

**PRO RECTORADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**COMISIÓN SECTORIAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**INFORME DEL QUINQUENIO 2005 - 2009**

Como se señaló en los diversos documentos del “Plan de trabajo del equipo rectoral para impulsar la Reforma Universitaria”, la Universidad de la República tiene una estructura administrativa y de gestión compleja, que es necesario fortalecer de modo que constituya un soporte firme que permita llevar adelante las importantes transformaciones que se están procesando en las áreas sustantivas de la función universitaria.

Los programas aquí referidos se han ido desarrollando con el objetivo de mejorar la gestión en lo inmediato y transformarla profundamente a mediano y largo plazo a partir de un conjunto de valores que enfatizan la participación de los funcionarios.

**La capacitación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio.**

Para la UR, la capacitación tiene un valor intrínseco fundamental en la mejora de la gestión, teniendo a los funcionarios como protagonistas. En ese sentido en el documento aprobado por el CDC el 31/03/2007 se afirma como meta fundamental la necesidad de “avanzar hacia la generalización de la enseñanza avanzada, de calidad y conectada con el trabajo a lo largo de toda la vida activa”. En esa orientación se procura contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los funcionarios, conjuntamente con su identificación con los fines de la Universidad y la valorización y compromiso con la función pública que desempeñan a través de la ejecución de una serie de cursos y programas de formación y capacitación. Estos cursos se orientan a promover el desarrollo de competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la dinámica laboral, actual y futura, identificadas en el marco del Plan de Formación y Capacitación de los funcionarios de la Udelar, generando oportunidades de formación que establezcan condiciones favorecedoras del cambio institucional.

Los avances en términos cuantitativos del último quinquenio, se expresa a continuación:

<b>AÑO</b>	<b>Nº DE ACTIVIDADES</b>	<b>PLAZAS</b>	<b>INSCRIPTOS</b>
2005	10	2110	1452
2006	12	1864	1393
2007	23	4793	2560
2008	35	4143	3025
2009*	51*	5980*	

\* Proyectado

Como forma de enriquecer la propuesta curricular brindando oportunidades educativas a lo largo de la vida de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio se procura incrementar la oferta educativa de posgrado, avanzando en el desarrollo de una Plataforma Educativa Virtual.

Es necesario destacar que la perspectiva de desarrollo curricular, se ha trabajado intensamente durante parte de 2007 y todo el 2008, en conjunto con la Comisión Sectorial de Enseñanza y un

núcleo importante de funcionarios, en la concepción y el diseño de una Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU), cuyo comienzo está previsto para el segundo semestre del año 2009. Esto significa un salto cualitativo muy trascendente para la UR y sus funcionarios. La TAGU tiene como objetivo fortalecer la capacidad de gestión de la administración universitaria, a partir de la profesionalización de los funcionarios que aspiren a ocupar cargos de dirección en las diversas funciones de la UR.

Asegurar el mantenimiento de las metas alcanzadas requiere de esquemas institucionales que las soporten. En ese sentido el proyecto Institucional de Desarrollo de la Gestión Técnico Administrativa plantea en sus objetivos la necesidad de fortalecer las estructuras destinadas a la capacitación no docente, dotándola de capacidad para desarrollar Programas de Formación que permitan la profesionalización de los funcionarios y la posibilidad de continuar estudios de nivel terciario universitario. La estructura de funcionamiento de la Unidad de Capacitación, a partir de una estructura en red con los coordinadores de capacitación de los servicios, asegura la aplicación de una metodología participativa, basada en el principio del autoconocimiento de las actividades y del valor sustantivo que adquiere el intercambio de experiencias entre los funcionarios de la UR. Un plantel dinámico, de más de 60 orientadores formados por la propia UR, asegura la viabilidad y continuidad del sistema.

En el mismo sentido se han desarrollado esfuerzos orientados a la instalación, equipamiento y puesta en funcionamiento de distintas aulas de capacitación en informática en los diferentes servicios universitarios, integrando la tecnología al quehacer diario del funcionario. En particular se destaca la conformación de las siguientes aulas de capacitación:

Facultad de Ciencias Económicas, 15 plazas, inaugurada en diciembre de 2007.

