

# IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CIRCUITO DE RENDICIONES ENTRE LAS SECRETARÍAS DE CIENCIA Y TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA - UNPSJB

**Autores:** Nancy E. Sáez

**Universidad:** Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

**E-mail de contacto:** [nsaez@unpata.edu.ar](mailto:nsaez@unpata.edu.ar)

**Modalidad:** Trabajo de Extensión

**Palabras clave:** Recursos humanos - Eficiencia – Eficacia – Planificación.

## Resumen

La ponencia surge de un proyecto realizado en el marco de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria cuyo objetivo fue analizar exhaustivamente el circuito de rendición de fondos de la Universidad, a efectos de identificar los principales obstáculos que generaban inconvenientes en la gestión de rendición de fondos dentro del ámbito de la Secretaría de Ciencia y Técnica.

El tema fue elegido en virtud de haber sido señalado como una “debilidad” en el **“II Informe de Autoevaluación de la UNPSJB en el período 2007-2011”**.

Se trata de un proyecto de investigación-acción que sugiere traspasar la mirada técnica del problema, para confrontarlo con la reflexividad teórica.

Su recorrido permitirá visibilizar los principales obstáculos que interfieren en la práctica de rendición de fondos para proponer acciones de planificación que tiendan a dar respuesta a la problemática abordada, buscando no generar mayores erogaciones y re-validando el principal activo de la organización que es el recurso humano existente.

En la investigación se adoptó la metodología cualitativa, utilizando la técnica de observación participante en primer lugar, para luego dar paso a las entrevistas realizadas a los principales actores intervinientes en este proceso.

Se realizaron entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a los investigadores; a las autoridades de cada Secretaría; a los directivos y al personal no-docente de cada área que conforma el circuito administrativo.

Uno de los principales hallazgos que aporta esta investigación, es que el circuito administrativo está preparado en función de la normativa que rige para instituciones públicas subsidiadas por el tesoro nacional, Fuente 11, y no tiene en

cuenta las particularidades que implica recibir fondos de otros organismos como la ANPCyT que aporta recursos para investigación pero bajo la normativa del BID. En La UNPSJB estos recursos son imputados como recursos con afectación específica o Fuente 13.

Esta doble lógica entorpece el proceso de rendición ya que los investigadores deben registrarse en primer término por la normativa vigente para las erogaciones de Fuente 11 y, posteriormente, “ayornarlas” de manera tal, que cumplan con las normativas exigidas por la entidad financiadora de cada proyecto.

### **Abstract**

*The paper's origin came from a Project made during the period I attended classes to achieve a technical degree in administrative and university management. Its main purpose was to exhaustively analyze the whole accountability circuit of the entire university. In order to identify the main obstacles which caused inconveniences in the accountability of the science and research secretary.*

*The topic was chosen due to the fact that it was pointed out as a “Weakness” in the second autoevaluation report of UNPSJB during the years 2007-2011”.*

*Although, the Project is not entirely “theoretical” since many variables come across and on going circuit, the main focus of this project was to question the technical point of view of the problem and engage it with a theoretical based one.*

*All through the paper, a deeper visualization of the topic will be presented, specifically the obstacles which interfere during the accountability process, so as to propose proper planification and actions to address the problem in itself. Secondly, the paper intention is to not cause any problem to the people involved and moreover, revalidate the principal asset of the organization, the human resource. A qualitative approach was adopted through the research, observing actively in the first place, in order to interview the people involved in the process.*

*Formal interviews were made to the people involved in the accountability and semi-formal interviews to the scientist (people who asked for the funds), authorities of each sector and to all the blue collar workers involved as well in each area that remits to the whole financial circuit.*

*One of the most important findings about this research, is that the whole administrative process is based around a normative that rules public institutions when the majority of the income is financed from the national treasure, Fuente 11. Reason why they overview all the rules which are pertinent at the time of receiving funds from external entities, Fuente 13 – resources affected by specific needs.*

*In conclusion, this contradiction force the researchers and people who apply for a financial help to give account as detailed by Fuente 11, to find out later they must change the requirements in order to meet the new specifications depending on the case and the signed Agreement.*

## **Introducción**

Como investigación, el trabajo se enmarcó en el paradigma de los estudios sobre administración y brinda un recorrido conceptual sobre las diversas teorías que conforman su núcleo duro que permitió reflexionar sobre el objeto de estudio.

El caso que nos ocupa, bajo una mirada amplia, podría enmarcarse en los estudios de carácter propositivo ya que culmina con una propuesta de mejoramiento del circuito de rendiciones para proyectos subvencionados con fondos específicos.

