabajos de investigación.

Estimular la presentación de trabajos en la publicación Demos Digital

Promover la participación de investigadores en diferentes cátedras de la Facultad.

Encargar el desarrollo de asignaturas a los docentes investigadores.

Contratar evaluadores externos.

Crear la Unidad de Evaluación Permanente

Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo

Mejorar el Departamento de Documentación y Biblioteca

Adaptar los manuales de procedimientos a las particularidades del servicio.

Adecuar el organigrama administrativo al crecimiento de las actividades de investigación.

Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de la investigación.

Realizar obras en los locales de institutos.

Adquirir local para institutos o reubicar en la sede central.

Adecuar los locales a las normas de seguridad correspondientes

Realizar las adecuaciones de los locales relacionadas con la accesibilidad.

Crear Unidad de Apoyo Informático

Adquirir infraestructura informática

Mantener la infraestructura informática instalada

Adquirir o diseñar software específico.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Plan de investigación aprobado	Res.del Consejo
Horas docentes investigadores	Sist.de Personal
No.de docentes presentados a los llamados a DT u otras modalidades de estímulo	Informes CSIC
No.de docentes contratados en el régimen de DT u otras modalidades de estímulo	Sist.de Personal
No.de proyectos presentados para su financiamiento con fondos centrales	Informes CSIC
No.de proyectos aprobados por CSIC	Ídem
No.de proyectos financiados por CSIC	Ídem
No.de equipos multidisciplinarios formados	Informes anuales de institutos
No.de unidades asociadas con otros servicios universitarios	Ídem
No.de redes conformadas	Ídem
No.de proyectos conjuntos de los distintos institutos de la Facultad	Ídem
No.de docentes con actividades en proyectos conjuntos de institutos de la Fac.	Ídem
No.de estudiantes o egresados jóvenes que presente proyectos para su financiación con fondos de la Facultad para jóvenes investigadores.	Ídem
Horas docentes dedicadas a la investigación en contabilidad y administración	Informe Departamentos Académicos
Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales de crédito para apoyo a la investigación	Informe anual de institutos.

No.de proyectos financiados	Ídem
No.de docentes realizando estudios de posgrado	Ídem
No.de trabajos publicados	Ídem
No.de jornadas y seminarios realizados	Ídem
No.de docentes que intervienen en jornadas y seminarios	Ídem
No.de trabajos publicados en el sitio web	Informes webmaster
No.de trabajos publicados en Demos digital	Informes editores Demos digital
Horas de docentes investigadores dedicadas ala trabajo conjunto con cátedras de la Facultad	Informe Departamentos Académicos
No.de asignaturas a cargo de docentes investigadores	Ídem
No.de trabajos monográficos y tesis coordinadas por docentes investigadores	Informe Departamentos Académicos / Informe directores de posgrados
Evaluadores externos contratados	Res. del Consejo
UEP creada	Ídem
Sistemas informáticos de apoyo a la investigación implementados	Informes Div. Administrativa
No.de libros y publicaciones periódicas adquiridos	Informe Dirección de Biblioteca
No.de publicaciones de docentes investigadores incorporados al acervo de la biblioteca	Ídem
Acceso generado a los servicios y productos de Bibliotecas a través del Portal del Area Social	Ídem
Documentos digitalizados	Ídem
No.de manuales vinculados a las tareas de investigación adaptados	Informe Div. Administrativa
Organigrama adecuado al crecimiento de la investigación	Res. Consejo
No.funcionarios no docentes adecuado a las nuevas estructuras de gestión de la investigación	Sist.de Personal
Metros cuadrados mejorados	Informe DGA
Local adquirido, o institutos ubicados o re-ubicados en sede central	idem
Locales adecuados a las normas de	Ídem

seguridad existentes	
Locales adecuados para accesibilidad	Ídem
UAI creada	Res. Consejo
Equipos y accesorios adquiridos	Informe UAI
Velocidad de conexión a internet	Ídem
Software específico adquirido o diseñado	Ídem

2.3. EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

2.3.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a promover la utilidad social del conocimiento contribuyendo a la solución de los problemas que hacen a la mejora de la calidad de vida de la población, con retorno académico

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Actividades de extensión realizadas	Informe de la Unidad de Extensión (UE) / Informes CSEAM
Actividades de vinculación con sector productivo realizadas	Informes Unidad de Convenios (UC)

2.3.2. Objetivos específicos

EXTENSIÓN

Enunciado: Incrementar la atención a las necesidades de la sociedad en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con los demás servicios del área social, mejorando su gestión.

VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Enunciado: Incrementar la atención a las necesidades del sector productivo en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con los demás servicios del Área Social, mejorando su gestión.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Actividades de extensión realizadas	Informe de la UE
Horas docentes asignadas a activ.extensión	Ídem
No.de convenios con sector productivo pco.	Res. Consejo
No.de convenios con sector productivo priv.	Ídem
No.de docentes trabajando en convenios	Informe UC

2.3.3. Resultados esperados

EXTENSIÓN

Políticas De extensión aprobadas

Plan de extensión en funcionamiento

VINCULACIÓN CON SECTOR PRODUCTIVO

Política activa de convenios implantada

Política de acceso a trabajo en convenios definida.

Metodologías aplicadas en convenio, difundidas.

Documento en metodología de confección de casos preparado.