Instituto Superior de Educación Física, 10 plazas, inaugurada en marzo de 2009.

Facultad de Ingeniería, 100 plazas, a inaugurarse en mayo – junio 2009.

### **Mejora de las Condiciones de Estudio y Trabajo.**

A instancias de una iniciativa de la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, con el objetivo de mejorar las condiciones de estudio y trabajo, se realizó un llamado a proyectos concursables de dos niveles de financiación: Tipo A: hasta \$ 300,000 y Tipo B: hasta \$ 80,000. Este emprendimiento, ejecutado por primera vez en el ejercicio 2007, apunta a lograr que los trabajadores de la UR desarrollen su trabajo en condiciones dignas y, particularmente, producir mejoras en materia de seguridad laboral. En 2007 se presentaron 113 proyectos en una primera etapa, y se aprobaron de Tipo A: 12 y de Tipo B: 58. En una segunda etapa se presentaron 97 y calificaron 26.

En 2008 se repitió el llamado a proyectos en similares condiciones, aunque con topes diferentes (Tipo A hasta \$ 250.000 y Tipo B hasta \$ 100.000). Se presentaron 198 aspiraciones, 45 de Tipo A y 153 de Tipo B. A mediados de octubre se concretó la adjudicación de un total de 91 proyectos (15 de Tipo A y 76 de Tipo B), quedando proyectos interesantes que no pudieron ser financiados debido a que los 91 proyectos insumieron la totalidad del monto total asignado para este emprendimiento (\$ 8.500.000).

En 2009 se realizó un nuevo llamado, en iguales condiciones y montos que en 2008, aunque el total disponible es algo mayor; el cierre del llamado es el próximo 20 de abril.

Es posible observar un interés creciente por parte de los funcionarios de los diferentes servicios

universitarios a presentar proyectos. Los proyectos financiados han contribuido a mejorar sustantivamente las condiciones laborales en muy diferentes planos y facetas. Es una experiencia interesante, que deberá perfeccionarse para lograr aún mejores resultados.

Otro jalón importante lo constituyó la creación, en 2008, de la **Comisión Permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la Universidad de la República (PCET MALUR)**, que está trabajando activamente.

La Comisión ya organizó dos Foros sobre Seguridad y Salud Laboral, el primero en el mes de octubre de 2008 en Montevideo y el otro a fines de noviembre en la Regional Norte, con participación de las diferentes unidades del interior.

A través de la organización de cuatro talleres en el Foro realizado en Montevideo, han participado representantes de 25 servicios universitarios. Se expusieron problemáticas y se plantearon alternativas de solución. Los temas abordados fueron relevados a través de encuestas, y se destacan: Organización de respuestas para la seguridad laboral, cumplimiento de requisitos legales, capacitación en la materia de Seguridad laboral, accidentes, enfermedades profesionales

El foro organizado en el interior – Centro Universitario de Paysandú “ Foro sobre salud y seguridad laboral” tuvo como objetivo principal la problemática existente en: las condiciones de trabajo, medio ambiente, seguridad laboral, control de riesgos, planes de contingencia, etc. dentro de sus cuatro regionales: Salto, Paysandú, Rivera y Este.

En 2009 se comenzaron a crear comisiones cogobernadas de salud y trabajo para funcionarios y estudiantes en cada Servicio.

### **Generación de un nuevo Sistema de Gestión de la Enseñanza.**

El sistema actual de bedelías mejoró la gestión y el acceso a la información en la mayoría de los Servicios. Ha realizado la administración de la actividad escolar de los estudiantes universitarios desde su inscripción hasta su egreso de la Universidad, incluyendo posgrados.

Ofrece a la comunidad estudiantil el acceso a información pública y a servicios de gestión administrativa de la Bedelía de cada Facultad, Instituto y/o Escuela vía Internet.

En particular en este quinquenio el Equipo del Sistema de Bedelías ha generado sistemas auxiliares, como boletos para estudiantes, becas, elecciones universitarias, posibles por la utilización de las bases de datos de estudiantes.

