



Trabajo Integrador Final

Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria

Título: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: *Su desarrollo y puesta en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020).*

Estudiante: Matías Daian Posenatto Delzart
Legajo: 34581613

Directora: Dra. Patricia Raquel Cristaldo

Co-Directora: Mg. Aixa Noemí Mega

CONCEPCIÓN DEL URUGUAY - 2025

ÍNDICE

RESUMEN:	4
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	7
Entre el avance científico tecnológico y las necesidades de una gestión administrativa eficaz	7
1.1 Situación Problemática.....	7
1.2 Objetivo General.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación.....	11
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	13
El sistema de declaraciones juradas entre la reflexión teórica y los antecedentes previos que guiaron su implementación y puesta en uso	13
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Marco Conceptual.....	16
2.2.1 Neoinstitucionalismo y su relevancia para el análisis.....	16
2.2.2 Teoría de la Organización y Sistemas de Gestión Administrativa.....	17
2.2.3 Sistemas de gestión de la información.....	18
2.2.4. Implementación de Sistemas de Gestión de información en el Ámbito Universitario.....	19
2.2.5 Recepción y Utilización de Herramientas de Gestión.....	20
2.3 Marco Contextual.....	21
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	24
La Universidad como Organización. Un abordaje desde la perspectiva neoinstitucional.	24
3.1 Tipo de Investigación.....	24
3.2 Técnicas de recolección y análisis de datos:.....	26
3.1.3 Herramientas para el análisis de los datos.....	31
3.2.3 Matriz de datos.....	32
CAPÍTULO IV - RESULTADOS	33
4.1 Contexto: La necesidad de UADER de adoptar sistemas de Administración. Factores que hicieron necesario pensar en un sistema propio.....	34
CAPÍTULO V - DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	50
5.1 Las necesidades que dieron origen al sistema. Los factores que motivaron su desarrollo.....	50
5.2 El diseño e implementación del sistema de declaraciones Juradas On-line en la Sede Concepción del Uruguay: Las particularidades del proceso.....	51
5.3 La gestión del sistema por parte del Personal Técnico – Administrativo de la Sede Concepción del Uruguay.....	52
5.3..1 La recepción del sistema.....	52
5.4 El proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line en la Universidad.....	53
5.4.1 El Origen del Sistema.....	53

5.4.2 Implementación.....	54
5.5 Recepción y adaptación en la FHAYCS - Sede Concepción del Uruguay:.....	55
5.5.1 Impacto y lecciones aprendidas: A pesar de los obstáculos, el sistema logró...	55
CAPITULO VI - LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
VI. 1 Limitaciones.....	56
VI. 2 Recomendaciones.....	57
CAPÍTULO VII - CONCLUSIÓN.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	66
Entrevistas.....	66

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables - Esquema operacional.....	29
Tabla 2 - Pautas de Análisis de los Datos.....	31
Tabla 3. Contexto. La necesidad de la UADER de adoptar sistemas de Administración. Factores que hicieron necesario pensar en un sistema propio...	35
Tabla 4. Decisiones. Diseño e implementación atendiendo a las particularidades/necesidades/requerimientos.....	37
Tabla 5. Comportamiento. Recepción del sistema informático por parte de los usuarios internos y externos. Percepciones.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Función de los actores encuestados.....	45
Gráfico 2 - Comunicación/notificación de la obligatoriedad.....	46
Gráfico 3 - Circunstancia en que debió utilizar el sistema por primera vez.....	46
Gráfico 4 - Dificultades presentadas.....	47
Gráfico 5 - Tipo de dificultades.....	47
Gráfico 6 - Orientación y resolución de las dificultades.....	48
Gráfico 7 - Consideraciones sobre el sistema.....	49
Gráfico 8 - Valoraciones sobre sistema.....	49
Gráfico 9 - Frases y expresiones con mayor frecuencia.....	50

RESUMEN:

El presente trabajo aborda el proceso de desarrollo, implementación y recepción del sistema de declaraciones juradas on-line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Para ello se tuvieron en cuenta las necesidades que movilizaron su creación, comenzando por el diseño y posterior puesta en práctica por parte de la gestión administrativa de la Institución, tomando como unidad de análisis el caso de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - Sede Concepción del Uruguay. También se indagó sobre cómo fue la recepción del mismo por parte de los usuarios administradores y por parte de los usuarios destinatarios del sistema. Se tuvieron en cuenta en el abordaje las principales dificultades que atravesaron los actores involucrados, como también las estrategias que debieron desarrollar para lograr el manejo adecuado del sistema.

El estudio se desarrolló enfocado en la Sede Concepción del Uruguay de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales durante el período 2018-2020. Posteriormente, se problematizó la ejecución y puesta en práctica de la investigación, transformando la experiencia en un problema de estudio, con el objetivo de extraer conclusiones que contribuyan a la toma de decisiones tanto en el ámbito de la Universidad como de la Facultad.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es analizar el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas en línea, en la Universidad Autónoma de Entre Ríos, con el fin de observar su aplicación y recepción en la Sede Concepción del Uruguay, de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, durante el período 2018-2020. Para lograr este propósito, el trabajo se organiza en seis capítulos que abordan sistemáticamente los distintos aspectos de la investigación.

Para el análisis del contexto en que se ha desarrollado y puso en práctica el sistema, se ha tomado como punto de partida lo establecido en la ordenanza 080/17 del Consejo Superior de UADER, la cual sostiene que *“es política de esta Casa de Estudios la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas al proceso administrativo que redunden en un servicio más eficiente tanto para la comunidad universitaria, como para la comunidad en general”*. Con el propósito de mejorar la gestión del relevamiento de la información y obtener un mayor conocimiento cuantificado y cuantificable sobre la planta administrativa y docente de la institución, para ello se ha tenido en cuenta la dispersión geográfica que caracteriza a la misma. La Universidad Autónoma de Entre Ríos se encuentra compuesta por el Rectorado y 4 Facultades (Facultades de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales; Ciencias de la Gestión; Ciencias y Tecnología; Ciencias de la Vida y la Salud), con sus respectivas Sedes y Extensiones Áulicas en 11 Departamentos, y 16 localidades de la Provincia de Entre Ríos.

Ante las particularidades mencionadas, la Universidad se ha planteado generar un sistema propio de declaraciones juradas que nucleee la información contenida en las situaciones de revista de los/las agentes que forman parte de la institución y a la vez haga más eficiente el trámite administrativo.

Este trabajo analiza por medio de VI capítulos, el desarrollo del sistema en términos generales y, posteriormente, su implementación, puesta en marcha y recepción en la Sede Concepción del Uruguay de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales.

El primer capítulo detalla los desafíos de modernización administrativa en la UADER, estableciendo los objetivos y justificando la relevancia del estudio para la gestión universitaria y las políticas públicas de digitalización.

El desarrollo conceptual del trabajo se describe en el segundo capítulo, donde se construye un marco teórico basado en el neoinstitucionalismo y la teoría organizacional, analizando el sistema como una innovación institucional que responde a demandas de eficiencia y transparencia.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada en el presente trabajo. Se describe el diseño de investigación mixto que combina entrevistas, encuestas y análisis documental para evaluar tanto los aspectos técnicos como las percepciones de los usuarios sobre el sistema implementado.

En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos principales, organizando los resultados en tres dimensiones claves: el contexto institucional, el proceso de implementación y la experiencia de los usuarios, identificando ventajas operativas y dificultades prácticas.

El análisis crítico de los resultados se desarrolla en el quinto capítulo, donde se contrastan los avances en eficiencia administrativa con las limitaciones detectadas en usabilidad, extrayendo lecciones valiosas para futuras implementaciones tecnológicas.

En el sexto capítulo se describen las limitaciones metodológicas encontradas y se formulan recomendaciones orientadas a mejorar tanto el sistema estudiado como futuras investigaciones, enfatizando la necesidad de enfoques integrales.

En la conclusión del presente trabajo se sostiene que el sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la UADER contribuyó a mejorar la gestión administrativa de la Universidad, y de la Sede Concepción del Uruguay en particular, aunque enfrentó resistencias por su complejidad.

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

Entre el avance científico tecnológico y las necesidades de una gestión administrativa eficaz

En este capítulo se presenta el contexto de surgimiento de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), problematizando dicho proceso, y estableciendo objetivos para la investigación.

Los objetivos guiaron esta reflexión, considerando las necesidades de cada coyuntura, las posibles respuestas y los obstáculos enfrentados. Además, se analizaron las mejoras introducidas en la toma de decisiones, la sistematización del personal, las redes de capacitación y los espacios que se crearon para desarrollar un sistema de declaraciones juradas.

Para ello, se partió de lecturas previas, de la experiencia y la participación de los actores involucrados, quienes aportaron perspectivas claves para comprender y evaluar este proceso.

1.1 Situación Problemática

Si contextualizamos el momento de creación de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, observamos que la misma nace en el año 2000 por medio de la Ley Provincial N° 9.250, que supuso la transferencia de más de veinticinco institutos terciarios existentes a lo largo y ancho de la provincia de Entre Ríos, según se lee en el trabajo denominado “UADER, Historia de una fusión educativa” de las Investigadoras Bartolini y D’Angelo, 2015.

Según un informe elaborado en el año 2019 por la Subsecretaría Administrativa FHAYCS, sobre los sistemas informáticos dependientes de esa oficina, la UADER surge en el contexto de la revolución de las comunicaciones y de internet como herramienta fundamental en la gestión de las instituciones públicas y privadas. El primer decenio del siglo XXI, “fue una década dónde se produjo una explosión tecnológico-financiera” (MACAU 2004) y la universidad como institución social, no estuvo ajena a estas transformaciones.

En este sentido, el dinamismo que impuso el avance tecnológico de los sistemas de administración en el ámbito Universitario argentino, y las particularidades de la UADER como universidad financiada y sostenida por el estado provincial, generaron distintas problemáticas y preocupaciones inherentes al contexto y a su conformación. Al respecto, el informe de la Subsecretaría Administrativa de la FHAYCS (2019) sostiene que:

La transferencia de los Institutos terciarios a dicha Universidad, significó un cambio repentino, que no tuvo en cuenta los tiempos necesarios para la asimilación de objetivos y metas de una nueva institución, y para la identificación de los sujetos con ella. La transferencia de los institutos a la órbita de la UADER no fue ni planificada ni ordenada, no contó con una reconversión administrativa que hiciera un uso adecuado de los recursos humanos disponibles, ni se pensó en nuevas herramientas de gestión que permitieran una disponibilidad de información y de datos de manera general y accesible para la toma de decisiones de corto y largo plazo (Informe Subsecretaría Administrativa FHAYCS 2019. p 2).

En este contexto, la Universidad necesitó adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y pensar estrategias de gestión y administración propias, como por ejemplo el sistema de declaraciones juradas online que es motivo de estudio de esta investigación.

Es de gran relevancia investigar cómo la Universidad, la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales y en particular la Sede Concepción del Uruguay fueron implementando paulatinamente y en distintos momentos el sistema. Estos momentos fueron, primero su proyección, segundo desarrollo, tercero la implementación y recepción en la FHAYCS. La decisión de implementar un nuevo sistema surge a partir de distintas necesidades de la gestión cotidiana del personal, como también de la administración de la información relevante sobre la planta funcional de la organización. Esto requirió atravesar un proceso de informatización de las declaraciones juradas, digitalizando totalmente este trámite,

con el objetivo de abandonar el uso del papel. En este sentido, en el informe de la Subsecretaría Administrativa de la FHaYCS citado anteriormente, se menciona que los problemas surgidos de la transferencia y los desafíos de las nuevas tecnologías generaron:

La necesidad de desarrollar sistemas informáticos de administración propios que den respuestas a las particularidades de la UADER, impulsada por factores tales como la expansión territorial, la amplia oferta académica, las diferentes formas de contratación con cargos transferidos de los Institutos terciarios, horas cátedras y cargos docentes con dedicaciones. Además, era necesario buscar soluciones que permitan proyectar una mejora en las herramientas de información y gestión que aportaran a la administración de los datos disponibles en la planta funcional docente y administrativa. Informe Subsecretaría Administrativa FHaYCS 2019, p. 3).

Desde una perspectiva Neoinstitucionalista, se concibe a la Universidad Autónoma de Entre Ríos como un organismo al interior de la Provincia, bajo cuya órbita se enmarcan las facultades mencionadas, entendidas como agentes comunitarios que nuclean en su área de competencia planteles de administrativos y docentes, además de los estudiantes.

Siguiendo el enfoque neoinstitucionalista de DiMaggio & Powell (1983), las instituciones y las organizaciones se distinguen por su naturaleza y función en la estructura social. Las instituciones son "esquemas cognitivos, normativos y regulatorios que proporcionan estabilidad y significado a la conducta social" (DiMaggio & Powell, 1983, p. 147), es decir, marcos abstractos que definen lo que se considera legítimo (ej.: la burocracia, las normas de mercado). En cambio, las organizaciones son "entidades concretas que operan dentro de esos marcos institucionales" (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148), como empresas o universidades, las cuales adoptan estructuras y prácticas para adaptarse a las presiones de su entorno.

Un aporte clave es el concepto de isomorfismo institucional: las organizaciones tienden a homogeneizarse no por eficiencia, sino por coerciones (leyes), imitación (incertidumbre) o presiones normativas (profesionalización) (Powell y DiMaggio , 1983, p. 150). Así, mientras las instituciones son las "reglas del juego", las organizaciones son los "jugadores" que, incluso sin racionalidad técnica, replican formas institucionalizadas para sobrevivir.

A partir de estas definiciones, concebimos a la Universidad como una Organización, la que siguiendo a Douglass North (1999), a diferencia de las instituciones (reglas del juego), las organizaciones son "los jugadores" que interactúan estratégicamente dentro de un contexto histórico, cultural e institucional específico.

1.2 Objetivo General

Analizar el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos; con el fin de observar cómo dicha herramienta administrativa se implementó y recepcionó en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, específicamente en el ámbito de la Sede Uruguay, durante el período 2018-2020.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que motivaron al desarrollo del Sistema de Gestión de Declaraciones Juradas Online por parte de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, desde el 2018 al 2020.
- Observar las particularidades del proceso de implementación del sistema de declaraciones juradas online de la UADER, en la Sede Concepción del Uruguay de la FHAYCS, desde el año 2018 al 2020.-
- Analizar la recepción del sistema de declaraciones juradas online de la UADER, por parte del Personal Técnico – Administrativo y los usuarios, de la Sede Concepción del Uruguay, desde el año 2018 al 2020.

1.4 Justificación

La presente investigación se justifica por la relevancia del tema abordado, el cual aporta conocimiento sobre la implementación y puesta en práctica de herramientas digitales en la gestión administrativa universitaria. A través de la recopilación de información y el análisis de las experiencias de los actores involucrados en dicho proceso, este estudio busca profundizar en el impacto y los desafíos asociados a la adopción de sistemas innovadores en el ámbito académico.

En primer lugar, el trabajo indaga sobre las percepciones del personal Técnico Administrativo de la Universidad acerca del desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas digitales como herramienta de gestión. En segundo lugar, se busca obtener conocimiento directo a partir del análisis documental de normativas, reportes de uso del sistema, entrevistas a actores y encuestas dirigidas a quienes utilizaron el sistema, recibieron información y realizaron la carga de datos. Este enfoque permite comprender las percepciones, dificultades y beneficios experimentados por los usuarios, lo que resulta fundamental para evaluar la eficacia del sistema.