## **Necesidad /demanda/problema que aborda:**

La Secretaría de Ciencia y Técnica es una de las cinco Secretarías que funcionan en el Rectorado. Es el área donde se canalizan la mayoría de las actividades científicas de la UNPSJB y es la órbita donde funciona el CIUNPAT. La actividad científica conforma uno de los pilares fundamentales de las universidades nacionales ya que, otras instituciones del Sistema Educativo pueden ejercer la docencia y la extensión, pero sólo la universidad puede producir conocimientos legitimados que aporten al desarrollo local, nacional o internacional.

Su rol es central en la generación, transformación, difusión y crítica del conocimiento y su uso social.

Este marco institucional, requiere que la institución revise periódicamente sus políticas de desarrollo y que ponga especial interés en el papel estratégico que tiene el conocimiento científico como una herramienta transformadora en la sociedad.

La UNPSJB promueve, a través de Ciencia y Técnica, la realización de proyectos de investigación en el marco de distintos programas financiados con recursos propios o en asociación con otras organizaciones del sistema científico y tecnológico nacional. Apoya a sus docentes e investigadores en las gestiones para obtener subsidios para sus proyectos de investigación a través de la firma de convenios.

Desde 1990, organismos internacionales como el Banco Mundial y el BID -a través de entidades nacionales- financian Proyectos de Investigación que tengan por objeto la generación de nuevos conocimientos en las áreas de Ciencia y Tecnología (Fondos FONCyT) o proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica (FONTAR) entre otros. Los investigadores de todas las Universidades e Institutos de Educación Superior, presentan proyectos ante cada convocatoria y luego de un riguroso proceso de selección, la entidad elige los proyectos a subsidiar. Posteriormente tanto los investigadores como sus Universidades se comprometen -por medio de un convenio- a ejecutar los gastos bajo la normativa exigida por cada entidad.

De este requerimiento, **“crear conocimiento”** para contribuir al desarrollo social, surge de la necesidad de abordar la problemática de las rendiciones de fondos específicos o Fuente 13, de manera tal, de transparentar los principales obstáculos que entorpecen el procedimiento de rendición de fondos y elevar una propuesta que tienda a optimizar el circuito de rendiciones entre la Secretaría de Ciencia y Técnica y la Secretaría Administrativa debido a que fue uno de los déficits detectados en la dimensión de Ciencia y Técnica según el **“II Informe de Autoevaluación de la UNPSJB, durante el período 2007-2011”** que explicitó la necesidad de “revisar los procedimientos de gestión administrativa debido a las dificultades en la práctica de rendición de fondos”<sup>1</sup>.

#### **Objetivo general:**

---

<sup>1</sup> II Informe de Autoevaluación 1997-2011. UNPSJB, aprobado por Resolución “C.S.” N° 49/13

- Diagnosticar e identificar los principales obstáculos que entorpecen los procedimientos de rendición de fondos con afectación específica para realizar una propuesta que permita optimizar el circuito de rendiciones entre las Secretarías de Ciencia y Técnica y Administrativa.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer los procedimientos internos y el camino crítico de la ejecución de fondos relacionada con los proyectos de investigación para detectar los posibles obstáculos que operan dentro del procedimiento habitual de la rendición de fondos en la Secretaría de Ciencia y Técnica.
- Revisar la normativa que sostienen el circuito de rendiciones dentro de la Secretaría Administrativa para indagar los procedimientos específicos que se realizan con las rendiciones de Fuente 13.

#### **Descripción de actividades:**

En una primera instancia se problematizó la demanda específica que surgiera del informe de autoevaluación relacionada a las **“dificultades en la rendición de fondos”**. En esta etapa se acudió a la técnica de “observación participante” en ambas secretarías para conocer desde adentro si las mismas eran netamente organizacionales.

En una segunda etapa se analizaron y sistematizaron las normativas existentes para las rendiciones de fondos obrantes en Secretaría Administrativa.

Posteriormente se realizaron entrevistas a todos los actores participantes del circuito administrativo de Ciencia y Técnica y Administrativo. Se entrevistaron tanto a los funcionarios de gestión, como a los directores.

En forma paralela se realizó una encuesta al personal administrativo que opera cotidianamente con este tipo de trámites.

Finalmente se entrevistó a los investigadores para corroborar si realmente se encontraban afectados por estas dificultades inherentes al procedimiento administrativo de rendiciones.

Por último se procesaron los datos y se obtuvieron conclusiones para el abordaje técnico-teórico de la problemática investigada. El proyecto original consta de 96 páginas y se anexa en archivo para la eventual consulta.

## **Análisis de la experiencia**

Para analizar la experiencia, se retomó al autor Carlos Matus en el texto **“El Actor en Situación”**<sup>2</sup>. Se partió de la base que **“la realidad no es igual para todos”**.