Sin embargo, la UR se ha propuesto generar un Sistema Integrado de Gestión de la Enseñanza, que esté centralmente controlado y con información ajustada a la diversidad de carreras, a la movilidad horizontal, a los diversos sistemas de calificación, aplicando las tecnologías de la información para lograr un sistema simple, ágil y racional para todos los Servicios Universitarios. El nuevo sistema apunta a mejorar el vínculo Estudiante–Universidad y a obtener información relevante, pertinente y oportuna para la toma de decisiones. Será una herramienta que permitirá disponer de los datos requeridos para la adecuada planificación y ejecución de las actividades universitarias programadas. Habilitará el monitoreo en tiempo real de eventuales desvinculaciones de estudiantes, posibilitando así la toma de acciones tendientes a revertir esa situación. La incorporación de un servidor central para el Sistema proveerá de una mayor ductilidad que facilitará la movilidad horizontal de los estudiantes, apoyando el avance hacia el concepto de “Estudiante UR”. La nueva versión también admitirá que el estudiante ingrese a la UR presentando por única vez la documentación requerida.

Por otra parte, la proliferación y diversificación de carreras cortas, la movilidad horizontal, el acceso a títulos intermedios, la implantación de diversos sistemas de créditos y la implementación de espacios interdisciplinarios requieren ineludiblemente un sistema de gestión de la enseñanza (bedelías) con las características que se señalaron anteriormente.

Lo anterior implica la posibilidad de administrar y gestionar adecuadamente diversas innovaciones, como los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria, la creación de instituciones tecnológicas terciarias copatrocinadas por ANEP y la UR y el Programa de Enseñanza Terciaria Agraria en conjunto con la UTU y la colaboración del INIA.

Un aspecto muy importante del nuevo “Sistema Integrado de Gestión de la Enseñanza” será lo relacionado con el registro y seguimiento de los graduados. La posibilidad de monitorear la inserción laboral, así como las actividades de educación permanente, postgrados realizados, inicio de otras carreras, vinculación con el sector productivo, pueden revelar situaciones relevantes para el diseño de políticas, promover la creación de espacios de aprendizaje en “aulas potenciales” hoy desaprovechadas y fortalecer la vinculación con el mundo del trabajo. Se tiende también al concepto del “Graduado UR”.

### **Implementación del Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP) en toda la UR.**

El Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP) es un sistema horizontal de gestión que integra distintas funciones y procesos que hacen a los recursos humanos de la UR, abarca a todos los funcionarios y unifica toda la información relativa a los distintos aspectos: legajo, liquidación de sueldos, historia laboral, calificaciones, concursos, cuota mutual, etc.

Desde el PLEDUR 2000 –2004 se plantea, la apuesta y necesidad por el desarrollo e implantación en la UR de distintos sistemas horizontales de gestión. Esta apuesta implica no sólo informatizar, sino normatizar, simplificar, estandarizar y unificar los procedimientos. Estas apuestas fueron renovadas en el PLEDUR correspondiente al período (2005-2009).

El SIAP se implementa en este marco, y respondiendo a las necesidades y voluntades planteadas en los dos Planes Estratégicos de desarrollo de la UR, con el objetivo de adaptar la gestión universitaria a los desafíos que determina el entorno, buscando reducir el peso presupuestal de la gestión y con la intención de que su mejora repercuta positivamente en las funciones de enseñanza, investigación y extensión.

A partir del mes de octubre de 2004 el SIAP comenzó, a modo de piloto, a instalarse en Oficinas Centrales y Facultad de Ciencias, realizándose en abril y mayo del año 2005, la primera liquidación por el sistema. En 2007 fue implantado en el Hospital de Clínicas.

En el presente ejercicio el sistema está siendo reformulado con nuevas funcionalidades encontrándose en proceso de expansión a otros servicios universitarios.

### **Proyecto para la creación e implementación de un Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial.**

Actualmente las contadurías, las proveedurías, las secciones de compras, y en general todos los actores universitarios que toman decisiones, disponen de sistemas de gestión o de consulta de pequeño porte, que no permite integrar y consolidar información en forma oportuna, pertinente y sistemática. La necesidad de sistemas integrados de gestión e información está claramente establecida a partir del análisis profundo de los procedimientos a nivel de la gestión administrativa, lo cual no ha podido concretarse a la fecha debido a múltiples factores, principalmente económicos.