La realización de este estudio pretende contribuir al conocimiento y la problematización del desarrollo, funcionamiento y aplicación de herramientas digitales en la gestión universitaria. En particular, se analiza cómo estas herramientas promueven el ordenamiento de la información personal de cada agente que forma parte de la planta funcional de la universidad, lo cual constituye un insumo clave para los trámites administrativos y la toma de decisiones institucionales.

El estudio se enfoca en el Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), específicamente en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay, durante el período 2018-2020. Esta investigación se enmarca en el contexto de la consolidación institucional de la UADER tras su normalización en 2012, un hito

que le ha otorgado mayor legitimidad y autonomía, y que estableció la calidad como eje central de su desarrollo académico y administrativo.

La implementación de un sistema de declaraciones juradas en línea representa una innovación en la gestión administrativa universitaria, alineada con los objetivos de modernización, transparencia y eficiencia que la UADER ha priorizado desde su normalización. Este sistema no solo optimiza los procesos internos, sino que también contribuye a la mejora de la calidad educativa al liberar recursos presupuestarios y tiempo de trabajo que pueden destinarse a actividades académicas y de investigación. Además, su aplicación en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales permite analizar cómo las herramientas digitales pueden adaptarse a las necesidades específicas de una institución educativa provincial, considerando sus particularidades presupuestarias, normativas y de autonomía.

La relevancia de este estudio también radica en su contribución a la mejora de la gestión y administración universitaria, uno de los objetivos estratégicos establecidos en el Proyecto Institucional de la UADER. La implementación de sistemas administrativos eficientes y transparentes son factores claves para fortalecer la eficiencia en la administración, ya que facilita y optimiza el uso de la información, los recursos humanos y los presupuestos disponibles. Al analizar el desarrollo y la implementación de este sistema, se aporta al conocimiento sobre cómo las universidades provinciales pueden adoptar herramientas tecnológicas para mejorar su gestión y, en consecuencia, ofrecer mejores servicios a la comunidad académica.

El estudio sobre el Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la UADER es factible debido al contexto institucional favorable, la disponibilidad de información, la experiencia previa en investigación y los recursos humanos y técnicos disponibles. Su relevancia académica y práctica, junto con su enfoque en una universidad provincial, lo convierten en un caso de estudio novedoso y representativo para analizar la implementación de herramientas digitales en la gestión administrativa de instituciones de educación superior. Este trabajo no solo

contribuye al campo de la gestión universitaria, sino que también ofrece información valiosa para otras instituciones que buscan modernizar sus procesos administrativos en un contexto de recursos limitados.

Teniendo en cuenta este recorte, analizaremos las particularidades de la implementación en la Sede Concepción del Uruguay dependiente de la FHAYCS y por último nos detendremos en esta misma unidad académica, a observar la utilización del sistema por parte de las áreas intervinientes y los agentes que accedieron a él, teniendo en cuenta quienes deben operar el sistema, (trabajadores de área personal, académica y administrativa y por otro lado los trabajadores que expresaron las dificultades que enfrentaron y las estrategias que utilizaron para superarlas.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

El sistema de declaraciones juradas entre la reflexión teórica y los antecedentes previos que guiaron su implementación y puesta en uso.

En el presente capítulo, a partir del análisis de los antecedentes y desde una reflexión teórica, identificamos las categorías y conceptos necesarios para el abordaje de la investigación.

De acuerdo con lo que plantea Macau (2004), entendemos que el proceso de implementación de Sistemas Informáticos por parte de la UADER (SIU Guaraní, COMDOC, SIU Mapuche, Sistema Digesto, Sistema de DDJJ online, etc.), se da en un contexto de innovación científica y tecnológica, con el objetivo puesto en conformar bases de datos que aporten a la gestión y administración de la información.

A continuación, se enuncian estudios y publicaciones sobre sistemas informáticos para la gestión administrativa en instituciones y particularmente, en Instituciones de Educación Superior, lo que denota un interés de investigadores

latinoamericanos en profundizar en el conocimiento de la temática. Para luego indagar, ya en el Marco Conceptual, en los conceptos y teorías sobre los cuales se sustentará la investigación.

2.1 Antecedentes

Silva Murillo (2009) enfatiza la importancia del pensamiento sistémico en la implementación de sistemas de información dentro de las organizaciones. Los sistemas deben ser comprendidos como un conjunto de elementos interrelacionados que permiten la retroalimentación y la mejora continua. Un aspecto clave en su diseño e implementación es la adaptabilidad a las necesidades institucionales y la capacidad de integración con otros subsistemas.

La aplicación de estos principios en el ámbito universitario favorece una gestión más eficiente y efectiva.

En ese sentido, Virgili y Arana (2005) destacan que la implementación de sistemas de información en las universidades argentinas ha evolucionado desde el Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES), con el fin de mejorar la recolección y circulación de datos. La creación del Sistema de Información Universitaria (SIU) ha permitido generar bases de datos confiables, facilitando la planificación académica y la gestión administrativa. No obstante, también se han identificado desafíos relacionados con la calidad de los datos, la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación del personal técnico-administrativo para su correcta utilización.

El artículo de Gurmendi y Williams (2013.) aborda la implementación de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el sistema universitario argentino, destacando el rol del Consorcio SIU en el desarrollo de sistemas informáticos para la gestión universitaria. A través de la creación de comunidades de práctica (CoPs), el SIU ha logrado fomentar el trabajo colaborativo entre instituciones, promoviendo la participación activa de usuarios, técnicos y autoridades en el diseño, implementación y mejora de los sistemas. Estas

comunidades han permitido no solo la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio cultural en la gestión administrativa, facilitando la interacción entre actores que antes trabajaban de manera aislada. El éxito de este enfoque se refleja en la amplia adopción de los sistemas SIU en más de 79 instituciones, con más de 10,000 miembros activos en la comunidad. Sin embargo, el artículo también señala que la sostenibilidad de estas comunidades depende de la continuidad de los encuentros presenciales y la capacidad de adaptación a las nuevas necesidades tecnológicas y organizacionales.

Dentro de aquellas investigaciones relevantes en la temática, Barcos (2008) analiza la importancia de los sistemas de información en las universidades, especialmente en el contexto de los procesos de evaluación y acreditación. El autor destaca que estos sistemas son esenciales para la gestión eficiente de las instituciones, ya que permiten recopilar y analizar datos que facilitan la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante la sociedad. Sin embargo, señala que muchas universidades enfrentan desafíos significativos en la implementación de estos sistemas, como la falta de integración, la calidad de los datos y la resistencia al cambio por parte de los actores institucionales. Además, el artículo subraya la necesidad de que los sistemas de información no solo se centren en aspectos administrativos, sino que también apoyen la investigación, la docencia y la extensión universitaria. En este sentido, el autor propone que las universidades adopten un enfoque más estratégico en la gestión de la información, integrando tecnologías avanzadas y fomentando la capacitación del personal para maximizar el potencial de estos sistemas en un contexto globalizado.

Por otro lado, en un artículo publicado en la revista del Consorcio SIU, denominado “La construcción de Comunidades de Práctica para asegurar el avance de las TICs en el Sistema Universitario Nacional Argentino”, Lic. María de Lujan Gurmendi y Lic. Ricardo Daniel Williams, aborda la construcción de Comunidades de Práctica en el contexto del Sistema Universitario Nacional Argentino, impulsadas por el Consorcio SIU, destacando que a través del trabajo colaborativo en red, se han logrado cambios en la cultura organizacional,

promoviendo la interacción entre distintos actores y optimizando la funcionalidad. El SIU ha desarrollado múltiples sistemas informáticos para la gestión académica, administrativa y financiera de las universidades, fomentando la integración y el intercambio de conocimientos entre instituciones. Además, ha creado un ecosistema de comunicación con reuniones, foros y herramientas digitales que fortalecen la cooperación entre técnicos, usuarios autorizados

2.2 Marco Conceptual

El presente marco conceptual se estructura en torno a categorías teórico-conceptuales que guían esta investigación, adoptando un enfoque neoinstitucionalista para analizar el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas online en la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), específicamente en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHAyCS), Sede Concepción del Uruguay, durante el período 2018-2020. Este enfoque permite comprender a la UADER como una institución de Gestión Administrativa autónoma al interior del Estado provincial, tal como lo establece el artículo N° 269 de la Constitución de la Provincia de Entre Ríos: *“La Universidad Provincial tiene plena autonomía. El Estado garantiza su autarquía y gratuidad”* (Constitución de la Provincia de Entre Ríos, 2008). Bajo esta órbita, la UADER gestiona diversas unidades académicas, dependencias y agentes que, en conjunto, conforman una red de relaciones administrativas y diseñan herramientas institucionales para optimizar su funcionamiento.

2.2.1 Neoinstitucionalismo y su relevancia para el análisis

El neoinstitucionalismo, como corriente teórica, ofrece un marco analítico pertinente para comprender los procesos de implementación de sistemas administrativos en contextos organizacionales complejos. Douglass North (1990) critica los supuestos de la economía neoclásica, que se basan en la racionalidad absoluta de los actores, y propone una visión más matizada. North sostiene que:

Las limitaciones computacionales del individuo están determinadas por la capacidad de la mente para procesar, organizar y utilizar información. A partir de esta capacidad, considerada junto con las incertidumbres propias del

desciframiento del medio, evolucionan normas y procedimientos que simplifican el proceso ¹

Esta perspectiva permite analizar cómo las instituciones - entendidas como reglas de juego - condicionan las decisiones y acciones de los actores dentro de una organización.

En este sentido, el neoinstitucionalismo desplaza el foco de análisis desde las abstracciones teóricas centradas en la acción racional de actores individuales hacia un enfoque que considera el contexto institucional y las dinámicas colectivas. Taylor, citado en Powell y DiMaggio (1999), argumenta que en comunidades pequeñas, como las instituciones universitarias, la cohesión social emerge de un entramado de intercambios recíprocos. Para Taylor, *“en muchas comunidades de pequeña escala no se necesitan incentivos selectivos o controles: es racional cooperar voluntariamente en la producción del bien común que es el orden social”* (Powell y DiMaggio, 1999, p. 45). Esta idea resulta clave para comprender cómo el sistema de declaraciones juradas online, como bien público, requiere de la cooperación de todos los actores involucrados para su desarrollo, implementación y uso efectivo.

2.2.2 Teoría de la Organización y Sistemas de Gestión Administrativa

La teoría de la organización proporciona herramientas conceptuales para analizar las estructuras, decisiones y comportamientos dentro de las instituciones. Según Ibarra (2000), esta disciplina *“se encarga de estudiar las organizaciones, atendiendo a tres grandes ejes de indagación: el contexto, las decisiones y el comportamiento”* (Ibarra, 2000, p. 258). Desde esta perspectiva, el neoinstitucionalismo complementa la teoría organizacional al rechazar los modelos de actor racional y enfocarse en las instituciones como estructuras que moldean las interacciones humanas.

En el ámbito universitario, los sistemas de gestión administrativa juegan un papel crucial en la optimización de procesos y la centralización de información. Henry Martínez (2004) define el software de gestión administrativa como:

¹ North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. p 25.

Un programa que permite manejar y administrar el personal de una empresa de una forma más fácil y agradable, es decir, en cuanto al procesamiento, liquidación y pago de nómina, y si se desea, la selección, contratación, autoliquidación y liquidación de contratos, logrando así, la disminución de costos administrativos, evitando errores en cálculos y procedimientos que pueden causar el pago de costosas indemnizaciones.²

Esta definición, aunque centrada en el ámbito de las organizaciones empresariales, resulta aplicable al contexto universitario, donde la gestión eficiente de recursos humanos y administrativos es fundamental para el cumplimiento de los plazos para garantizar el dictado de actividades académicas como también las percepciones salariales.

2.2.3 Sistemas de gestión de la información

Para referirnos a los sistemas de Gestión de la información, tomaremos las palabras de Silva y otros (2013), quienes lo definen de la siguiente manera:

Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recoge, procesa, almacena, analiza y distribuye información, para propósitos concretos: el control y la coordinación de procesos y operaciones, el análisis de problemas, el soporte a la toma de decisiones, entre otros. Una de las ramas dentro de los sistemas de información la conforman los sistemas de gestión.³

Por otro lado para definir al Software de Gestión Administrativa nos remitiremos a Henry Martinez define como *“un programa que permite manejar y administrar el personal de una empresa o institución de una forma más fácil y ágil”* (Martínez H. 2004).

² Martínez, H. (Coordinador). (2004). *Software de Gestión Administrativa. – MANUAL RRHHSearch*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. p 12.

³ Silva, Rafaela; Cruz, Elena; Méndez, Iris; Hernández, José Ángel Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, vol. 52, núm. 2, 2013, pp. 104-134 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile. p 108

Siguiendo al mismo autor, concluye que *“Todo departamento de Recursos Humanos de una empresa o institución, debería contar con un software especializado para la organización de las hojas de vida, evitando problemas en la gran información que se maneja, ya que se sistematiza, logrando así eficiencia y un buen control de ellas”, (Martínez H. 2004).*

Moreiro, José hace referencia a los sistemas de gestión de información de una organización, principalmente los referidos al manejo de la información de recursos humanos, los define como *“un software que proporciona un soporte integrado para la vida de los documentos que incluye aspectos de elaboración, adquisición, evaluación, catalogación, almacenamiento, preservación, búsqueda y acceso de la información del personal”.* (Moreiro 2011). Estas características componen el software desarrollado por la UADER.

La Declaración Jurada refiere a *“una manifestación escrita o verbal, hecha bajo juramento ante autoridad competente, que vincula al declarante con la veracidad de su contenido”* (Ossorio, 2004, *"Diccionario de Ciencias Jurídicas. p. 217"*), este documento (en versión digital) se puso en marcha en la UADER a partir del año 2017, con el fin de agilizar el acceso a la información referida a la Planta Funcional de la Universidad. Por **Planta Funcional se entiende al** *“conjunto de cargos, horas cátedra y/o módulos asignados administrativa y presupuestariamente a cada uno de los establecimientos educativos”* (INDEC 2014).

2.2.4. Implementación de Sistemas de Gestión de información en el Ámbito Universitario

La implementación de sistemas de gestión en instituciones universitarias debe abordarse desde una perspectiva integral que considere las necesidades específicas de la comunidad académica y administrativa. Moreiro (2011) define estos sistemas como software que proporcionan *“un soporte integrado para la vida de los documentos, incluyendo aspectos de elaboración, adquisición, evaluación, catalogación, almacenamiento, preservación, búsqueda y acceso de la información del personal”* (Moreiro, 2011, p. 34). En el caso de la UADER, el

sistema de declaraciones juradas online se inserta en un contexto dual: por un lado, responde a la necesidad de centralización y recaudación de información por parte de la administración de las universidades; por otro, busca ofrecer una herramienta eficaz información para los agentes (docentes, administrativos, profesionales, investigadores, extensionistas, académicos) referida a la Planta Funcional de la Universidad.

2.2.5 Recepción y Utilización de Herramientas de Gestión

La utilización de herramientas de gestión administrativa permiten a las organizaciones alcanzar objetivos económicos, sociales, ambientales y éticos. Según Drucker (1995, como se citó en Camaraco, 2016), estas herramientas son técnicas diseñadas con el objeto de facilitar una tarea o crear modelos gerenciales para tomar decisiones y gestionar. Es aquí, donde la implementación del sistema de declaraciones juradas como herramienta de gestión administrativa, por parte de la UADER cobra sentido, dado que no se trataría de una simple planilla de recolección de información, sino que estaríamos ante una herramienta que permite concentrar información, segmentarla y sistematizarla. Además, la consulta de la base de datos se convierte en un insumo para acelerar procesos de gestión y toma de decisiones.-

La recepción y utilización de sistemas de gestión por parte de los usuarios finales - en este caso, el personal técnico-administrativo, funcionario y docentes de la UADER - constituye un aspecto clave para evaluar el éxito de su implementación. Latour, en su estudio sobre la Teoría del Actor Red, destaca la importancia de considerar las percepciones y experiencias de los actores involucrados en procesos de innovación administrativa, afirmando que *“Los actores no son simples 'ejecutores' de innovaciones, sino que las coconstruyen a través de sus interpretaciones y resistencias”* (Latour, 2005, p. 58). En este sentido, el análisis del sistema de declaraciones juradas online debe contemplar no solo su diseño y puesta en marcha, sino también su impacto en la eficiencia administrativa y la satisfacción de los usuarios.