Esto quiere decir que **“somos un producto cognitivo del juego social. Cada autor ve la realidad con sus propios anteojos, comprende la realidad con distinto vocabulario, distintas teorías, distintos valores, distinta sensibilidad y distinta capacidad de lectura del mundo que nos rodea”** (Matus:02).

Lo que indica que hay tantas lecturas de la realidad como personas existan, motivo por el cual, es necesario abordar una problemática, teniendo en cuenta este juego social donde la relación es, en parte, directa y personal con el entorno inmediato e indirecta e impersonal con el entorno más distante.

La investigación para el diagnóstico se realizó bajo la modalidad de **“actor en situación”**. Esto implicó empaparse de la problemática de cada sector, ver la realidad con ojos científicos pero a su vez intervenir o ser “agente de intervención” porque para actuar se necesita comprender.

Para Matus, **“el diagnóstico y la investigación son apenas ingredientes de una explicación situacional. Una explicación situacional concreta, probablemente no aporta nada a las ciencias, no crea conocimiento generalizable a otros casos. Entre la investigación y la explicación situacional media la fricción comunicativa.**

De allí la riqueza de esta práctica y la necesidad de explorarla bajo la perspectiva de “actor en situación”. No desde un punto de vista distante, sino desde adentro, comprendiendo a la gente en su trabajo cotidiano, a las personas que integran los sectores, su realidad, su función dentro de una estructura y sus aportes a la institución.

Más allá de los conceptos de eficiencia y eficacia que trasvasan toda la Propuesta, **valorar el recurso humano en toda su dimensión como el “activo más importante” es lo que resalto en lo personal, de esta experiencia.**

---

<sup>2</sup> Carlos Matus, 2000, “Teoría del Juego Social”, Sesión 5: El actor en situación.

### **Grado de impacto esperado:**

Con la propuesta realizada se espera contribuir con la organización no solo desde un aspecto técnico puntual, sino proponiendo la necesidad de revisar en forma continua los procedimientos administrativos bajo los conceptos de eficiencia y eficacia desde la planificación aprovechando los recursos humanos existentes, que son el principal “activo” de la organización.

Otro de los impactos esperados es poder aportar a la currícula de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria a los efectos de articular las tensiones propias entre la teoría y la práctica que posibilitará la retroalimentación y ajuste del plan de estudios desde el contacto con la realidad y la puesta en juego de saberes propios de la especificidad.

Un tercer aporte que se espera es poder contribuir a futuras líneas de investigación que tomen el **proceso de gestión administrativa** como objeto de estudio. La universidad necesita revisar periódicamente sus prácticas en un entorno dinámico y global que la obliga a evaluar y autoevaluarse continuamente.

Al respecto, se pone a disposición en un anexo el Proyecto completo que consta de 96 páginas y puede servir de insumo para futuras investigaciones.

### **Aprendizaje esperado/logrado al interior del equipo extensionista:**

Uno de los mayores aprendizajes adquiridos –en lo personal- ha sido la problematización de la demanda y la búsqueda de evidencia empírica. Este recorrido posibilitó superar el problema técnico en si mismo para poner en ruptura la actividad más allá de las personas que ejecutan cada tarea.

Por otro lado, suscribiendo el recorrido epistemológico bajo el diseño de investigación-acción se buscó aportar a la disciplina no solo desde el conocimiento técnico concreto, sino articular el saber científico con el conocimiento práctico “in situ”. Este interjuego permitirá contribuir desde un saber específico a la organización que es parte de la vida laboral de todo el estamento no-docente en particular y de la comunidad universitaria en general. En este sentido poder colaborar con ella, es uno de los máximos homenajes que como trabajadores docentes o no-docentes podemos hacerle a la institución.

### **Conclusiones**

Las universidades tradicionalmente son consideradas organizaciones de **“base pesada”** en términos de Burton Clark (1983), organizadas con una

estructura en torno a facultades y mediadas por procesos políticos y democráticos que imprimen la necesidad de consensuar todas las prácticas y acciones a llevar a cabo, inclusive las netamente administrativas ya que deben estar acordes a la distribución del presupuesto que se aprueba, por consenso, en el seno del Consejo Superior.

El presupuesto se ejecuta durante el año y la normativa responde a los procedimientos aplicados para la Administración Pública según la Ley de Administración Financiera 24156, Decreto 893/12m Ley Presupuesto 26895, Ley Compras y Contrataciones 25551 entre otras, por lo tanto, todo el circuito administrativo se encuentra diagramado en función estas normativas que rigen para instituciones públicas ya que la mayor base de ingresos se produce de fondos públicos. Fuente 11 - Tesoro Nacional.