Luego de conformar un equipo multidisciplinario, de realizar las correspondientes consultas a los diferentes servicios y autoridades universitarias, se definieron los requerimientos técnicos y

funcionales de un Sistema Integrado de Gestión e Información que posibilite un salto cualitativo importante en la gestión de la UR. El mismo posibilitará modernizar y operativizar la descentralización de las unidades ejecutoras de la UR, organizándose en torno al registro de los procesos definidos desde su ingreso en la apertura de los créditos presupuestales, pasando por todas las etapas de ejecución del gasto, hasta su consolidación final, mejorando la calidad de las prestaciones y la accesibilidad a la información que permita: planificar, coordinar, ejecutar, registrar y analizar todos los hechos económicos que tengan impacto en la administración de la Institución. En el momento actual se dispone de recursos económicos como para afrontar la adquisición de un sistema acorde a las necesidades de la Institución, por lo cual en abril de 2009 se desencadenó el proceso licitatorio correspondiente.

### **Sistema de bibliotecas.**

A punto de partida del estudio de la realidad vigente en la Universidad, la propuesta actual del funcionamiento del Sistema de Bibliotecas de la UR se instrumenta en el marco de un sistema único, descentralizado, que recorre en forma horizontal toda la organización, trabajando en forma coordinada para satisfacer las necesidades y requerimientos de información de la comunidad universitaria. Ello debe apoyarse en el desarrollo de un software de gestión apropiado.

La lógica que determina las características de funcionamiento de los sistemas de gestión horizontales como el que nos ocupa, implica organizar el trabajo en torno a los procesos que justifican la existencia del sistema, procurando optimizar el esfuerzo de los participantes sin perder la óptica integral de la organización y la atención de las necesidades de los usuarios. Combinar los criterios de organización horizontal con las actividades que posibilitan el desarrollo de los procesos constituye entonces una necesidad.

Se está implementando un sistema de bibliotecas informatizado que interconecta los diferentes servicios universitarios y eventualmente algunos no universitarios, permitiendo las más amplias posibilidades de consulta.

Para ello en las bibliotecas de todos los servicios se realizó la conversión de las bases de datos al formato bibliográfico Marc 21 durante el año 2008. Ese mismo año se adquirió un software de Gestión Integral de Bibliotecas de gran potencia, el Sistema Aleph, que se está poniendo en funcionamiento en el presente año.

### **Sistema de Seguimiento de Expedientes – Expe+, Expediente Electrónico y Sistema de Gestión de Resoluciones .**

La implementación del sistema “Expe+” ha logrado y superado los objetivos trazados en su origen. Los cometidos iniciales incluían generalizar a todos los servicios el Sistema de Seguimiento de Expedientes y aplicar reingeniería a algunos procesos para transformarlos en expedientes electrónicos sin papel, definiendo rutas fijas con pasos que solo agregaran valor. El Sistema de Seguimiento de Expedientes se generalizó a toda la Universidad. El Sistema de Expediente Electrónico sin papel incorporó algunos procesos, pero se detectó que deben profundizarse previamente cambios importantes a nivel de definición de procesos comunes consensuados y aceptados, para hacer factible su informatización, contemplando reglas pero también excepciones. El equipo mixto del proyecto conformado por Informáticos y Técnicos en Administración trabajando juntos a tiempo completo resultó una experiencia exitosa que deberá replicarse a otros emprendimientos de similar naturaleza. El equipo desarrolló otras aplicaciones informáticas como el Sistema de Gestión de Resoluciones que se expandió a toda la Universidad incluyendo las

Resoluciones que adopta el Rector.

La actividad del equipo de Expediente Electrónico significó extender ámbitos de colaboración con otros organismos nacionales, tales como la Intendencia Municipal de Florida (IMF), ANTEL y MEC.