El marco teórico presentado integra perspectivas neoinstitucionalistas y de la gestión y administración de las organizaciones para analizar el desarrollo, implementación y recepción del sistema de declaraciones juradas online en la UADER. A través de este enfoque, se busca comprender cómo las instituciones condicionan las decisiones y acciones de los actores, y cómo las herramientas de gestión administrativa pueden optimizar los procesos universitarios. Este marco servirá como base para abordar los objetivos específicos de la investigación, centrados en identificar los factores motivadores, observar las particularidades del proceso de implementación y analizar la recepción del sistema por parte de los usuarios.

2.3 Marco Contextual

La Universidad Autónoma de Entre Ríos es una Universidad provincial, pública y gratuita, creada en el año 2000 mediante la Ley provincial N.º 9250 – sancionada el 8 de junio de ese año. Según el informe de la Subsecretaría Administrativa (2019) el traspaso de los Institutos terciarios a la Universidad implicó una transformación abrupta, dado que no fue planificado ni organizado, careció de una reconversión administrativa que optimizara el uso del personal disponible, y no se implementaron herramientas de gestión modernas que facilitaran el acceso a información clara y completa para la toma de decisiones, tanto inmediatas como futura. En la Página Web de la Universidad se menciona:

Surgió como respuesta a los desafíos que interpelan la vida social, económica, política y cultural de la comunidad entrerriana. La necesidad de encontrar nuevos horizontes para diversas problemáticas, movilizó la voluntad del Estado Provincial y los Estados Municipales, y de algunas organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la producción y la educación, a construir y proyectar un espacio institucional con sustento democrático para implementar nuevas políticas educativas. (Página Web UADER, 2019).

Para su creación, se dispuso la transferencia de más de veinticinco Institutos de Enseñanza Superior, Escuelas de Nivel Medio, Escuelas Rurales, Colegios Superiores y otras instituciones que conformaron la nueva estructura académica/administrativa de la naciente Universidad. Así se conformaron en la actualidad sus cuatro Facultades:

- Humanidades, Artes y Ciencias Sociales
- Ciencia y Tecnología
- Ciencias de la Gestión
- Ciencias de la Vida y la Salud

Resulta importante destacar la relevancia de la FHaYCS en el contexto institucional de la UADER. Según el anuario de la Universidad, correspondiente al año 2022, de las 93 titulaciones que ofrece actualmente la universidad, 37 (39,78%) corresponden a esta facultad. A su vez, la Sede Concepción del Uruguay concentra 15 de esas titulaciones, lo que representa:

- 40,5% de la oferta académica de la FHaYCS.
- 16,1% del total de carreras de la UADER.

Estos datos reflejan el peso estratégico de la sede en la estructura universitaria, tanto a nivel facultativo como institucional.

La transferencia abarcó tanto al personal docente y administrativo como a los recursos presupuestarios y edificios, no fue ordenada ni planificada, lo que llevó a la formación de una Universidad emergente con una identidad bien definida y diversa. Esto generó tanto apoyos como resistencias al interior de la Casa de Estudios.

En 2001, el Poder Ejecutivo Nacional otorgó reconocimiento nacional a la UADER, sujeto al cumplimiento de un Plan de Reconversión Institucional y Académica, el cual se dio por finalizado en 2008 y constituyó al afianzamiento como casa de altos estudios de carácter público. También en 2001 se aprobó el Estatuto Provisorio, a partir del cual se ha consolidado una estructura propia para el funcionamiento general.

A partir de 2002, se constituyeron órganos consultivos para avanzar en el proceso de normalización (Consejos Consultivos en las Facultades y Consejo Superior Provisorio), con límites en sus competencias, pero con el espíritu de legalizar su funcionamiento y dar cabida a un debate amplio y propio del hacer democrático en el ámbito universitario. Esta etapa de la Universidad estuvo marcada por dificultades propias del contexto de crisis social y económica tanto provincial como nacional.

De esa manera, la normalización llegó el 21 de diciembre de 2012, mediante la primera Asamblea Universitaria, cuyo motivo fue la elección del Rector y Vicerrector mediante el voto de los Decanos y de los representantes de los claustros, quienes previamente habían sido elegidos por sus pares.

Una vez normalizada, la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) dio un paso significativo en su proceso de informatización y digitalización administrativa adaptándose diversos sistemas (SIU Guaraní, SIU Pampa en año 2010, Cédulas de Notificación Electrónica, 2013 Mapuche, 2016 Kimkëlen, 2017 Mapuche, 2020 SIGEVA). Este avance fue impulsado por las necesidades derivadas del contexto histórico, los avances tecnológicos y la capacidad técnica desarrollada, lo que ha permitido que la universidad y sus facultades iniciaran la implementación de distintos sistemas informáticos, entre ellos el de declaraciones juradas

Por ejemplo, la Ordenanza 080/2017, mediante la cual el Consejo Superior aprueba el Sistema de Declaraciones Juradas, menciona que el objetivo principal del mismo es:

Incorporar nuevas herramientas tecnológicas que redunden en mejoras de la tarea administrativa, y estableciendo la “Obligatoriedad, en todo el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, del uso del sistema de declaración Jurada en Línea, desarrollado por la Dirección informática de UADER.”⁴

⁴Ord. N° 080/17 CS UADER, Art N° 1. p. 2. Ordenanza sobre el establecimiento de la obligatoriedad del Sistema de DDJJ On-Line. En adelante ordenanza 080/17 CS UADER.

Dicha ordenanza se puso en práctica en la FHAyCS y particularmente en la Sede Uruguay entre los años 2018 y 2020, proceso que se analizó en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

La Universidad como Organización. Un abordaje desde la perspectiva neoinstitucional.

En este capítulo se describe el tipo de investigación y la metodología empleada para este abordaje, teniendo en cuenta que el paradigma neoinstitucionalista, anclado en una organización de pequeña escala de carácter comunitario y participación colaborativa, además de recíproca, otorga la originalidad para pensar un método de análisis a la vez que se propone como enfoque metodológico de recopilación de datos, relevamiento de información. Esta perspectiva se sitúa en las diversas agencias que componen dicha organización, en particular, la Sede Concepción del Uruguay de la Facultad de Humanidades y Artes, y Ciencias Sociales.

3.1 Tipo de Investigación

El trabajo tiene un enfoque mixto, ya que se ha trabajado desde una mirada cuantitativa al analizar datos, números, tiempos de tramitación, etc. Toda esta información nos permitió realizar análisis estadísticos. Pero también tiene componentes cualitativos, porque se realizaron entrevistas a los responsables de haber encargado el diseño e implementación del software y a los usuarios administradores (Dirección de Recursos Humanos, Departamento Administración de Personal) considerando que esta nos permite desentrañar las ideas, concepciones, además de conocer cuáles fueron las principales dificultades que se observaban en las tramitaciones y cuáles fueron los objetivos inmediatos, a mediano y largo plazo que se propusieron para la implementación del sistema.

Además, como se propuso realizar un recorte a la implementación y las tramitaciones realizadas en la FHAYCS, se entrevistó a la Secretaría de Gestión Administrativa y a la Jefa del Departamento Personal de la Facultad. Finalmente se entrevistó al Jefe del Departamento Personal de la Sede Concepción del Uruguay para, de esta manera, lograr estudiar las particularidades del recorte propuesto en la presente investigación. Las entrevistas también nos aportaron información en relación a las principales motivaciones que dieron origen al sistema de declaraciones juradas.

La investigación aborda la cuestión no solo desde la percepción de los actores involucrados, sino también desde su marco normativo, a través del análisis documental de ordenanzas, resoluciones, circulares instructivos e informes tendientes a implementar y desarrollar el sistema de declaraciones juradas al interior de la Universidad. Estos documentos, conjuntamente con las entrevistas semidirigidas, se constituyen en fuente de este trabajo en relación a su enfoque cuali-cuantitativo, que busca comprender y explicar a través de matrices de datos y gráficos los resultados y las conclusiones. Esto nos permite proponer un tipo de investigación de carácter exploratoria - explicativa, con una metodología cuali - cuantitativa, a fin de sistematizar las fuentes en un enfoque correlacional, que nos permita generar propuestas y realizar el análisis de los datos. De este modo se extrajeron las conclusiones parciales y generales que dan cuenta de cómo el sistema se implementó, y de cómo se llegó a resultados concretos en base a las interacciones (redes de relaciones) de los actores intervinientes, para su puesta en práctica y posterior recepción.

Siguiendo a Johnson y Onwuegbuzie (2004) quienes definieron a los diseños mixtos como *“(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”* (p.17), sustentamos la presente investigación en fuentes primarias y secundarias. Las primeras se componen de ordenanzas, resoluciones, instructivos y otra documentación emanada de la institución, además realizaremos entrevistas y encuestas. Para la segunda, se

trabajó con informes de gestión, comunicados institucionales y noticias referidas a la temática.

Es preciso destacar que, en el presente trabajo se entenderá a la encuesta a partir de la definición de López Roldan (2015) *“como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.”* mientras que a la entrevista *“un cuestionario cerrado de preguntas donde se suceden y organizan preguntas o cuestiones predeterminadas, con respuestas que, en su mayor parte, también están (o deben estar) predeterminadas y son previsibles”*. (López Roldan, 2015. p8). También, se tomaron las palabras de Andrés Hueso (2012), quien define a el muestreo como *“el subconjunto de la población que se selecciona para el estudio, esperando que lo que se averigüe en la muestra nos dé una idea sobre la población en su conjunto”*, y siguiendo las palabras de este autor, se tomará lo que él mismo refiere a la representatividad, afirmando que la muestra obtenida en nuestro estudio es representativa porque responde a los fines que se propusieron, es decir estudiar la recepción en las diversas carreras de la Sede de la Facultad y de las diversas áreas. Si bien no respondieron la totalidad de docentes y agentes administrativos, si lo hizo una cantidad que representa a la totalidad de carreras y áreas que componen la Sede Concepción del Uruguay.

Dentro de las limitaciones esperadas, fue un desafío abordar la medición de expectativas de los actores involucrados en el desarrollo y recepción de dicho sistema, teniendo en cuenta las técnicas de recolección de datos y la metodología de interpretación seleccionada (entrevistas, encuestas, sus corredores semánticos y conceptuales en la sistematización de los datos y medición de expectativas).

3.2 Técnicas de recolección y análisis de datos:

La implementación de sistemas de gestión administrativa en instituciones universitarias representa un desafío tanto técnico como organizacional. En el caso de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), el desarrollo e

implementación del sistema de declaraciones juradas online entre 2018 y 2020 en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHAyCS), específicamente en la Sede Concepción del Uruguay, constituye un caso de estudio relevante para analizar cómo las herramientas tecnológicas se integran en contextos organizacionales complejos.

Para este análisis se partió de tres dimensiones: el contexto, las decisiones y el comportamiento (Ibarra 2000. p 258). lo que ~~nos~~ permite estructurar la investigación en torno a los objetivos específicos planteados, ofreciendo un marco analítico sólido para comprender, a partir de la operacionalización de dichas dimensiones, aplicando técnicas cualitativas entrelazado con los resultados de los muestreos que nos aportan las encuestas, permitirá el el proceso en su totalidad.

Contexto: Factores que motivaron el desarrollo del sistema

El primer eje de análisis, el contexto, se centra en identificar los factores que impulsaron el desarrollo del sistema de declaraciones juradas online en la UADER. Según Ibarra (2000), el contexto organizacional incluye tanto los actores internos como externos que influyen en la toma de decisiones. En este caso, los indicadores clave son los actores y áreas que requirieron y motivaron la creación del sistema. Por un lado, se analizó si las demandas de modernización y eficiencia administrativa fueron impulsadas por las autoridades universitarias, en línea con las tendencias globales de digitalización de la gestión pública. Por otro lado, se indagó en la necesidad de centralizar y agilizar el proceso de cumplimentar las declaraciones juradas, que involucra a docentes, no docentes, investigadores y extensionistas, surgido de las propias unidades académicas, como la FHAyCS. Este análisis contextual permite comprender las necesidades que llevaron a la UADER a desarrollar una herramienta tecnológica para optimizar sus procesos administrativos.

Decisiones: Proceso de implementación

El segundo eje, las decisiones, aborda las particularidades del proceso de implementación del sistema en la FHAyCS. Aquí, los indicadores incluyen las

áreas y actores involucrados en la implementación del sistema, así como las resoluciones y ordenanzas que lo regulan. Ibarra (2000) enfatiza que las decisiones organizacionales no son meramente técnicas, sino que están influenciadas por estructuras de poder y normativas institucionales. En este sentido, es fundamental analizar cómo se coordinaron las diferentes áreas de la universidad (informática, administración, legal) para llevar a cabo la implementación. Además, las resoluciones y ordenanzas que regulan el sistema permiten observar cómo la UADER buscó formalizar y legitimar esta herramienta dentro de su estructura organizativa. Este análisis permitirá comprender cómo las decisiones técnicas y administrativas se entrelazan con las dinámicas institucionales.

Comportamiento: Recepción de la herramienta por parte de los usuarios

El tercer eje, el comportamiento, se enfoca en la recepción del sistema por parte del personal técnico-administrativo y los usuarios finales (docentes, no docentes, investigadores y extensionistas). Ibarra (2000) sostiene que el comportamiento organizacional está moldeado por las percepciones y actitudes de los individuos frente a los cambios institucionales. Los indicadores propuestos incluyen la recepción y percepciones de los usuarios destinatarios y administradores, así como las comunicaciones y notificaciones relacionadas con la implementación. Este análisis es crucial para evaluar el éxito o fracaso del sistema, ya que la resistencia al cambio o la falta de capacitación pueden obstaculizar su adopción efectiva. Por ejemplo, si los usuarios perciben el sistema como una herramienta útil y accesible, es más probable que lo utilicen correctamente. Por el contrario, si encuentran dificultades técnicas o falta de información, es probable que surjan problemas en su implementación.

La adaptación de los conceptos de Ibarra (2000) ofrece un marco analítico sólido para estudiar el desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas online en la UADER. Al centrarse en el contexto, las decisiones y el comportamiento, esta investigación no solo permite identificar los factores que

motivaron la creación del sistema, sino también comprender las dinámicas organizacionales que influyeron en su implementación y recepción. Este enfoque integral es esencial para evaluar el impacto de las herramientas tecnológicas en las instituciones universitarias y para proponer mejoras futuras en la gestión administrativa. En última instancia, el estudio de este caso contribuye a la comprensión de cómo las universidades pueden adaptarse a los desafíos de la digitalización, optimizando sus procesos y mejorando la experiencia de sus usuarios.