Este es uno de los principales obstáculos que se hallaron ya que al interior de la Secretaría Administrativa se considera que **“los movimientos relacionados con Fuente 13 son de menor cuantía”**, por lo tanto, aunque las fuentes de financiamiento sean otras, las rendiciones que se presentan deben subyugarse a los requerimientos de Fuente 11, lo que trae aparejado para los investigadores **“mayor burocracia y lentitud”** para las operaciones relacionadas a fondos con afectación específica o Fuente 13.

A su vez, esta lentitud burocrática, repercute negativamente en la ejecución de los proyectos subsidiados por ANPCyT u otras entidades ya que para alcanzar a recibir la totalidad del subsidio, deben ejecutar y rendir los fondos de la forma más rápida posible. En caso contrario, no pueden retirar el 100% de otorgado lo que ocasiona un perjuicio a la ejecución de sus proyectos y a la actividad de investigación en si misma.

Por otro lado, al no poseer la Universidad una Unidad Administradora conformada especialmente para administrar éste tipo de fondos, utiliza el circuito pre-existente, lo que obliga a los investigadores a “rastrear” todas las operaciones realizadas lo que los “agota” ya que ese tiempo que utilizan en perseguir trámites “administrativos” es tiempo que le sacan a su actividad de investigación.

El diagnóstico también arroja una excesiva departamentación, falta de comunicación efectiva entre sectores y desconocimiento de los requerimientos de otras normativas específicas en ambas Secretarías.

Otro de los obstáculos importantes ha sido la falta de planificación al crear el **Área de Análisis Económicos y Administrativos (AAEyA)** ya que si



bien se hizo por Resolución Rectoral, no se ubicó como un sector “de control” integrado a la Secretaría Administrativa sino como “un sector orbital” cuyas funciones – aún hoy- son desconocidas por la mayor parte del personal dado que su intervención no es relevante para Fuente 11. La percepción, tanto de directivos como de agentes, es que el mismo fue “creado más bien por motivos políticos que por necesidad”, según el imaginario de la gente.

El desconocimiento de las funciones del AAeyA, más la resistencia al cambio propia de las organizaciones burocráticas, ha ocasionado que tampoco los Secretarios den jerarquía al sector ni lo consideren como un aporte significativo a la creación de conocimiento que es uno de los pilares fundamentales de las Universidades.

La función científica en la universidad tampoco tiene la relevancia que corresponde, aunque los últimos años, “se observan cambios” en la visibilidad del sector científico, según algunos de los investigadores entrevistados.

En tal sentido, urge un cambio cultural que jerarquice la actividad científica en la UNPSJB y al mismo tiempo, se revean los sistemas administrativos de rendición de fondos de manera tal de contemplar la premura de las ejecuciones de fondos cuando éstas se realizan con otro tipo de fuentes alternativas al presupuesto oficial, como es el caso de recursos provenientes de Fuente 13.

La falta de planificación en el sector administrativo es evidente ya que de las entrevistas realizadas a los directivos de mayor jerarquía subyace que el tema estaría en agenda dado el incremento de proyectos subsidiados por la ANPCyT pero sólo el Director General Económico Financiero estaría trabajando “en completa soledad” en un “Manual de Procedimientos” que contemple todos los recursos, incluidos los de Fuente 13.

La Universidad posee una Estructura Orgánica Funcional, de tipo mecanicista, lo que imprime “resistencia al cambio” no solo del personal que trabaja en la administración sino también por parte de las autoridades que no realizan propuestas superadoras de los circuitos ni los revisan en forma continua.

Por ello, se propone la realización de mesas de diálogo entre los máximos responsables de ambas Secretarías y los directores de área para planificar en primer lugar la inserción del AAeyA dentro del circuito administrativo y no al final ya que esto ocasiona “tiempos muertos” que podrían subsanarse con una adecuada planificación.

Para lograr este objetivo, el plan de optimización lo incluye e integra atendiendo a los criterios de eficiencia y eficacia en los procedimientos.

### **Aspectos detectados en la investigación**

Se ha detectado que no hay claridad procedimental respecto de los requerimientos que requieren los proyectos subvencionados con otras fuentes de financiamiento en ninguna de las dos Secretarías. Los procedimientos y controles sólo se basan en los requerimientos internos que se realizan para FUENTE 11.

La normativa circulante en Secretaría Administrativa no contempla los requerimientos de FUENTE 13, pese a que la UNPSJB firma convenios con instituciones que subsidian estos Proyectos de Investigación y se compromete legalmente a cumplir con la normativa de cada Organismo.

Tal es así que hasta el momento, la Secretaría de Ciencia y Técnica sólo realiza el control de las rendiciones en base a la normativa emanada de la Secretaría Administrativa que son las Circulares 1, 2 y 3 obviando los requisitos emanados del Manual de Administración y Operaciones para PICT y PICTOS que emite la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica para la ejecución de fondos otorgados.