Casos sobre la realidad nacional preparados para su aplicación en la enseñanza.

GENERAL

Evaluación externa culminada

Sistema de evaluación permanente en funcionamiento

Gestión mejorada

Infraestructura edilicia mejorada y mantenida.

Infraestructura informática mejorada y mantenida

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Doc.con plan de extensión aprobado	Res. Consejo
Doc.con política de convenios diseñada y aprobada	Ídem
Doc.con política de acceso a trabajo en convenio definida y aprobada	Ídem
Doc.de difusión de metodologías aplicadas en convenios publicados o presentados en Jornadas	Informe UC
Doc.de metodología de confección de casos elaborado	Ídem
No.de casos diseñados	Informe Deptos.Académicos
No.de casos utilizados en enseñanza	Ídem
Informe de evaluadores externos	Res. Consejo y Claustro
No.de evaluaciones realizadas	Ídem
No.de procesos mejorado	Inf. Div. Administrativa
Grado de satisfacción de usuarios	Encuesta a usuarios
Metros cuadrados asignados a actividades	Informe DGA
No.de equipos y accesorios incorporados	Informes UAI
No.de procesos informatizados	Ídem
Velocidad de conexión a internet	Ídem

2.3.4. Actividades y procedimientos de ejecución

EXTENSIÓN

Confeccionar un plan de extensión para el quinquenio.

Crear la Unidad de Extensión (UE)

Realizar las actividades previstas en el plan quinquenal

Estimular a los docentes, estudiantes y egresados a presentar proyectos para su financiamiento con fondos centrales

Promover la interrelación con actividades de otros servicios del área.

Promover la formación de equipos multidisciplinarios.

Estimular la realización de trabajos de extensión en sustitución del trabajo monográfico.

Promover la visibilidad de las tareas de extensión realizadas por la Facultad.

Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales de crédito para apoyo a la extensión.

Utilizar el sitio web como mecanismo de difusión de posibles actividades de extensión de la Facultad, de modo de fomentar la demanda de dichas actividades.

Crear programa propio de promoción de la extensión.

VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Fortalecer la Unidad de Convenios (UC)

Promover la participación de la mayor parte de los docentes en actividades de vinculación con el sector productivo.

Difundir las metodologías aplicadas en los trabajos en convenios.

Confeccionar casos sobre la realidad nacional, vinculados con las actividades realizadas en los convenios, para su uso en la enseñanza.

Utilizar el sitio web para difundir las actividades realizadas y las áreas donde la Facultad puede apoyar al sector productivo nacional.

Fomentar la presentación de proyectos para su financiamiento por la sub-comisión de sector productivo de la CSIC.

GENERAL

Contratar evaluadores externos.

Crear la Unidad de Evaluación Permanente

Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo

Adecuar el organigrama administrativo de la Facultad al crecimiento en la función extensión y vinculación con el sector productivo.

Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de extensión y vinculación con el sector productivo

Adecuar el espacio físico destinado a las actividades de extensión y vinculación con el sector productivo.

Crear Unidad de Apoyo Informático

Adquirir infraestructura informática (conexión internet, servidores, terminales)

Mantener el equipamiento informático.

Adquirir y/o diseñar software específico

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Plan de extensión aprobado	Res. Consejo
Unidad de Extensión creada	Ídem
Horas docentes asignadas a extensión	Informes UE
No.proyectos presentados para financiamiento con fondos centrales	Informes CSEAM
No.proyectos aprobados/presentados	Ídem
No.proyectos financiados/presentados	Ídem
No.proyectos conjuntos con servicios Area	Informes UE
No.equipos interdisciplinarios formados	Ídem
No. trabajos extensión realizados en sustitución trabajos monográficos	Informes Deptos. Académicos
No.trabajos extensión publicados o presentados en jornadas y/o seminarios	Informes UE
Financiamiento obtenido de organismos bilaterales y multilaterales de crédito	Ídem
Documentos incorporados al sitio web	Informes webmaster
No.ingresos a la página de extensión	Ídem
No. proyectos presentados para su financiación con fondos Facultad	Res. Consejo
No. recursos humanos en Unidad de Convenios	Sist.de Personal
Tareas incorporadas a la UC	Res. Consejo
Convenios originados desde la UC	Ídem
No.docentes en actividad convenios	Informes UC
No.llamados realizados a docentes para	Res. Consejo

participar en actividades de convenios	
No.documentos publicados o presentados en jornadas y/o seminarios	Informe UC
No.casos confeccionados para utilizar en enseñanza	Informe UC Informe Deptos Académicos
No.documentos en página web convenios	Informe webmaster
No.de ingresos a la página web convenios	Ídem
No.proyectos presentados a CSIC	Informes CSIC
No.proyectos aprobados CSIC	Ídem
No.proyectos financiados CSIC	Ídem
Evaluadores externos contratados	Res. Consejo
UEP creada	Ídem
Sist.apoyo a extensión y vinc. con sector productivo implementados	Informes Div. Administrativa
Organigrama adecuado al crecimiento de extensión y vinc.con sector productivo	Ídem
No.funcionarios no docentes adecuado a las nuevas estructuras de gestión	Sist.de Personal
Metros cuadrados asignados	Informe DGA
UAI creada	Res. Consejo
Equipos y accesorios adquiridos	Informes UAI
Software específico adquirido o diseñado	Ídem