Tabla 1: Variables - Esquema operacional

DIMENSIONES	INDICADORES
Contexto	Número de actores que requirieron el desarrollo del sistema. Cantidad de áreas intervinientes. Cantidad de factores que motivaron el desarrollo (Internos y externos).
Decisiones	Cantidad y tipo de decisiones por área y dependencia a partir de los actos administrativos. Participación en el proceso (por área, oficina u órgano). Cantidad y tipo de normativas (resoluciones, ordenanzas e instructivos que regulan y organizan el sistema)
Comportamiento	Satisfacción o insatisfacción por parte de los usuarios destinatarios de la herramienta (por dificultad y valoración) Satisfacción o insatisfacción por parte de los usuarios administradores de la herramienta (por dificultad y valoración) Cantidad y tipo de comunicaciones y notificaciones sobre la implementación.

3.2.1 Análisis de Contenido

Para la recolección de los datos relacionados con la dimensiones propuestas: **el contexto, las decisiones y el comportamiento** se aplicaron las siguientes técnicas:

- El Análisis de Contenido: se realizó el análisis de contenido semántico de los siguientes documentos:
 - Documentos: Se relevaron aquellos documentos que aportan al proceso de desarrollo, implementación del sistema de declaraciones:
 - Estructura orgánica y funcional
 - Plan de Desarrollo Institucional
 - Ordenanzas
 - Resoluciones
 - Proyecto Institucional
 - Reporte del Sistema de DDJJ
 - Otras
 - Se visitaron los siguientes portales web de la universidad:
 - Universidad Autónoma de Entre Ríos:
<https://uader.edu.ar/>
 - Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales:
<https://fhaycs-uader.edu.ar>
- **Entrevistas semiestructuradas y orales** a actores institucionales. Se realizó un cuestionario con preguntas semi estructuradas con el objeto de recuperar datos relacionados con los indicadores. La selección de los entrevistados se decidió teniendo en cuenta el contexto, dado que eran personal jerárquico y de carrera en las áreas, de Dirección de Cargos, Dedicaciones y Horas Cátedras, Departamento de Administración de Personal, Secretaría de Gestión Administrativa y Departamentos Personal de la Facultad y la Sede Concepción del Uruguay.
 - Entrevistados:
 - Directora de Cargos, Dedicaciones y horas Càtedras: Defocatiis, Melina.
 - Jefa Departamento Administración de Personal del Rectorado: Tec. Suarez, Susana.

- Secretaria de Gestión Administrativa FHAyCS: Abog. Cottonaro, María Florencia.
 - Jefa Departamento Personal de la FHAyCS: Cra. Furlán, María Laura.
 - Jefe Departamento Personal Sede Concepción del Uruguay FHAyCS: Tec. Gómez, Leandro Javier.
- Pautas de la Entrevista:
 - Se realizaron de manera presencial y/o remota
 - El cuestionario contiene preguntas semi estructuradas

Encuesta: Se realizaron encuestas representativas al azar a un total de 62 agentes de los claustros docente y administrativo, sobre un total de 363 que cumplimentaron la ddjj on-line en el periodo comprendido entre los años 2018 y 2020, población que constituye el muestreo de nuestro estudio.

- Pautas del Análisis de los datos: Los documentos, las entrevistas y las encuestas se analizaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos según cada dimensión

Tabla 2 - Pautas de Análisis de los Datos

DIMENSIONES		
Contextos	Decisiones	Comportamiento
Actor/Área	Dependencia	Claustro
Participación	Área	Carrera/ Área
Factores internos y/o externos	Sub-Área	Comunicación/ notificación
Dependencia	Participación	Dificultad
Observaciones relevantes	Acción/Objetivos	Resolución del Problema

-	Observaciones	Valoración
-	-	Consideraciones

3.1.3 Herramientas para el análisis de los datos

La edición, carga y análisis de los datos se realizó mediante planillas electrónicas de Excel y para el procesamiento cuantitativo de la información se utilizaron herramientas informáticas de análisis de datos. También se hizo uso de tablas y gráficos. Los datos obtenidos fueron analizados teniendo en el objetivo general y los objetivos específicos, a través de:

- El contexto: Factores que motivaron el desarrollo del sistema
- Las decisiones: El proceso de implementación institucional
- El comportamiento: La recepción de la herramienta por parte de los usuarios

A fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo se aplicarán las siguientes herramientas:

- Matrices de análisis de datos.
- Formularios de encuesta (de múltiple opción)
- Entrevistas (de diferente rango, abierta, semi-direccionadas o direccionadas)
- Líneas de tiempo (planteando las etapas del desarrollo y puesta en funcionamiento)
- Soportes tecnológicos que permitan realizar las entrevistas a los distintos actores (grabaciones, Google meet, google Form), grabadora, cámara de teléfono.

3.2.3 Matriz de datos

A los fines de poder analizar el proceso de desarrollo del sistema de declaraciones y puesta en práctica del sistema de Declaraciones Juradas, en función de los objetivos específicos, se procedió a la elaboración de los siguientes

cuadros matrices que se utilizaron para registrar los tres momentos del comportamiento organizacional tomados de Ibarra y aplicados a nuestro estudio, es decir El Contexto (Cuadro Matriz 1) Las Decisiones (Cuadro Matriz 2) y el Comportamiento (Cuadro Matriz 3).

Cuadro Matriz 1. Contexto

N°	Actor/Área	Participación	Factores internos y/o externos	Dependencia	Observaciones Relevantes
----	------------	---------------	--------------------------------	-------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Matriz 2. Decisiones

N°	Dependencia	Área	Sub- área	Participación	Acción/ Objetivos	Observaciones
----	-------------	------	-----------	---------------	-------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Matriz 3. Comportamiento

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
----	----------	---------------	-----------------------------------	------------	-------------------------	------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV - RESULTADOS

En el punto 4.1 de este capítulo se describen los resultados obtenidos en función de la información relevada durante la investigación, relacionada específicamente con todos aquellos aspectos institucionales que tienen que ver con el desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas on-line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Para ello describimos los resultados obtenidos en cuanto los factores que motivaron la adopción del sistema por parte de la Universidad

En el punto 4.2 analizamos el diseño e implementación atendiendo a las particularidades, necesidades y requerimientos de los actores, tomando los datos que nos aportó el sistema a través de los reportes y las normativas institucionales. Para finalizar el capítulo, en el punto 4.3 se describen las percepciones de los usuarios internos y externos, en base a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y las encuestas realizadas. En cuanto a éstas últimas, tomamos en cuenta el universo de posibles encuestados, surgido a partir de un reporte extraído del sistema de declaraciones juradas on-line, durante los años 2018 - 2020. En este período se cumplieron 859 Declaraciones Juradas, correspondientes a 363 agentes (docentes y personal técnico, administrativo y de servicios generales), dando un promedio de 2,36 declaraciones juradas por agente.

4.1 Contexto: La necesidad de UADER de adoptar sistemas de Administración. Factores que hicieron necesario pensar en un sistema propio

Para impulsar el desarrollo de un sistema propio de administración de datos del personal de la universidad, que simultáneamente funcione como declaración jurada en línea de los trabajadores, y a la vez permita identificar incompatibilidades (funcionales o horarias). Para ello, fue necesario realizar un diagnóstico acerca de las dificultades para acceder de manera rápida, efectiva y descentralizada a información sobre la planta funcional de la universidad.

Para la toma de diversas decisiones, ya sea de gestión, estadísticas o bien que garanticen el correcto funcionamiento de las oficinas administrativas y el uso eficiente de los recursos materiales y humano,

Tabla 3. Contexto. La necesidad de la UADER de adoptar sistemas de Administración. Factores que hicieron necesario pensar en un sistema propio.

N°	Actor/Área	Participación	Factores: Interno y/o Externos	Dependencia	Observaciones Relevantes
1	Dirección de Control Presupuestario	Diseño del sistema	Interno: Alto volumen de tramitaciones a procesar que representan el pago de los trabajadores Externo: dificultad de Identificar situaciones de incompatibilidades ante demandas de organismos externos a la UADER	Secretaría Económico-Financiera Rectorado	Funciones otorgadas por la Resolución Orgánica de Rectorado - Diseño e implementación conjuntamente con la Dirección de Informática
2	Dirección Informática Rectorado	Asesorar en el desarrollo de Sistemas y Equipamiento informático así como todo lo referente a esta materia en el ámbito de la Universidad.	Interno: Requerimientos de la Administración Externo: Modernización y adaptación al contexto de la comunidad universitaria	Rectorado	Funciones otorgadas por la Resolución 103/18 de Orgánica de Rectorado - Diseño e implementación conjuntamente con la Dirección de Control Presupuestario
3	Departamento de Administración de Personal	Responsable del registro y la información relacionada con las actuaciones de todos los agentes de la Universidad para informar su situación de revista y entender en el registro del personal de su jurisdicción.	Interno: Obtener información estadística centralizada de la planta funcional de la Universidad para la toma de decisiones Externo: Dar respuesta a los pedidos de informes sobre la planta funcional de la Universidad, ya sea General o en casos particulares.	Rectorado	El Dpto. Administración de Personal es el área Técnica responsable de intervenir en todas las tramitaciones que requieran informe sobre la planta funcional de la Universidad, ya sea en términos generales o en casos específicos.
4	Secretaría de Gestión Administrativa	Fortalecer los procesos administrativos, procurando la transparencia y ejecutividad de los mismos y el desarrollo de un apropiado sistema de control interno.	Interno: Demandas de una gestión eficaz y eficiente a partir del volumen de tramitaciones Externo: Distancia y dispersión territorial de las distintas sedes, escuelas y extensión áulica	FHAyCS	Funciones otorgadas por la orgánica de la FHAyCS - Resolución 1333/16. Implementación en conjunto con la Dirección de Control Presupuestario y el Departamento de Administración de Personal del Rectorado

5	Departamento Personal FHaYCS	Entender en la eficiente gestión de las actividades del personal, manteniendo permanentemente actualizada la información y documentación de cada uno de ellos. Implementar todos los programas y/o disposiciones internas o de la Universidad, respecto a la administración de los recursos humanos de la Facultad.	Interno: Centralización de la Información Externo: Servicios a los docentes y administrativos	FHaYCS	Funciones otorgadas por la orgánica de la FHaYCS - Resolución 1333/16. Implementación en conjunto con la Secretaría de Gestión Administrativa de la Facultad
6	Departamento Personal Sede Concepción del Uruguay	Estudiar y cumplir las disposiciones legales, normativas y reglamentos aplicables a sus funciones que sean dispuestos por autoridad competente en el ámbito de la Facultad y de la Universidad.	Interno: organización y sistematización de la información de la planta funcional de la Sede. Externo: Necesidad agilizar las tramitaciones relacionadas con las situaciones de revista de docentes y no docente.	FHaYCS	Funciones otorgadas por la orgánica de la FHaYCS - Resolución 1333/16. Implementación en conjunto con la Secretaría de Gestión Administrativa y la Coordinación Administrativa de la Sede.
7	Plan de Desarrollo Institucional	Uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación y del sistema informático universitario para la gestión académico institucional	Factor Interno: Proceso de autoevaluación institucional Factor Externo: Evaluación de la CONEAU	Universidad	Resolución 0385/20 del Consejo Superior por la cual se aprueba el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.
8	Proyecto Institucional	Generar procesos de organización institucional con la participación activa de todas las unidades académicas a partir de prácticas participativas	Factor Interno: Proceso de autoevaluación institucional Factor Externo: Evaluación de la CONEAU	Universidad	Resolución 086/13 del Consejo Superior por la cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis documental y a las entrevistas

Según los datos recopilados en el primer cuadro matriz, se analizó el contexto organizacional a partir de 8 (ocho) factores internos y externos que justifican el diseño de un sistema de gestión. Este sistema responde a las necesidades identificadas por las áreas involucradas, en cumplimiento de sus funciones asignadas dentro de la estructura orgánica, los objetivos planteados institucionalmente, como también las necesidades de dar respuesta a los avances tecnológicos.

4.2 Decisiones: Diseño e implementación atendiendo a las particularidades/necesidades/requerimientos.

Para materializar la implementación del sistema, fue necesario el dictado de normativas internas que regulen, estructuren y le den validez institucional al funcionamiento y a la implementación del Sistema de Declaraciones Juradas. Así pudimos recabar y analizar una serie de normativas institucionales emitidas por diferentes órganos de gobierno de la Universidad, relacionadas con este aspecto y que se detallan a continuación:

Tabla 4. Decisiones. Diseño e implementación atendiendo a las particularidades/necesidades/requerimientos.

N°	Dependencia	Área	Sub- área	Participación	Acción/ objetivos	Observaciones
1	Rectorado Universidad	Sec. Económico Financiera	Dirección Cargos, Dedicaciones y Horas Cátedra	Diagnóstico	Enumera las propiedades que debería tener el sistema de información	
2	Rectorado Universidad	Secretaría Administrativa	Dirección de Informática	Asesoramiento Técnico	Desarrolla el sistema Informático DDJJ - On Line	
3	Rectorado Universidad	Consejo Superior	-----	Aprobación del Marco Normativo	Establece la obligatoriedad del uso del sistema de Declaraciones Juradas On-Line	Aprobación de la Ordenanza 080/17 CS
4	FHAyCS	Secretaría de Gestión Administrativa	-----	Establecer criterios de implementación del Sistema en el ámbito de la FHAyCS	Delimitar orden trámites que se realizarán con el nuevo sistema	A través de reuniones con actores relevantes y comunicaciones informales
5	FHAyCS	Secretaría de Comunicación Institucional	-----	Comunicar en los canales de la Facultad sobre la obligatoriedad del uso del	Publicación de normativas, plazos de cumplimiento e instructivos	Publicaciones en Página Web, Boletín Informativo, Redes Sociales,

N°	Dependencia	Área	Sub- área	Participación	Acción/ objetivos	Observaciones
				sistema		
6	FHAyCS	Secretaría de Gestión Administrativa	Departamento Personal	Coordinar con las Sedes y Extensiones Áulicas la implementación del Sistema	Comunicados internos	
7	Rectorado Universidad	Secretaría Administrativa	Dirección de Informática	Elaboración de videos tutoriales	Brindar orientación en la confección de la DDJJ	Videos subidos al canal institucional de la UADER en YouTube
8	Rectorado Universidad	Rector	-----	Prorroga la fecha límite de presentación la declaración jurada	establecer nuevos plazos de presentación de la DDJJ On-Line	Resolución N° 131/20 Rector Ad- Referendum del CS
9	FHAyCS	Secretaría de Comunicación Institucional				Comunicaciones Anuales

Fuente: Elaboración propia en base al análisis documental y a las entrevistas realizadas.

4.3 Comportamiento: Recepción del sistema informático por parte de los usuarios internos y externos. Percepciones.

Para identificar el comportamiento del sistema, nos centramos en evaluar su recepción tanto por parte del personal técnico-administrativo como de los usuarios finales, que incluyen docentes, no docentes, investigadores y extensionistas. Para ello, llevamos a cabo una recolección de fuentes primarias y secundarias, alineadas con los indicadores establecidos. Este proceso contempla la percepción y experiencia de los usuarios destinatarios y administradores, obtenida a través de entrevistas, así como el análisis de comunicaciones y notificaciones vinculadas a la implementación del sistema, como noticias, comunicados institucionales y normativas relevantes.

Tabla 5. Comportamiento. Recepción del sistema informático por parte de los usuarios internos y externos. Percepciones.