Debido a esta circunstancia, los investigadores posteriormente, cuando sus rendiciones o reintegros llegan al AAeyA, Unidad de Carga y Rendiciones al Foncyt, deben adecuarlas a la normativa vigente para esa Institución. Lo que los obliga a “**hacer doble papelerío**” como han manifestado en las entrevistas, cuestión que dilata los tiempos de rendición ante al ANPCyT.

Por su parte la Secretaría Administrativa sólo controla y chequea rendiciones en función de las Circulares Internas que son: **Circular General; Disposición SA 01/2006 y Formulario de viáticos Anexo I; Circular N ° 01/11 para Solicitud de Reintegros y Rendición de Adelantos; Circular N ° 0 2/11 para Adelanto de Gastos a Rendir; Circular N ° 03/11 para Adelantos a Rendir y Reintegros, Circular N ° 04/11 para el uso y rendición de Caja Chica.** Otro control que se realiza es que los comprobantes sean legalmente admitidos por AFIP.

Este bache en los procedimientos continúa vigente y consultado el DGEF ha informado que **“se está intentando elaborar un manual de procedimiento que involucre todos los requisitos, incluso los de Fuente 13”**. De momento ha solicitado a las áreas un informe sobre el tipo de rendiciones que circulan en el Circuito Administrativo, pero no ha contemplado al AAeyA que sigue siendo un sector orbital que pertenece a la Secretaría Administrativa orgánicamente pero no está integrado a la misma dentro del circuito dada la falta de planificación responsable con la que fue creada el área.

Otra de las entrevistas que da cuenta de la falta de integración de los requisitos de Fuente 13 es la entrevista realizada en el despacho de la mesa de entrada de la Secretaría Administrativa donde la administrativa a cargo, respondió que **“solo controlan que las rendiciones o reintegros tengan la firma del Secretario de Ciencia y Técnica autorizando el gasto y que tengan crédito suficiente para cubrirlo”**. Consultado el personal administrativo sobre a si hay normativas que contemplen la fuente 13 se manifestó **“no porque son los menos, el grueso de movimientos en Administrativa se manejan con fuente 11”**.

De lo expuesto, surgen **tres obstáculos** que trasvasan en forma horizontal la problemática abordada en la Práctica Profesional, uno es el desconocimiento de las normativas que hay que cumplir cuando se acepta el financiamiento de Proyectos de Investigación de entidades como la ANPCyT; otro es la falta de planificación eficiente respecto de la inserción del Area de Análisis Económicos y Administrativos dentro del Circuito Administrativo y el tercer obstáculo es la “falta de comunicación entre las áreas que forman el circuito administrativo”.

### **Propuesta planteada desde la Planificación Estratégica**

Las mejoras respecto del circuito, teniendo en cuenta los obstáculos detectados, se basan en primer lugar la **planificación estratégica** de la propuesta que surge en la Práctica.

En Administración, **la Planeación** es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos antes de emprender la acción para

ello es necesario que el administrador realice planes, de acuerdo a Robbins<sup>3</sup> éstos pueden ser:

**“Plan Estratégico:** Corresponde a los dirigentes enfrentar los elementos incontrolables e imprevisibles, ellos están al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la organización, los dirigentes requieren de un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluya la organización como totalidad integrada de recursos, capacidad y potencialidad. Requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en datos.

**Plan Táctico:** Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

**Plan Operativo:** Se preocupa básicamente por el “quehacer”. Se refiere a la manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional”.

La planeación realizada a nivel institucional recibe el nombre de ***PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y es una herramienta de gestión***. Los dirigentes cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el micro y macro ambiente.

Para avanzar con el planeamiento estratégico respecto de la integración del AAEyA primero hay que definir qué se quiere hacer. Este procedimiento puede observarse en el Proyecto que sirvió de base para la ponencia en la página 58.

Para ello se ha realizado una primera instancia que fue el **“Análisis y Diagnóstico”**, donde se identificaron, la misión, visión y valores de la organización y se enfocó en las debilidades detectadas respecto a la problemática explicitada en el **II Informe de Autoevaluación** donde se detecta como uno de los principales hallazgos el problema de las rendiciones.

---

<sup>3</sup> Robbins, Stephen, Coulter Mary (2010). Administración. Pearson Educación. México

En una segunda instancia se declaran los objetivos estratégicos que forman parte del corazón del plan, que en el caso de la PTS refiere al mejoramiento del circuito de rendiciones.

En una tercera instancia se delinear el o los planes de acción: Qué hará la organización para conseguir lo que se propone? Qué recursos son necesarios? Cuáles son los plazos?

En esta tercera instancia es donde se realiza la propuesta concreta que surge del análisis y detección de obstáculos y que pretende optimizar el circuito de rendiciones.