El Convenio UR-IMF, se efectivizó en el año 2006 y su objetivo fue transferir a la IMF conocimientos y experiencia técnica asociada a la implantación de sistemas de expediente electrónico. Ese inicio acompañado de un fuerte liderazgo de sus autoridades ha significado entre otras cosas, colocar a Florida en un referente nacional e internacional como “ciudad digital”. A fines del 2008, el MEC solicita a la UR una evaluación externa de su sistema de Expediente Electrónico, por lo que se firmó un convenio en el año 2009, que comenzó en el mes de marzo.

El equipo de Expediente Electrónico ha participado con ponencias en Congresos Nacionales e Internacionales, (Administradores, Archivología, Gestión de Tecnologías, Derecho Informático, etc). El software implantado y su metodología ha sido objeto de trabajo en diferentes grupos de investigación y tesis: Proyectos CSIC en Facultad de Derecho, Tesis de grado en Ciencias Económicas, Tesis de Posgrado en Ciencias Sociales, etc. El equipo ha coordinado proyectos de grado de la Carrera de Ingeniero en Computación.

Ha formado parte de los grupos de trabajo de la “Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento” (AGESIC), desde el año 2006 a la fecha. La UR aporta su visión y experiencia, a los objetivos que plantea la Agencia para el corto, mediano y largo plazo. Se estudia un camino para llegar a un sistema electrónico global para el Estado mediante definición de estándares de intercambio de información de expedientes y el desarrollo de una forma de interconexión para todo el estado.

### **Incentivo Jubilatorio.**

En el año 2008 se puso en práctica por primera vez el otorgamiento de un incentivo para los funcionarios no docentes, consistente en el pago de \$2.000 por mes durante cinco años a partir del momento en que se acoja a los beneficios jubilatorios (Resolución N° 6 del CDC del 26 de diciembre de 2007). Este incentivo está dirigido a los funcionarios que hayan cumplido 65 años y tengan por lo menos 15 años en la función pública, de los cuales 10 años deben ser como funcionario de la UR. Este instrumento beneficia a los funcionarios al concederle un suplemento sobre los haberes jubilatorios durante un tiempo prolongado, y a la Institución al habilitar una renovación del personal no docente. En función del incentivo propuesto, en el año 2008 se registró el doble de retiros jubilatorios que los del año 2007. Por ese motivo, se resolvió prorrogar el beneficio durante un año más, es decir hasta el 31 de diciembre de 2009.

### **Conversión electrónica de archivos de sueldos.**

Los registros de sueldo de muchos años atrás, no informatizados, que deben necesariamente ser consultados para el cálculo de los montos de las pasividades de los funcionarios que se jubilan, estaban en archivos en papel en muy mal estado y cuya consulta insumía un tiempo excesivo. En 2008 se licitó y se adjudicó a una empresa que realizó el escaneado de dichos registros de sueldo entre fines de 2008 y principios de 2009. Esa conversión electrónica de los registros se incorporará a un programa informático que brindará una importante mejora en la calidad y acceso a la información respectiva, reduciendo el tiempo de búsqueda y de análisis de la información, contribuyendo así a conformar una adecuada interfase entre la Universidad y el BPS.

## **Ingreso de la UR al SNIS**

La implementación del SNIS constituyó una oportunidad para que la UR reformulara su sistema de Seguro de Salud que beneficia a funcionarios, docentes y no docentes, y familiares. En el mismo se contemplan y complementan las situaciones de familiares no amparados por el Sistema Nacional de Salud. Ello implicó un esfuerzo importante de conveniar con las IAMC para atender las necesidades de sus funcionarios y el mantenimiento de su cobertura asistencial familiar, propiciando el beneficio fundamentalmente para hijos que continúen estudiando, etc

## **VI Censo de Estudiantes Universitarios – 2007**

Un equipo de trabajo conformado por Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Comisión Sectorial de Enseñanza, Servicio Central de Informática Universitaria y Coordinado por la Dirección General de Planeamiento tuvo la tarea de implementar el Censo de Estudiantes, producir información actualizada y realizar un diagnóstico básico sobre la población estudiantil universitaria en sus diferentes áreas y servicios académicos para contribuir a la planificación y mejoramiento de la gestión de la UR .

Montevideo, marzo de 2009