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
1	Administrativo	Personal	Canales Oficiales	SI - Crear Grupos de Cargos	Solicitó ayuda	Accesible	---
2	Docente Funcionario	Historia Primaria	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Debería tener una presentación más familiar y accesible
3	Docente	Psicología Acompañante Terapéutico	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Suele ser confuso
4	Docente Funcionario	Portugués	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Sería necesario que se desarrolle un sistema con pasos más "intuitivos"
5	Docente	Geografía	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Debería ser un instrumento más amigable
6	Docente	Historia	Notificación Formal	SI - Recupero de Contraseña	Se comunicó por correo	Accesible	-----
7	Docente	Tronco Común	Canales Oficiales	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	me resultó muy dificultoso cumplimentar correctamente con todos los requisitos
8	Docente	Historia Primaria	Notificación Formal	SI - Declaración de Horarios	Consultó Personalmente	Accesible	
9	Docente	Francés	No Recuerda	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Accesible	
10	Docente	Geografía	Canales Oficiales	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó a un Conocido	Escasamente Accesible	los sistemas deberían ser lo más accesibles, intuitivos y amigables
11	Docente	Docente	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos - Carga de datos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	No es tan accesible el sistema

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
12	Docente	Portugués Niveles de Idioma	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó a un Conocido	Accesible	-----
13	Docente	Música	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Accesible	completar la Declaración jurada on-line me generaba muchísimo estrés y ansiedad
14	Docente	Lengua y Literatura	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
15	Docente	Primaria	Aviso Informal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	No me resulta sencilla, más bien complicada.
16	Docente	Inglés	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Accesible	-----
17	Docente	Tronco Común	Notificación Formal	Si - Asignar Funciones a los cargos	Consultó Personalmente	Accesible	se podría indagar la manera de hacer más accesible, intuitivo y amigable la aplicación
18	Docente	Lengua y Literatura	Notificación Formal	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Accesible	-----
19	Docente	Inglés	Notificación Formal	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	El sistema en uso es poco amigable
20	Docente	Francés	Notificación Formal	NO	-----	Muy Accesible	-----
21	Administrativo	Alumnado	Aviso Informal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó a un Conocido	Accesible	Debería ser aprobada y/o visada con prontitud
22	Docente	Niveles de Idioma Inglés	Notificación Formal	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	La interfaz debería ser más amigable y menos compleja
23	Docente	Psicología	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	-----
24	Docente	Psicología	Canales Oficiales	NO	-----	Muy Accesible	-----
25	Docente	Primaria	Notificación Formal	Si - generación de Usuario - Carga de	Consultó a un Conocido	Escasamente Accesible	Debería simplificarse

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
				datos personales			
26	Docente	Portugués	Aviso Informal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó a un Conocido	Accesible	Las validaciones deberían ser más ágiles.
27	Docente	Portugués	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	-----
28	Administrativo	Servicios Generales	Aviso Informal	NO	-----	Accesible	demora de notificación del estado del que se encuentra la declaración
29	Docente	Psicología	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	-----
30	Docente	Geografía	Canales Oficiales	NO	-----	Accesible	siempre es importante ubicarse desde la perspectiva del destinatario
31	Docente	Trayecto Pedagógico	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	el sistema es pertinente, pero la interfaz resulta poco práctica
32	Docente	Historia	Aviso Informal	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
33	Docente	Psicología	Notificación Formal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó Personalmente	Accesible	-----
34	Docente	Geografía	Notificación Formal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó Personalmente	Accesible	-----
35	Docente	Trayecto Pedagógico	Notificación Formal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	El sistema informativo de las DDJJ es engorroso, no intuitivo
36	Docente Administrativo	Trayecto Pedagógico Historia Académica	Notificación Formal	Si - generación de Usuario - Carga de datos personales	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
37	Docente	Historia	Notificación Forma	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Para una persona con discapacidad visual, es bastante complejo para que acceda el lector de pantalla,

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
38	Administrativo	Personal	Canales Oficiales	NO	-----	Accesible	-----
39	Docente	Trayecto Pedagógico	Aviso Informal	SI - Crear Grupo de Cargos y Asignar Función	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
40	Docente	Inglés	Canales Oficiales	NO	-----	Escasamente Accesible	-----
41	Administrativo	Alumnado	Aviso Informal	NO	-----	Accesible	-----
42	Docente	Nivel de Idioma	Notificación Formal	NO	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	La interfaz es muy confusa, se necesita ayuda para no cometer errores
43	Docente	Psicología	Canales Oficiales	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
44	Docente	Psicología Historia	Notificación Formal	SI - Crear Grupo de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
45	Docente	Historia	Aviso Informal	SI - Crear Grupo de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Intuitivo	no es intuitivo para el usuario, o la demora que en algunas facultades hay para la validación de la misma
46	Administrativo	Alumnado	Notificación Formal	NO	-----	Muy accesible	-----
47	Administrativo	Servicios Generales	Aviso informal	NO	-----	Accesible	-----
48	Docente	Tronco Común Lengua y Literatura	Notificación Formal	SI - Asignar Funciones a Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Accesible	hacerla más intuitiva, a fin de no generar confusiones en los usuarios.
49	Administrativo	Servicios Generales	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	
50	Docente	Música	Notificación Formal	NO	-----	Muy Accesible	
51	Docente	Geografía	Notificación Formal	SI, Generación Usuario - Crear Grupos de cargos	Consultó Personalmente	Accesible	-----
52	Docente	Geografía	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----

N°	Claustro	Carrera/ Área	Comunicación de la Obligatoriedad	Dificultad	Resolución del problema	Valoración	Consideraciones
53	Docente	Primaria	Notificación Formal	NO	-----	Accesible	-----
54	Docente	Espacios Comunes Informática	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consulta Telefónica a un área específica	Accesible	-----
55	Docente	Francés	Notificación Formal	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	-----
56	Docente	Historia	Notificación Formal	SI - Carga de Datos Personales	Consultó Personalmente	Accesible	Demora en Validación y Visación
57	Administrativo	Informática	Aviso Informal	NO	-----	Accesible	-----
58	Administrativa	Dpto. Títulos	Canales Oficiales	NO	-----	Muy Accesible	-----
59	Docente	Historia	Notificación Formal	NO	-----	Muy Accesible	-----
60	Docente	Inglés Niveles de Idioma	Notificación Formal	SI - Declaración de horarios - Generar Usuario	Consultó Personalmente	Accesible	-----
61	Docente	Trayecto Pedagógico	Canales Oficiales	SI - Crear Grupos de Cargos	Consultó Personalmente	Escasamente Accesible	Mi impresión es que el sistema tiene más una lógica administrativa de recolección de datos que de usuario final docente
62	Docente	Portugués Niveles de Idioma	Notificación Formal	SI - Declaración de horarios	Consultó Personalmente	Accesible	-----
63	Docente	Tronco Común	Notificación Formal	SI - Declaración de horarios	Preguntó a Compañero/ Conocido	Inaccesible	El sistema es muy difícil de entender. Resulta poco intuitivo i

Fuente: Elaboración propia en base al análisis documental y a las encuestas realizadas.

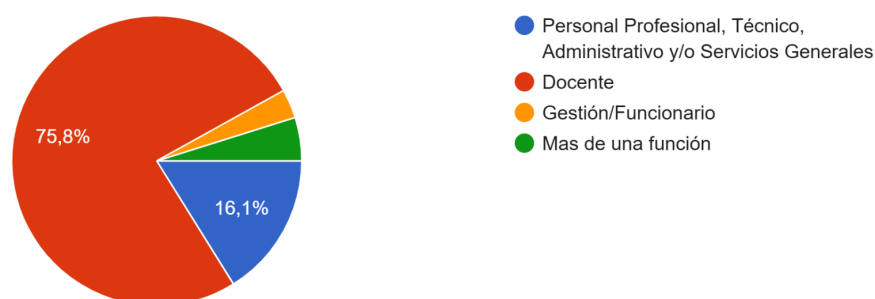
La tabla N° 5 permite visualizar las respuestas de las encuestas (63) realizadas a los trabajadores docentes y administrativos que forman parte del muestreo para representar las percepciones por parte de los destinatarios que deben utilizar el sistema. En la misma se puede visualizar el claustro al que pertenecen, el área o carrera, según corresponda, la forma en que fueron comunicados de la obligatoriedad de cumplimentar la declaración jurada, el detalle de las dificultades que los mismos tuvieron y para finalizar las valoraciones sobre la accesibilidad al mismo. Adicionalmente, se incluyen observaciones subjetivas que permiten evaluar cualitativamente las percepciones de los encuestados

4.4 Resultados de la Encuesta.

La encuesta fue respondida por 62 trabajadores visualizando su pertenencia en el siguiente cuadro

Gráfico 1 - Función de los actores encuestados

Función desempeñada en la FHAYCS - Sede Uruguay
62 respuestas

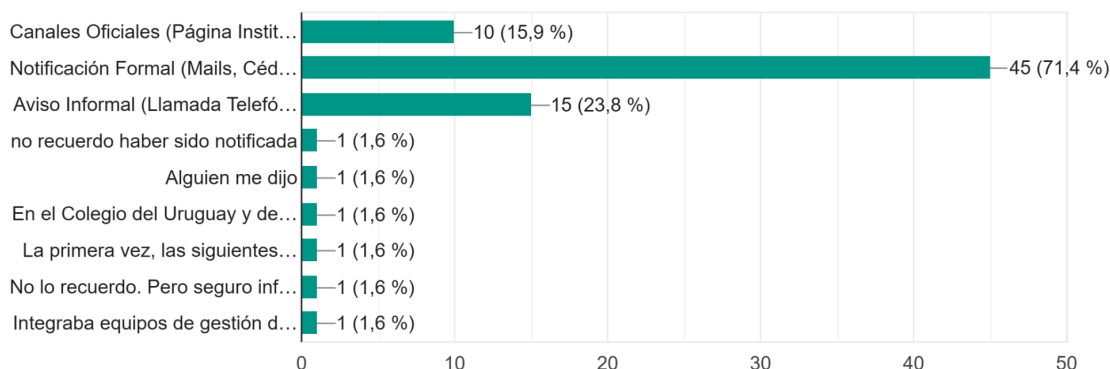


Ante la pregunta sobre la manera en que fueron comunicados sobre la implementación del nuevo sistema de gestión se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfico 2 - Comunicación/notificación de la obligatoriedad

¿Cómo se le comunicó que debía completar el trámite de manera On-Line establecido por Ordenanza 080/17 CS UADER

63 respuestas



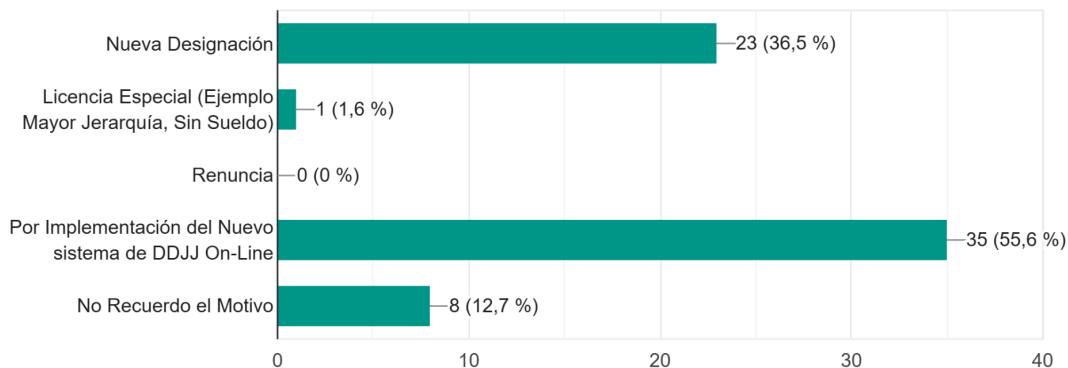
Estos resultados demuestran claramente que la notificación formal por mail o cédula de notificación ha sido la forma mayoritaria de comunicación (71,4%), mientras que los avisos informales por comunicación telefónica (23,8%), y la visualización en canales oficiales de la Institución, tales como la página web (15,9%) ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. Como la pregunta permitía seleccionar más de una opción, se observa además que la información fue recepcionada por más de un canal y/o vía de comunicación.

Consultados sobre la circunstancia en que debieron cumplimentar la declaración jurada on-line por primera vez las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 3 - Circunstancia en que debió utilizar el sistema por primera vez

¿En qué circunstancia debió cumplimentar el trámite por primera vez?

63 respuestas



Implementación del sistema (55,6%), Nueva designación (36,5%), no recuerdo el motivo (12,7%). Los datos aquí vertidos, pueden contrastarse con la información obtenida en las entrevista a los actores involucrados en organizar el proceso de implementación, quienes manifestaron que dicho proceso se dió siguiendo una planificación de prioridades de quienes debían cumplimentar la declaración Jurada

Adentrándonos a la encuesta, a la pregunta sobre si existió alguna dificultad para cumplimentar la declaración jurada, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 4 - Dificultades presentadas

¿Tuvo algún tipo de dificultad para cumplimentar la DDJJ On-Line por primera vez?

63 respuestas

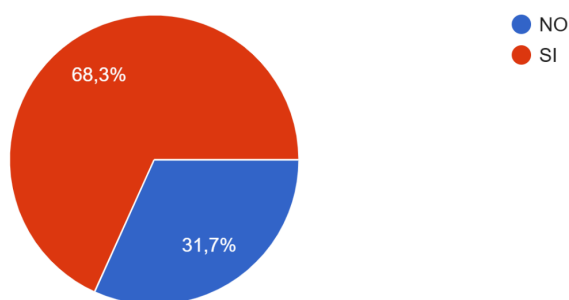
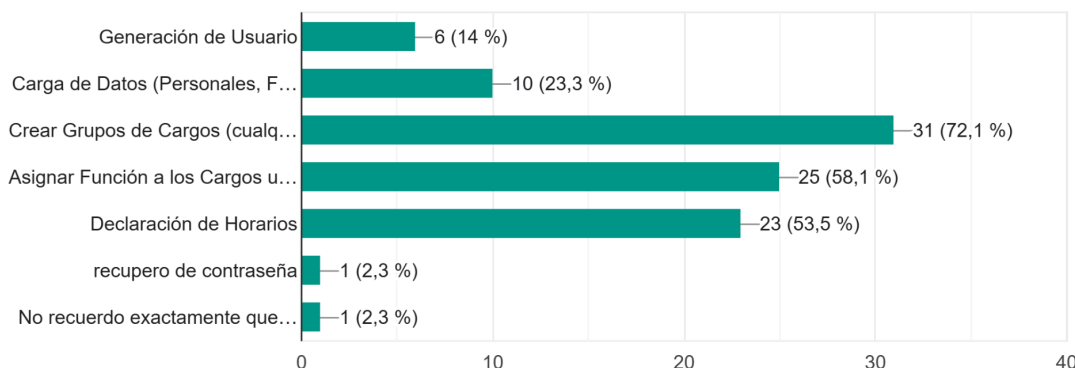


Gráfico 5 - Tipo de dificultades

Mientras que al solicitar se explayen en cuáles fueron esas dificultades, las respuestas fueron las siguientes:

¿Qué tipo de dificultad se le presentó?