De acuerdo a Robbins, los objetivos estratégicos tienen como plazo los próximos 3 años, las metas del plan de acción son a 3 meses.

El control y seguimiento se realizaría en una cuarta instancia para evaluar para controlar cómo va ejecutándose el plan.

La importancia del Planeamiento Estratégico radica en que se establecen planes de trabajo, se marcan cursos de acción para eficientizar los tiempos y recursos que es una de las problemáticas que plantean los investigadores respecto de los ***“tiempos que ellos deben dedicar a peregrinar por los distintos escritorios del circuito hasta lograr los fondos que les adjudicaron otras entidades financieras para sus proyectos”***.

En todos los casos, realizar una planificación estratégica tendiente a solucionar un inconveniente, **reduce la incertidumbre** al investigar los obstáculos para el logro de los objetivos y fijar estrategias para minimizarlos.

Conseguir los dos elementos centrales en administración que son la **“eficiencia y la eficacia”** en los procesos es uno de los mayores triunfos del administrador ya que una de sus funciones más difíciles es justamente la “función directiva” ya que implica supervisión.

**Eficiencia y Eficacia** son dos conceptos importantes que envuelven la administración. Eficiencia refiere a medios y Eficacia a fines. La eficiencia apunta

a la obtención de resultados haciendo uso de la menor cantidad de recursos “hacer bien las cosas”.

La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos “hacer las cosas correctas”. Para ello, el jefe debe lograr que se hagan las actividades a través de sus colaboradores para ello debe concentrar su capacidad, sabiduría y experiencia en dirigir su equipo.

Es una función muy desafiante justamente porque involucra personas y requiere conocer sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etc. Además es necesario establecer con ellas **líneas de comunicación efectivas**.

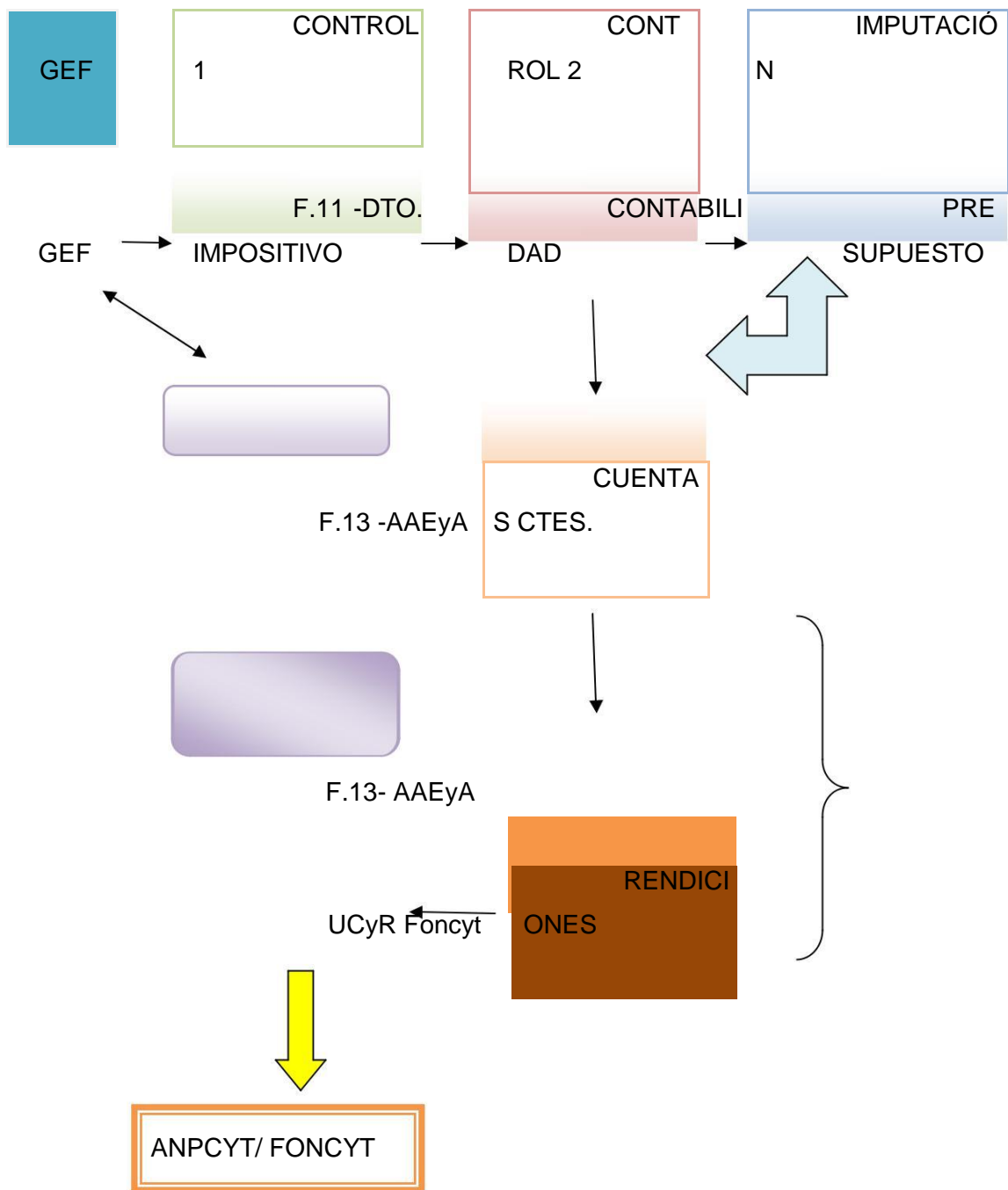
Es justamente en el ejercicio de dirección donde se ponen en práctica las habilidades humanas o la capacidad de relacionarse y empatizar con la gente. Debe saber utilizar los estilos y distintos liderazgos para conducir sus equipos de trabajo.

De acuerdo a Robbins, ***“Dirigir es conseguir que los colaboradores hagan lo que el directivo necesita que se haga o, mejor aún, dirigir es conseguir que a los colaboradores les interese hacer lo que a la dirección le interesa que se haga”***.

Como se señaló con anterioridad, las personas deben ser las protagonistas principales del proceso administrativo; en su rol de empleados, hay que considerarlos como el “capital humano” más valioso con la que cuenta una organización, sea esta pública o privada, por ello, debe dejarse de considerarse como un mero recurso.

Por ser este artículo parte de la Investigación que diera origen a esta ponencia se resume someramente la propuesta a corto, mediano y largo plazo.

PROPUESTA GRÁFICA DE INTEGRACIÓN CIRCUITO FUENTE 11 Y FUENTE 13 – Plan estratégico a corto plazo- Alternativa 1



La propuesta precedente no generaría costos extra-presupuestarios dado que re-ubicaría en forma planificada al Área de Análisis Económicos y Administrativos

(AAEyA) dentro del circuito de control específico dentro de la Secretaría Administrativa (y no al final del proceso de control de Fuente 11).

La re-ubicación del sector AAEyA garantizaría la eliminación de “tiempos muertos” para los procedimientos de rendición de Fuente 13 o recursos con afectación específica”, ya que la rendición de gastos podría controlarse por el área específica antes de circular por los distintos sectores que controlan Fuente 11. De esta manera se podrían detectar rápidamente las falencias de cada ejecución de gastos y ser remitida al Investigador Responsable para su corrección y adecuación a la Normativa específica acorde al Manual de Operaciones para PICT y PICTOS, en caso de ser proyectos financiados por la ANPCyT.

### **PROPUESTA 2 – Generaría Costos Adicionales**

Esta alternativa sumaría al menos 1 persona más al Circuito de Rendiciones, pero ubicada en el despacho de Ciencia y Técnica y debería abocarse a la recepción y pre-control de las rendiciones.

Este empleado debería realizar las siguientes tareas:

- 1) control preventivo de las rendiciones y reintegros de Fuente 13.
- 2) realizar una ficha de registro de los ingresos y egresos por convocatoria y proyecto.
- 3) confeccionar una base de datos de proveedores a los que se le adquirieron los elementos que se adquirieron con fondos de la ANPCyT.
- 4) llevar un seguimiento exhaustivo de los distintos trámites presentados dentro del circuito administrativo para evitar que sean los mismos investigadores los que deban andar “peregrinando” por un sector y otro para destrabar sus solicitudes.
- 5) Avisar a los investigadores cuando están disponibles los cheques por adelanto, adelanto a proveedor, reintegro, etc.



6) Estar atento a los desembolsos para informar desde esa Unidad Administradora, a qué Convocatoria y a qué Proyectos corresponde cada crédito. Esta tarea es fundamental para el circuito de INGRESOS de la Secretaría Administrativa.

Este pre-control en la boca de ingreso de las rendiciones a la Secretaría de Ciencia y Técnica, mejoraría sustancialmente los tiempos de rendición a la entidad externa que financia los proyectos ya que se achicarían los plazos y asegurarían que los trámites lleguen adecuadamente al AAeyA, de manera tal que la Unidad de Carga y Rendiciones al Foncyt, solo deba controlar las mismas, cargarlas en el Emerix Web, enviar a confeccionar las certificaciones, armar los expedientes de rendición adecuadamente foliados y firmados para enviarlos al Foncyt.

Este procedimiento no puede obviarse ya que el área de control oficial de la UNPSJB para proyectos con otras fuentes de financiamiento es el AAeyA según **Disposición S.A. N° 01/2013** que establece que todos los proyectos con afectación específica deben ser controlados por el área, lo cual indica que la función fue pensada, pero no planificada su adecuada inserción en el Circuito.