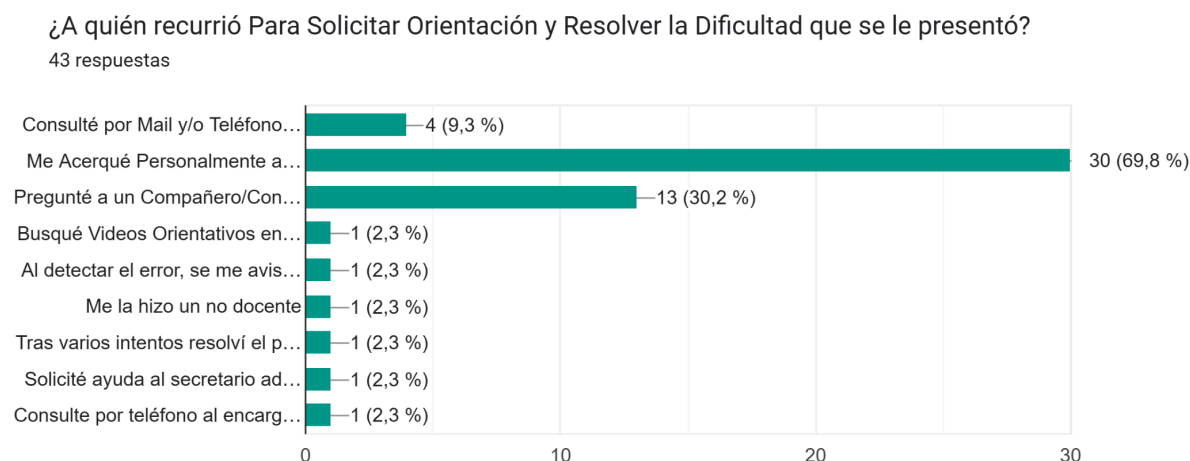
43 respuestas



La creación de grupos de cargos (cualquiera sea su función) Horas Cátedra, etc ha sido la dificultad con mayor recurrencia (72,1%), a continuación la asignación de funciones a esos cargos (58,1%), seguido por la declaración de horarios (53,5%) y más lejos la carga de datos personales y familiares (23,3%) y la generación de usuario (14%).

Respecto a la manera en que resolvieron las dificultades que se le presentaron en la confección de la declaración Jurada on-line, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 6 - Orientación y resolución de las dificultades



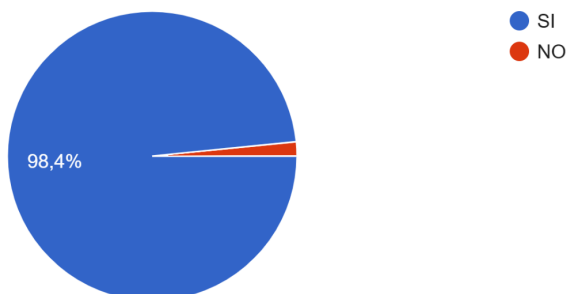
Acercarse personalmente a preguntar al área correspondiente ha sido la opción que más se ha escogido para resolver la dificultad que se les prestó (69,8%), mientras que preguntar a un compañero/conocido fue la segunda opción más elegida (30,2%) y en tercer lugar consultar por mail o por teléfono a un área específica (9,3%), también los encuestados esgrimieron otras opciones que completaron individualmente, dado que la consiga permitía la múltiple opción de respuesta e incluso tipear otra opción no contemplada en el formulario.

Sobre la consideración si es apropiado que la Universidad incorpore este tipo de sistemas, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 7 - Consideraciones sobre el sistema

Considera Apropiada la implementación de este tipo de Herramientas tendientes a Despapelizar las Tramitaciones que a Diario se realizan en la Facultad y/o Univesidad

63 respuestas



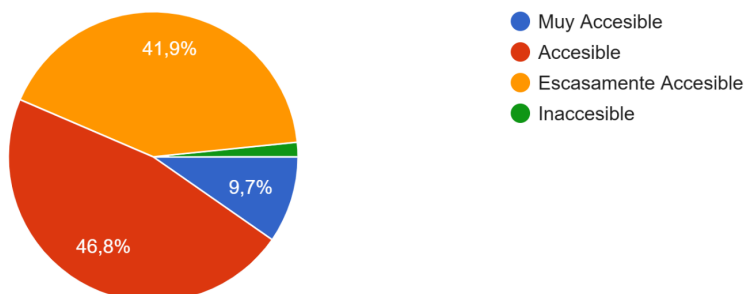
El 98,4% de los encuestados consideró que SI, es apropiado incorporar este tipo de herramientas a la gestión administrativa para despapelizar los trámites.

Por otro lado, a partir de la experiencia de los usuarios, se solicitó que realicen una valoración acerca del uso del sistema, y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 8 - Valoraciones sobres sistema

Podría Ud. establecer una valoración respecto a su experiencia en el uso de la Herramienta.

62 respuestas

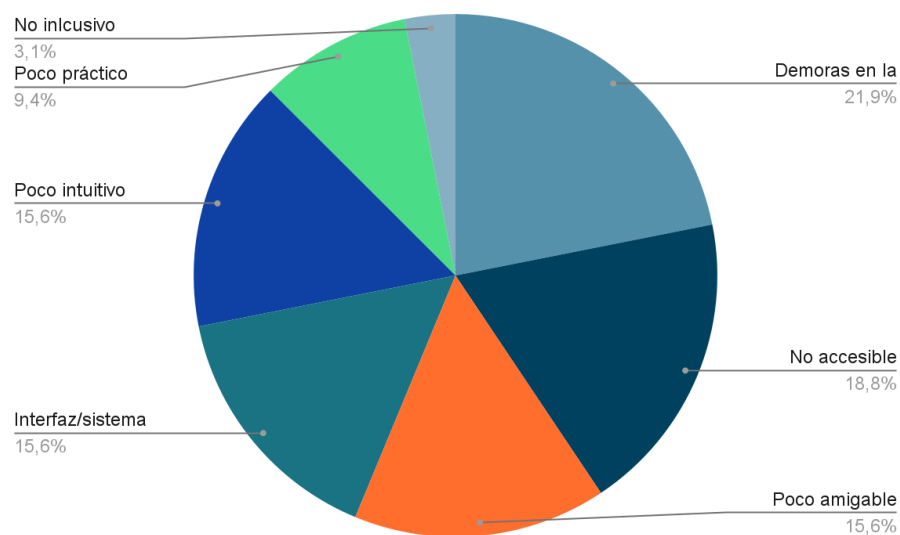


El 46,8% consideró que el sistema es accesible, un 41,9 % lo consideró escasamente accesible, mientras que un 9,7% lo valora como muy accesible, solo el 1,6% lo considera inaccesible.

Finalmente se realizó una última pregunta respecto de si deseaban realizar algún aporte sobre la implementación del sistema de declaraciones juradas, la misma era de carácter abierto y fue respondida por 39 de 62 encuestadas

Las frases o expresiones mencionadas con mayor frecuencia, en torno a dificultades presentadas con el uso del sistema fueron:

Gráfico 9 - Frases y expresiones con mayor frecuencia



- Demoras en la validación y/o visación (7)
- Sistema “no accesible” (6)
- poco amigable (5)
- Interfaz/sistema Confuso (5)

- Poco Intuitivo (5)
- Poco Práctico (3)
- No está pensado para personas con disminución visual (1)

CAPÍTULO V - DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Luego de la obtención de datos se elaboró las conclusiones correspondientes que posibilitaron “analizar el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos; con el fin de observar cómo dicha herramienta administrativa se implementó en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, específicamente en el ámbito de la Sede Uruguay, durante el período 2018-2020”, como objetivo general de nuestra investigación.

Por ello, en este capítulo encontraremos, en primer término, las conclusiones a las que hemos arribado en cuanto a los objetivos específicos planteados en el trabajo. Posteriormente, encontraremos las conclusiones referidas al objetivo general del Trabajo Integrador Final, las cuales hemos expuesto en argumentos que describen el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line y su recepción en la Sede Concepción del Uruguay.

5.1 Las necesidades que dieron origen al sistema. Los factores que motivaron su desarrollo.

Para describir los factores que motivaron el desarrollo del sistema (objetivo específico) durante el período analizado, utilizamos la dimensión relacionada con el Contexto, a los fines de comprender la necesidad de la UADER de adoptar sistemas de Administración.

1) Factores internos: La transferencia desorganizada de institutos terciarios a la UADER generó una estructura administrativa fragmentada, con falta de herramientas modernas para gestionar la información. La dispersión geográfica de la universidad (11 departamentos, 16 localidades) dificultaba la centralización de

datos. Además, la necesidad de optimizar procesos administrativos, como el relevamiento de la planta funcional docente y no docente, impulsó la creación de un sistema que agilizará estos trámites.

2) Factores externos: La revolución tecnológica y la digitalización de la gestión pública exigieron adaptaciones. La Ordenanza 080/17 del Consejo Superior reflejó esta política institucional de incorporar tecnologías para mejorar la eficiencia. También, las demandas de organismos externos, como el Consejo General de Educación u otras universidades con asiento en el territorio entrerriano, para identificar incompatibilidades funcionales o horarias, evidenciaron la necesidad de un sistema confiable y accesible.

El sistema de declaraciones juradas online surgió como respuesta a una gestión administrativa obsoleta, la descentralización territorial y las exigencias de transparencia y eficiencia. Su desarrollo buscó centralizar información, reducir el uso de papel y facilitar la toma de decisiones a partir del acceso a la información de manera remota y en tiempo real.

5.2 El diseño e implementación del sistema de declaraciones Juradas On-line en la Sede Concepción del Uruguay: Las particularidades del proceso

En cuanto al segundo objetivo específico, que busca *observar las particularidades del proceso de implementación del sistema de declaraciones juradas online de la UADER*, durante el período estudiado, por medio de las decisiones como dimensión, se concluyó lo siguiente:

1) Normativas y estructura: La Dirección de Informática del Rectorado lideró el diseño técnico, con aportes de áreas como Control Presupuestario y Administración de Personal. La Ordenanza 080/17 estableció la obligatoriedad del sistema, mientras que las funciones encomendadas a las distintas áreas establecidas en la estructura orgánica de la FHAYCS (Resol. 1333/16), adaptaron su implementación a las necesidades de la comunidad educativa.

2) Desafíos en la implementación:

- Resistencia al cambio: La falta de capacitación inicial generó dificultades en usuarios administrativos y docentes.
- Problemas técnicos: Errores en la carga de datos, demoras en validaciones y falta de accesibilidad para personas con discapacidad visual.
- Coordinación inter-áreas: La heterogeneidad de las unidades académicas requirió ajustes en los perfiles de usuarios (validadores/visadores).

3) Estrategias de solución:

- Reuniones de capacitación y tutoriales para usuarios.
- Adaptación del sistema para incluir estructuras orgánicas específicas de la FHAYCS.
- Comunicación constante entre Rectorado y la Facultad para resolver incidencias.

La implementación fue un proceso complejo que combinó normativas centralizadas con adaptaciones locales. Aunque se logró despapelizar trámites y agilizar accesos a información, persisten desafíos en usabilidad y capacitación.

5.3 La gestión del sistema por parte del Personal Técnico – Administrativo de la Sede Concepción del Uruguay.

5.3..1 La recepción del sistema

Para *analizar la recepción del sistema de declaraciones juradas online de la UADER, por parte del Personal Técnico – Administrativo y los usuarios, de la Sede Concepción del Uruguay, desde el año 2018 al 2020* (tercer objetivo específico) nos basamos en las percepciones (dimensión), concluyendo lo siguiente:

1) Percepciones del personal administrativo:

- Ventajas: Acceso rápido a información, reducción de archivos físicos y optimización de tiempos en trámites.
- Críticas: Complejidad en la validación de declaraciones y falta de permisos para visualizar situaciones de revista completas.

2) Experiencia de los docentes y no docentes:

- El 46.8% consideró el sistema "accesible", pero el 41.9% lo calificó como "escasamente accesible". Las mayores dificultades fueron la creación de grupos de cargos (72.1%) y la declaración de horarios (53.5%).
- El 98.4% apoyó la despapelización, pero sugirieron mejoras en la interfaz para hacerla más intuitiva.

3) Comunicación y soporte:

- El 71.4% recibió notificaciones formales (mail/cédula), pero muchos recurrieron a ayuda personalizada (69.8%) o compañeros (30.2%) para resolver problemas.

La recepción fue ambivalente. Si bien se valoró la modernización, la falta de amigabilidad del sistema generó estrés y demandas de capacitación. Esto refleja una brecha entre el diseño técnico y las necesidades reales de los usuarios.

5.4 El proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line en la Universidad

En este punto se propone abordar el objetivo general de la investigación *“Analizar el proceso de desarrollo e implementación del sistema de declaraciones Juradas on-line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos, con el fin de observar cómo dicha herramienta administrativa se implementó y recibió en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, específicamente en el ámbito de la Sede Uruguay, durante el periodo 2018-2020”*, concluyendo lo siguiente:

El desarrollo e implementación del sistema de declaraciones juradas on-line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) fue un proceso complejo que respondió a necesidades institucionales urgentes, pero que también enfrentó desafíos técnicos, organizacionales y culturales. A continuación, se analizan las etapas clave de este proceso y sus implicancias.

5.4.1 El Origen del Sistema

El sistema surgió en un contexto donde la UADER necesitaba modernizar su gestión administrativa, especialmente después de su normalización en 2012. La Ordenanza 080/17 del Consejo Superior estableció su obligatoriedad, con el objetivo de dar respuesta a:

- La descentralización geográfica de la universidad (4 facultades, 11 departamentos, 16 localidades), que dificultaba la recopilación manual de datos.
- La falta de sistematización en la información sobre la planta funcional (docente, administrativa y técnica), lo que generaba demoras en trámites y riesgos de inconsistencia.
- La necesidad de brindar transparencia, especialmente en la identificación de incompatibilidades horarias o funcionales del personal.

El diseño técnico estuvo a cargo de la Dirección de Informática del Rectorado, en colaboración con áreas como Control Presupuestario y Administración de Personal. Sin embargo, no hubo una participación activa de las facultades en esta fase, lo que luego generó dificultades de adaptación.

5.4.2 Implementación

Entre la normativa y la práctica: la puesta en marcha del sistema se realizó de manera gradual (2018-2020), con las siguientes características:

- Fase inicial (2017-2018): se priorizó su uso para altas de nuevo personal docente, manteniendo temporalmente el formato papel para continuidades y trámites administrativos.
- Resistencias y ajustes:
 - Los docentes y administrativos encontraron el sistema poco intuitivo, especialmente en la creación de grupos de cargos (72.1% de las quejas en encuestas).
 - Las áreas de personal de las facultades no tenían permisos suficientes para visualizar situaciones de revista completas, lo que generaba demoras en la detección de incompatibilidades.

- La falta de capacitación formal obligó a que los usuarios aprendieran "en prueba y error" o mediante ayuda informal entre colegas.

5.5 Recepción y adaptación en la FHaYCS - Sede Concepción del Uruguay:

La Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHaYCS) enfrentó desafíos específicos:

- Estructura compleja: con múltiples sedes y extensiones áulicas, la homogenización de criterios fue difícil.
- Problemas técnicos recurrentes:
 - Fallas en la generación de usuarios
 - Validadores que no podían aprobar declaraciones por errores de sistema.
 - Demoras en la respuesta del Rectorado para solucionar incidencias.
- Estrategias locales:
 - La Secretaría de Gestión Administrativa debió actuar como intermediaria, capacitando a validadores y visadores de manera informal.
 - Se flexibilizaron plazos para evitar atrasos en pagos, aceptando declaraciones en papel en casos excepcionales.

5.5.1 Impacto y lecciones aprendidas: a pesar de los obstáculos, el sistema contribuyó a:

- ✓ Reducir el uso de papel y agilizar el acceso a información básica de los agentes.
- ✓ Centralizar datos que antes estaban dispersos en legajos físicos.
- ✓ Sentar bases para futuras integraciones con otros sistemas (ej.: SIU Mapuche).

Sin embargo, el proceso dejó en evidencia:

- ✗ Falta de co-diseño con las unidades académicas, lo que hubiera prevenido problemas de usabilidad.
- ✗ Insuficiente capacitación inicial, generando estrés en usuarios y sobrecarga en áreas de personal.

✕ Rigidez en permisos, limitando la autonomía de las facultades para gestionar sus propias plantas.