Otro de los planes a considera -a largo plazo- es la confección de un **Manual de Procedimiento Integral** que atienda todos los requisitos exigidos por las entidades financieras para evitar el doble papeleo por parte de los investigadores y acumulación de tiempo muerto entre cada área que integra el circuito.

El circuito debería ser reestructurado de manera tal de agilizar los “tiempos muertos” ya que se detectan diferencias entre lo que “dice” y lo que “es” realmente.

Para mejorar la comunicación, sería propicio realizar reuniones de trabajo con todos los sectores que intervienen en el circuito administrativo, conocer las distintas visiones o miradas sobre el tema, para poder de esta manera, planificarse el nuevo diseño de circuito y los empleados se sentirían valorizados, motivo por el cual, estarían más predispuestos a eficientizar su tarea.

Por otra parte, con un buen plan de comunicación se rompería con la metodología de trabajo que se denunció en las entrevistas “**cada uno en su isla**”. Este punto es muy importante en las organizaciones ya que la comunicación eficiente no deja lugar a distintas interpretaciones polisémicas respecto de los procedimientos a aplicar.

Se aplicaría en este punto lo expuesto en el Capítulo II del marco teórico que puede consultarse en la Investigación original, página 27 .***“La función de mantenimiento: Está relacionada con los espacios de socialización que permiten un contacto con el ambiente físico y humano, a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual”***.

Como se ha afirmado, la comunicación organizacional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. De allí que el factor esencial de la cultura de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y niveles operativos.

#### **Planteamiento táctico operacional**

El escenario futuro es un objetivo posible y viable realizando actividades de sensibilización en una primera instancia, reuniones que integren la dimensión humana y mejoren el clima organizacional dentro de la Secretaría Administrativa. Es necesario acompañar lo normativo con decisiones políticas que coadyuven a la integración del área creada dado que mejorando su inserción se posibilitará emparentarse con uno de los objetivos fundamentales de la Universidad que es incrementar su actividad de investigación, sobre todo en proyectos estratégicos para el desarrollo de la región.

## **Bibliografía**

1. Guerrero Omar, *Principios de Administración Pública Fontamara, México 1988*
2. Robbins, Stephen, Coulter Mary (2010). *Administración. Pearson education. México*
3. Carlos Matus, 2000, "Teoría del Juego Social", Sesión 5: *El actor en situación*
4. Lakatos, Imre y Alan Musgrave, *La crítica y el desarrollo del conocimiento, Traducción Francisco Herrán, Ediciones Grijalbo , Barcelona-Buenos Aires-México.1975.*
5. Orozco, Guillermo, *Paradigmas de producción de conocimientos en la investigación de la comunicación desde la perspectiva cualitativa*
6. Popper, Karl R., *La lógica de la investigación científica, Traducción Víctor Sánchez de Zavala, Ed. Tecnos, Madrid, 1962.*
7. Toulmin, S. (1972), *Human understanding. The collective use and evolution of concepts. Princenton, NJ: Princenton University Press. Traducción de N.A. Míguez (1977): La comprensión humana. El uso colectivo y la evolución de los conceptos. Madrid: Alianza Universidad.*
8. Weber Max. *Methodology of the Social Science, Illinois, 1949.*
10. Borrell, Francesc, *Comunicar bien para dirigir mejor, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 SA, 1996.*
11. *Manual de Administración de Operaciones PICT-PICTO, ANPCyT, Año 2015*
12. *Ley de Administración Financiera 24156*
13. *Dec. 893 -Régimen de Contrataciones de la Administración Pública*
14. *Ley de Compras y Contrataciones 2551*

15. *Circular General, Secretaría Administrativa*
16. *Resolución CS 72/12 – Viaticos*
17. *Disposición S.A. 01/2006 – Formulario Anexo I*
18. *Circular S.A. 01/2011 – Solicitud Reintegro*
19. *Circular S.A. 02/2011 – Requisitos Adelantos a Rendir*
20. *Circular S.A. 03/2011 – Complementaria por Reintegros*
21. *Formularios de Solicitud de Adelantos y Rendición de Adelantos*
22. *.Disposición 01/2015 – compra de pasajes a OPTAR S.A.*
23. *Decreto 1191/12 – Adquisición de pasajes aéreos AEROLÍNEAS y AUSTRAL*
24. *Resolución R/1 N° 065/85*
25. *Ordenanza CS N° 025 y 086 – Camino crítico de los Proyectos de Investigación*
26. *Ordenanza CS N° 110 – Fecha máxima para presentación de Proyectos*
27. *Resolución R/5 N° 296/02 – Fecha presentación Informe Avance*