La implementación del sistema de declaraciones juradas on-line en la UADER fue un avance necesario, pero su desarrollo (desde el Rectorado para toda la universidad) y la escasa preparación para el cambio organizacional dificultaron su adopción plena. Para futuras herramientas, se recomienda:

- Involucrar a los usuarios desde el diseño.
- Invertir en capacitación continua.
- Flexibilizar los permisos para equilibrar control centralizado y autonomía desde el territorio.

Este caso muestra, cómo incluso las innovaciones tecnológicas más prometedoras requieren una gestión del cambio que considere las realidades operativas y culturales de las instituciones universitarias.

CAPITULO VI - LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. 1 Limitaciones

En este punto se dará cuenta de las dificultades y obstáculos que se presentaron en el desarrollo de la investigación, con el objeto de aportar un marco de referencia para futuras investigaciones que trabajen específicamente sobre la gestión y administración universitaria y de sistemas informáticos universitarios.

Marco Teórico: se observó la ausencia, más allá de algunas aproximaciones, de un marco teórico definido en relación a una escasez de estudios sobre gestión administrativa en universidades provinciales, por lo que se tomaron aquellas aproximaciones teóricas pensadas para estudiar organizaciones en general, lo que limitó la comparabilidad directa.

Metodología: durante la formulación de la metodología, se observó que hay numerosas investigaciones centradas en sistemas informáticos, pero existe una escasez de estudios referentes a universidades provinciales. Por esta razón, en este trabajo se adoptaron y adaptaron categorías propuestas por diversos autores que han abordado este tema. Además el enfoque mixto (cuali-cuantitativo) requirió integrar datos dispares, como entrevistas semiestructuradas y encuestas, lo que demandó mayor tiempo en el análisis.

Operacionalización: no se encontró dificultad en la operacionalización de las variables.

Recolección de los datos: no existieron limitaciones en el acceso a la información oficial, publicaciones, documentos, resoluciones, ordenanzas, y boletines informativos. No se incluyeron opiniones de estudiantes o personal de otras facultades, lo que podría haber enriquecido el análisis.

Análisis de datos: se examinó resoluciones, ordenanzas y documentos institucionales mediante matrices comparativas, identificando patrones en la implementación del sistema y contrastándolos con las percepciones de los actores involucrados. Además, el estudio se centró en una sola Facultad; una comparación con otras unidades académicas enriquecería el análisis.

Para finalizar, la elaboración del trabajo no enfrentó obstáculos significativos, salvo la necesidad de sistematizar la información recolectada para garantizar coherencia en las discusiones. Esto permitió alcanzar conclusiones que concuerden con los objetivos iniciales y aportar recomendaciones útiles para mejorar la gestión administrativa universitaria.

VI. 2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta las limitaciones y los obstáculos que se nos han presentado en esta investigación, se procede a presentar una serie de recomendaciones, con

la intención de contribuir a futuros trabajos sobre gestión universitaria y sistemas digitales. En esta línea se recomienda: ampliar la muestra de estudio, incorporar perspectivas interdisciplinarias, y diseñar protocolos de capacitación continua para usuarios, asegurando así una implementación más efectiva de herramientas tecnológicas en contextos académicos complejos.

1) Para la UADER:

- Rediseñar la interfaz: Simplificar pasos como la creación de grupos de cargos y mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad.
- Capacitación continua: Implementar talleres prácticos y guías interactivas para usuarios.
- Integración con otros sistemas: Conectar el sistema de declaraciones juradas con plataformas como SIU Mapuche para unificar datos.

2) Para futuras investigaciones:

- Ampliar la muestra a otras facultades y claustros (estudiantes, egresados).
- Profundizar en estudios comparativos con universidades de similar perfil (provinciales, descentralizadas).
- Incorporar métricas de eficiencia pre/post implementación (ej.: tiempo promedio de trámites).

Reflexión final: la implementación del sistema fue un avance significativo, pero su éxito a largo plazo dependerá de adaptaciones centradas en el usuario y una gestión institucional más colaborativa. Este caso aporta lecciones valiosas para otras universidades que enfrenten desafíos similares en la digitalización administrativa.

CAPÍTULO VII - CONCLUSIÓN

El desarrollo e implementación del Sistema de Declaraciones Juradas On-Line en la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) representa un hito

significativo en la modernización de su gestión administrativa. Este estudio, centrado en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHAyCS), Sede Concepción del Uruguay, durante el período 2018-2020, ha permitido analizar los factores que motivaron su creación, las particularidades de su implementación y la recepción por parte de los usuarios, tanto administrativos como docentes.

Los resultados evidencian que el sistema surge como respuesta a necesidades institucionales urgentes, como la descentralización geográfica, la falta de sistematización de información y la demanda de transparencia en la gestión. Sin embargo, su implementación enfrentó desafíos técnicos y organizacionales, destacándose la resistencia al cambio, la complejidad de la interfaz y la falta de capacitación inicial. A pesar de estos obstáculos, el sistema logró centralizar datos, reducir el uso de papel y agilizar procesos administrativos, contribuyendo a una gestión más eficiente.

La recepción del sistema fue ambivalente: mientras que los usuarios valoraron su potencial para optimizar trámites, también señalaron dificultades en su uso, especialmente en la creación de grupos de cargos y la declaración de horarios. Estas percepciones subrayan la importancia de diseñar herramientas tecnológicas que no solo cumplan con objetivos administrativos, sino que también sean accesibles y amigables para los usuarios finales.

En conclusión, este caso de estudio demuestra que la digitalización de procesos administrativos en instituciones universitarias es un paso necesario hacia la modernización, pero su éxito depende de un enfoque integral que incluya el co-diseño con los usuarios, capacitación continua y adaptaciones basadas en feedback real. El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la UADER sienta las bases para futuras innovaciones, siempre que se incorporen las lecciones aprendidas y se priorice la experiencia del usuario en el diseño de herramientas futuras. Este trabajo aporta así un marco de referencia valioso para otras universidades que emprendan procesos similares de transformación digital.

Realizar investigaciones como esta en universidades provinciales es fundamental debido a sus particularidades únicas, como la descentralización geográfica, la diversidad de estructuras académico-administrativas y los recursos limitados, que generan desafíos específicos en la implementación de sistemas de gestión. Estas instituciones, aunque desempeñan un rol clave en el desarrollo regional, suelen ser menos estudiadas que las universidades nacionales, lo que deja vacíos en el conocimiento sobre cómo adaptar herramientas tecnológicas a sus contextos. Este trabajo no solo contribuye a visibilizar estas realidades, sino que también ofrece aportes para mejorar la eficiencia administrativa en estudios de características similares, promoviendo así la equidad y la modernización en el sistema universitario público en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario Estadístico UADER 2022. Disponible en <https://uader.edu.ar/novedades/anuario-estadisticas-universitarias>
- Barcos, S. J. (2008). *Reflexiones acerca de los sistemas de información universitarios ante los desafíos y cambios generados por los procesos de evaluación y acreditación*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 13 (1), 209-244. Universidade de Sorocaba.
- Bartolini, D., & D'Angelo. (2015). *UADER, Historia de una fusión educativa*. Ed. UADER. Paraná.
- Camacaro, María Virginia. (2016). *Aplicabilidad de las herramientas de gestión administrativa en las unidades empresariales de la zona metropolitana del municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela*. Visión Gerencial, N° 2, pp. 259-276, Universidad de los Andes, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4655/465549558003/html/>
- Combata, H., & Ariza, P. (2015). *Análisis y desarrollo de un software web para la gestión y fomento de la Investigación en instituciones de educación superior en Colombia: «educaras cloud»*. Ingenium, 16(32), 71-88.
- Constitución de la Provincia de Entre Ríos. (2008). Artículo N° 269.
- Facultad de Ciencia y Tecnología - UADER. (2020). *Resolución N° 131/20* (Res. 131-20). Recuperado de: <https://fcytcdelu.uader.edu.ar/sites/default/files/2020-04/Res131-20.pdf>
- Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - UADER. (s.f.). *Carga de declaraciones juradas*. Recuperado de: <https://fhaycs-uader.edu.ar/secretarias/administrativa/126-secretaria-administrativa/novedades-secretaria-administrativa/8786-carga-de-declaraciones-juradas>

- Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales - UADER. (s.f.). *Declaración jurada on-line para docentes y personal de la UADER*. Recuperado de: <https://fhaycs-uader.edu.ar/component/content/article/96-noticias/6770-declaracion-jurada-on-line-para-docentes-y-personal-de-la-uader>
- González, M., y otros. (2011). *Evaluación de software libre para la gestión de archivos administrativos*. Revista digital El profesional de la información, 20 (2), 206-213. Disponible en <http://hdl.handle.net/10016/21647>
- Gurmendi, M. L., & Williams, R. D. (2013). *La construcción de Comunidades de Práctica para asegurar el avance de las TICs en el Sistema Universitario Nacional Argentino*. Consorcio SIU. Recuperado de https://documentas.redclara.net/bitstream/10786/727/1/56-La-construcci%C3%B3n-Comunidades-de-Pr%C3%A1ctica_Gurmendi_Williams-27-04-2013.pdf
- Hernández Sánchez, I. J., Sánchez Fletes, J. A., & Ruiz Pérez, M. de los Ángeles. (2024). *Sistemas de información en las Instituciones de Educación Superior. Estrategia y Gestión Universitaria*, 12 (1), 1-23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11660289>
- Hueso, Andrés y Ma Josep Cascant. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Editorial Universitat Politècnica de València. p 10.
- Ibarra, Eduardo Colorado. (2000). *Teoría de la Organización*. Editorial Trillas.
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]. Educational Researcher, 33(7), 14-26. Recuperado de <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>
- Lapiedra Alcamí, R., Devece Carañana, C., & Guiral Herrando, J. (2011). *Los sistemas de información en la empresa*. Universitat Jaume I.

- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edicióndigital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- Macau, R. (2004). *TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)*. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 1(1). Disponible en <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.pdf>
- Martínez, H. (Coordinador). (2004). *Software de Gestión Administrativa. – MANUAL RRHHSearch*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Software_de_Gestion_Administrativa.pdf
- Moreiro, J. (2011). *Sistemas de Gestión de Información en Recursos Humanos*. Editorial Síntesis.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- North, D. (1991). *Institutions*. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Ordenanza 027/14 CS UADER - Establecimiento de Obligatoriedad de Uso de SIU GUARANÍ y SIU MAPUCHE.
- Ordenanza 080/17 CS. UADER. – Establecimiento de la obligatoriedad del Sistema de Declaraciones Juradas on-Line en todo el ámbito de la UADER.
- Ossorio, M. (2004). *Diccionario de Ciencias Jurídicas* (Edición actualizada). Editorial Heliasta.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Fondo de Cultura Económica.

Reporte Censo Nacional Docente 2014. Buenos Aires. INDEC. Disponible en <https://data.educacion.gob.ar/reporte-docentes.php>

Resolución N° 1333/16 DEC. FHaYCS – Orgánica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales de UADER.

Resolución N° 103/18 Rectorado UADER - Estructura Organizativa de la Administración de Rectorado de la UADER.

Resolución N° 0999/17 DEC. FHaYCS – Creación de la Dirección de Informática.

Silva Murillo, R. (2009). *Características de los sistemas en las organizaciones. Perspectivas*, 23(1), 149-163. Universidad Católica Boliviana San Pablo. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159009>

Silva, Rafaela; Cruz, Elena; Méndez, Iris; Hernández, José Ángel; Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, vol. 52, núm. 2, 2013, pp. 104-134 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328170006>

Sotera, L. (2019). *Informe de la Subsecretaría Administrativa FHaYCS – UADER*. Paraná.

UADER Comunidad. (2020, 30 de octubre). *UADER - Tutorial DDJJ "Datos Personales"* [Video]. Recuperado de: YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_5TTc3xpIDM

Virgili, J. M., & Arana, M. (2005). *La aplicación de sistemas de información (SI) en las universidades públicas argentinas*. En Efrón, M. H., & Vega, R. I. (Comps.), *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II* (pp. 182-195). Buenos Aires: De los cuatro vientos.

ANEXO

Entrevistas

Entrevista para TIF de Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria.

Estudiante: POSENATTO DELZART, Matías

TEMA: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: Su desarrollo y puesta en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020)

1) Cargo de desempeño por Ud. al momento del Diseño y puesta en práctica del Sistema de Declaraciones Juradas On-line en el ámbito de la UADER.

- Al momento del diseño y puesta en marcha del sistema de declaración jurada me desempeñaba como Jefa de Dpto. Personal en Rectorado UADER.

3) ¿Qué área llevó a cabo el diseño "técnico" del sistema? ¿podría precisar de qué manera se realizó este proceso? (es decir en conjunto con otras áreas, teniendo en cuenta las características de la información que se debió programar, estructura del Rectorado, las Facultades, Sedes, Escuelas y Extensiones Áulicas)

-El diseño fue hecho por la Dirección de Informática (actualmente Secretaria de Informática e innovación Tecnológica), quienes mantuvieron reunión en relación a la información necesaria para el Dpto., tanto de los agentes de rectorado como así de las Unidades Académica.

4) ¿Cuáles fueron las dificultades en la implementación del sistema, tanto en Rectorado como en las Facultades y cuáles fueron las acciones llevadas a cabo para resolverlas?

Las mayores dificultades es la cantidad de pasos que hay que realizar para completar DDJJ debido a que es un sistema muy complejo, entonces los agentes generalmente no podían realizarla o las dejaban incompletas, debido a esto teníamos que ayudarlos ya sea, haciéndolos recurrir a nuestra oficina o vía telefónica. Por otro lado, también recurriamos a la Dirección de Informática para que vayan viendo cuales eran los pasos que más costaban realizar para que los revean.

5) En caso de haberse realizado algún balance sobre la implementación del sistema, o bien las percepciones desde el área en cual te desempeñas. ¿cuáles considera Ud. fueron las mejoras evidenciadas en las tramitaciones y/o acceso a información de la planta funcional/ situaciones de revista que se evidenciaron con la implementación plena del sistema?

En cuanto a la implementación era necesaria para evitar tantos papeles y a la vez facilita la tarea dado que se puede tener la información necesaria en pocos minutos, en cuanto a los agentes también es favorable ya que puede realizarla desde cualquier lugar donde se encuentre, de manera ágil, fácil y precisa, ni hablar si se solicita una declaración jurada en las sedes del interior, dado que agiliza los tiempos.

6) Podría realizar una breve reflexión acerca de la importancia de incorporar estos sistemas a la gestión administrativa de la Universidad.

Creo que es necesario poder informatizar más procesos administrativos, esto agilizaría muchos los trámites, pudiendo estar al día con los mismos. En cuanto al sistema de declaración jurada considero que necesita cambios para que sea más fácil al trabajador para poder realizarla, pero sí, su implementación fue muy favorable.

Entrevista para TIF de Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria.

Estudiante: POSENATTO DELZART, Matías

TEMA: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: Su desarrollo y puesta en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020)

1) Cargo de desempeño por Ud. al momento del Diseño y puesta en práctica del Sistema de Declaraciones Juradas On-line en el ámbito de la UADER

Mi cargo en ese momento era el mismo que en la actualidad, Directora de Cargos Dedicaciones y Horas Cátedras dependiente de la Secretaría Económico Financiera del Rectorado de UADER.

2) ¿Cuáles fueron para Ud. los motivos que hicieron necesario el desarrollo de un sistema de DDJJ On-Line en UADER? (es decir un breve estado de situación de las motivaciones que hicieron necesaria la creación del sistema).

Los motivos que llevaron al desarrollo del sistema fueron unificar lo que antes se hacía en papel, fichas de datos personales y familiares, y la declaración jurada en

papel propiamente dicha, por la gran cantidad de papel que requerían los trámites y la dificultad en procesarlos. Por años se juntaban muchas cajas de declaraciones juradas que no teníamos el tiempo suficiente para procesarlas ni archivar en cada legajo; por un lado el volumen de trabajo en la Dirección y el colapso de archivo en los legajos de cada agente y debíamos recurrir a esas cajas, en la medida que las necesitábamos. Así que por un lado el motivo es la despapelización y por otro la situación que se generaba por los casos de Incompatibilidad que el Consejo General de Educación nos reportaba y al no poder contar con información ordenada no lográbamos realizar los cruces correspondientes.

3) ¿Qué área llevó a cabo el diseño "técnico" del sistema? ¿podría precisar de qué manera se realizó este proceso? (es decir en conjunto con otras áreas, teniendo en cuenta las características de la información que se debió programar, estructura del Rectorado, las Facultades, Sedes, Escuelas y Extensiones Áulicas)

El sistema lo diseñó la Dirección de Informática y desde este área tuvimos participación en el proceso. Ellos realizaron consultas a las facultades, nosotros fuimos viendo ese proceso y realizando aportes, también participó el Departamento Administración de Personal del Rectorado y la Secretaría Académica aportando información sobre carreras, planes de estudios para ser incorporados al sistema. Y por otro lado las Facultades aportaron información sobre sus estructuras orgánicas, Sedes y subsedes.

4) ¿Cuáles fueron las dificultades en la implementación del sistema, tanto en Rectorado como en las Facultades y cuáles fueron las acciones llevadas a cabo para resolverlas?

Dificultades en la implementación hubo muchas, y todavía las hay, porque no es un sistema muy amigable para quienes deben completar sus datos. Una dificultad

recurrente es que “arrastra” datos de la Declaración jurada anterior, entonces si no estas muy atento se vuelven a declarar cargos que ya cesaron, tiene campos que no deberían considerarse. Fueron varias las dificultades para la implementación, insisto, siguen existiendo, se eliminaron algunos campos que inicialmente estaban pensados, se incorporaron otros y figuras que en principio no se encontraban. Y en la actualidad se está trabajando en el diseño de un sistema mas accesible para docentes y administrativos.

5) En caso de haberse realizado algún balance sobre la implementación del sistema, o bien las percepciones desde el área en cual te desempeñas. ¿cuáles considera Ud. fueron las mejoras evidenciadas en las tramitaciones y/o acceso a información de la planta funcional/ situaciones de revista que se evidenciaron con la implementación plena del sistema?

El balance de la implementación ha sido positivo, el reemplazo del papel es fundamental, por la rapidez de acceso a la información. Si bien no se logró extraer los reportes que inicialmente se habían pensado realizar por carreras, el acceso a la situación de revista individual del docente es mucho mas veloz, podemos acceder a sus datos personales, el correo electrónico declarado (que es el requerido para notificaciones formales), verificar si trabaja en organismos externos o no, etc. Insisto en esto que la mejora evidente está en el acceso a la información. Pero la contracara está dada en las dificultades de los docentes y administrativos que deben completarlas por lo poco intuitivo, pero para quienes requerimos de esa información por diferentes cuestiones la mejora es evidente.

6) Podría realizar una breve reflexión acerca de la importancia de incorporar estos sistemas a la gestión administrativa de la Universidad.

Si bien no fue fácil inicialmente para los docentes y administrativos que tuvieron que completarlo, como he dicho anteriormente la mejora sustancial estuvo en el acceso a la información de manera remota, rápido y eficiente.

Lo mencionado como negativo lo poco amigable para quienes lo completan, provocó que se comience a diseñar un nuevo sistema mas simple. Porque

además tenemos que tener en cuenta que se trabajó en la implementación plena del SIU-Mapuche, como legajo digital, el nuevo sistema solo contemplaría la parte de declaración jurada, donde la persona cargue los datos de los movimientos que realizó, se limitaría a ser una declaración jurada de cargos, como inicialmente lo era con las de papel.

Por otro lado la importancia de incorporar sistema permite acortar tiempos y eso es sumamente valioso para la tarea que realizamos, por ejemplo el sistema SIU MAPUCHE llevó muchos años en su implementación plena, pero hoy podemos decir valió la pena, porque el proceso de realizar un alta (de designación) que llevaba una semana desde que ingresaba al Rectorado a realizarlo solo en un día es sumamente positivo por lo ágil. También redunda en otros beneficios, menos demora en el pago de haberes de docentes, menos demora en reportar una situación de revista, localizar resoluciones porque está ahí concentrando. Volviendo al sistema de DDJJ, sucede lo mismo, cambió muchísimo esto de buscar en legajos en papel a tener la información concentrada con solo ingresar el DNI del agente, ya sea datos familiares, personales, trámites de traslado. Anteriormente debíamos solicitar que nos remitan el legajo de cada persona, buscarlo a otras dependencias, asentar cada movimiento en una planilla, luego devolverlo y todo eso es una disposición de tiempo que se demoran las tramitaciones y retrasan las liquidaciones de sueldo. Por eso la implementación de sistemas informáticos en áreas de administración de personal, liquidación de sueldos, etc, hacen que los procesos sean más ágiles.

Entrevista para TIF de Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria.

Estudiante: POSENATTO DELZART, Matías

TEMA: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: Su desarrollo y puesta

en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020)

1) ¿Cuál era el cargo desempeñado por Ud. al momento de la puesta en práctica del sistema de Declaraciones Juradas on-line en el ámbito de la FHAYCS?

Cuando se puso en marcha el sistema de Declaraciones Juradas On. Line me desempeñaba como Secretaría de Gestión Administrativa en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales – UADER.

2) ¿La FHAYCS participó en la etapa de diseño del sistema, que fue llevado a cabo por el Rectorado de la Universidad, con el fin de realizar aportes de acuerdo a las particularidades de la Facultad en su conjunto?

La Facultad no tuvo participación en el diseño del sistema, los aportes realizados por parte de la Institución fueron posteriores a la implementación del sistema, informando particularmente la necesidad de crear Sedes, Coordinaciones, categorías docentes, Secretarías/Departamentos y/o áreas, entre otros.

3) ¿Cómo fue el proceso de implementación en la totalidad de la unidad académica (Sedes, Escuelas y Extensión Áulica)? ¿Paulatina? ¿Simultánea? ¿Con qué criterios?

La implementación del sistema fue simultánea en todas las Sedes, Escuelas y Extensiones Áulicas, pero paulatino en el sentido del tipo de trámite que requería su uso. El criterio aplicado oportunamente fue que todo el personal tanto docente como administrativo debía confeccionar sus declaraciones juradas online con excepción de las designaciones para el curso de ingreso de la Facultad y las continuidades docentes y administrativas, en cuyo caso las declaraciones juradas podían ser confeccionadas en formato papel para evitar demoras en el trámite de liquidación de haberes.

4) En caso de haber sido paulatino, ¿en qué casos se priorizaron la confección de Declaración Jurada On-Line y por qué?

La implementación paulatina como lo expresara en el punto que antecede, tenía que ver particularmente con el tipo de trámite, oportunamente se priorizaron las

designaciones nuevas tanto del personal docente, como del personal administrativo.

5) ¿Se capacitaron a los referentes de las áreas involucradas en la implementación de cada unidad académica? En caso afirmativo ¿quiénes? ¿con qué criterios?

Desde el Rectorado de la Universidad no hubo una capacitación hacia las diferentes Unidades Académicas, lo que se realizó oportunamente fue una presentación de lo que sería un sistema integral de administración de personal para la Universidad, que comenzaría en primer lugar con las declaraciones juradas on line y seguiría con diferentes módulos, que a la fecha no se han desarrollado. Ante las dificultades de la implementación del sistema, se solicitó al Equipo de Rectorado (Dirección de Control Presupuestario y Dirección de Informática) una capacitación especial para las áreas que debían implementar el mismo, pero ello no se logró. El personal de la Universidad hizo algunas demostraciones e intercambios con el equipo del Departamento Personal de la Facultad y algunos otros agentes de otras Secretarías, pero no tuvo el nivel de capacitación.

6) ¿Surgieron dificultades en la implementación del sistema en la FHAYCS? ¿Cuáles?

Las dificultades en la implementación del sistema fueron numerosas, A continuación se enumeran una serie de dificultades que fueron oportunamente comunicadas al Rectorado de la Universidad, con la intención de poder corregirlas y simplificar su uso:

- Errores frecuentes de sistema que implican la imposibilidad de cargo y la consecuente demoras en la elevación de las designaciones
- Problemas con los nuevos usuarios que no reciben el código de validación que requiere el sistema para poder realizar la carga de las nuevas declaraciones juradas.
- Problemas con validadores que no pueden aprobar las declaraciones juradas bajo su dependencia, o que no les aparecen las mismas para su correspondiente trámite.
- Demora en las respuestas de los inconvenientes por parte del Área Informática del Rectorado, que significan atrasos en las elevaciones de los trámites de designación.
- Imposibilidad de los validadores de ver la situación de revista completa de los agentes que cargan sus declaraciones juradas, impidiendo de esa manera que se pueda corroborar si el agente se encuentra incompatible.

- Imposibilidad del Departamento Personal (agente visador) de acceder a la situación de revista completa de los agentes que se desempeñan en la Universidad, impidiendo de esa manera corroborar la incompatibilidad. Ello solo puede realizarse desde el Rectorado de la Universidad, cuando se eleva para su carga, lo que implica que en el supuesto de que el agente este incompatible las actuaciones vuelvan a la Facultad para iniciar el trámite de adecuación de la situación de revista, con las demoras que ello implica.
- Imposibilidad de llevar registro de los agentes que se desempeñan en las diferentes Secretarías atento a que no quedan registro de las validaciones que se realizan, por lo que no puede accederse a las mismas para visualizar situación de revista u horario de desempeño de la jornada laboral. Eso solo pueden efectuarlo los usuarios que tienen una habilitación especial para ello.
- Dificultad en la carga de las declaraciones juradas por parte de docentes y personal administrativo atento a que no resulta amigable para su lectura y carga. Es constante la consulta de los agentes para que se le explique cómo efectuar la carga de la misma, lo que determina que el personal que valida y el que visa deba utilizar gran parte de su jornada laboral brindando instrucciones vía correo electrónico, whatsapp, y teléfono para que puedan cerrarlas.
- Imposibilidad de cargar cantidad de horas semanales que los agentes cumplen fuera de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, específicamente en la pestaña “reparticiones oficiales”. El espacio destinado para esa información desaparece cuando se selecciona la opción “sí” en “cumple horario”.

Las dificultades enunciadas precedentemente no solo han determinado que numerosos procedimientos de designaciones y cambios de situación de revista se hayan demorado enormemente sino que también hayan quedado truncadas por problemas que no tienen que ver ni con lo académico, ni con lo administrativo sino que con la implementación de un sistema que debería acompañar los procesos administrativos y no entorpecerlos.

7) ¿Qué beneficios y/o mejoras se evidenciaron con la implementación plena del sistema de declaraciones juradas on-line en la gestión administrativa cotidiana de la información en el ámbito de la FHAYCS?

El principal beneficio del sistema de declaraciones juradas online es la facilidad del acceso a la información, logrando de manera remota acceder a la situación de revista de cualquier agente de la Universidad. Por otra parte, en el Rectorado de la

Universidad ha permitido la integración con otros sistemas, como por ejemplo el de asistencia, que permiten obtener información de manera ágil y precisa.

En este punto resulta necesario aclarar que solo algunos usuarios, llamados “usuarios responsables” pueden acceder a la totalidad de las declaraciones juradas del personal de la Universidad, a quienes la herramienta les resulta sumamente valiosa. Para aquellos agentes que se desempeñan en las áreas que necesariamente deben trabajar con esa información, la utilidad es parcial.

7) ¿Cómo fue recepcionado por los actores (usuarios administrativos y destinatarios)

La recepción del sistema fue resistido por los usuarios, tanto docentes como administrativos, ello se debió principalmente a la dificultad en el uso del mismo por no ser un sistema amigable. Por otra parte, la Facultad cuenta con numeroso personal que desconoce cómo utilizar computadoras lo que llevó a que no efectuaran sus declaraciones juradas o se las realizara el personal del establecimiento al cual pertenecía, con el objeto de poder cumplir con la obligación dispuesta por la normativa. Este último inconveniente citado, determinó también, que muchas declaraciones juradas online a la fecha se encuentren desactualizadas.

8) Quisiera agregar alguna información y/o dato de interés

Particularmente, considero que el sistema de declaraciones juradas On line de la Universidad, como herramienta de gestión administrativa resulta un insumo sumamente valioso, siempre y cuando se cuente con todos los permisos que posibiliten el acceso a la información de manera amplia.

Uno de los ejemplos más claros de la utilidad de esta herramienta fue la pandemia decretada por el COVID 19., donde se continuó con el trabajo administrativo de manera remota y nos encontrábamos antes la imposibilidad de acceder a la información de los legajos físicos, obteniendo rápidamente información a través de este instrumento.

Por otra parte el uso de esta herramienta nos permite agilizar los procesos administrativos, teniendo en cuenta la posibilidad del personal de realizar desde cualquier lugar su declaración jurada, solo teniendo acceso a internet.

Las declaraciones juradas online también permiten realizar el seguimiento de los procesos de designación del personal, evitan errores en la confección de las mismas en virtud de que muchos de los datos son completados de manera automática: permite tomar decisiones a la gestión de manera rápida; previene errores en el proceso de designación; permite visualizar como el personal distribuye sus funciones y si cumple o no con las mismas de acuerdo a la normativa vigente, entre otras funcionalidades.

Entrevista para TIF de Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria.

Estudiante: POSENATTO DELZART, Matías

TEMA: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: Su desarrollo y puesta en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020)

1) ¿Cuál era el cargo desempeñado por Ud. al momento de la puesta en práctica del sistema de Declaraciones Juradas on-line en el ámbito de la FHAyCS?

- Jefa de Departamento Personal – Sede Paraná – FHAyCS – UADER

2) ¿La FHAyCS participó en la etapa de diseño del sistema, que fue llevado a cabo por el Rectorado de la Universidad, con el fin de realizar aportes de acuerdo a las particularidades de la Facultad en su conjunto?

- La Facultad no participó de la etapa de diseño del sistema. La primer reunión que tuvimos al respecto se realizó en los últimos meses del año 2017.

Se nos citó a las instalaciones del Rectorado de UADER para presentarnos el sistema y explicarnos funciones básicas.

En principio, se citaron autoridades de gestión de las cuatro Facultades (en nuestro caso la Secretaria de Gestión Administrativa y la Secretaria de Escuelas) y Responsables de Escuelas de la Sede Paraná (Directoras/Coordinadores). Ante

una solicitud de parte de la Facultad, incluyeron en la presentación a los responsables/encargados de los trámites de Personal de las Escuelas y a mí persona.

En esa reunión, y en comunicaciones posteriores, nos fueron informando sobre cuestiones básicas y solicitando información que desde Rectorado incluyeron en la base de datos del sistema. Entre ellas, la más importante, la estructura orgánica de la Facultad (En ese momento Res 1333/2016 DEC y sus ampliatorias y modificatorias).

3) ¿Cómo fue el proceso de implementación en la totalidad de la unidad académica (Sedes, Escuelas y Extensión Áulica)? ¿Paulatina? ¿Simultánea? ¿Con qué criterios?

- La implementación se realizó de manera simultánea para todas las Sedes, Extensión Áulica y Escuelas de la FHaYCS, aunque con sus particularidades y contemplando dificultades específicas de cada una. Particularmente en el caso de la Secretaría de Escuelas, se buscó diagramar un sistema diferente de “validación” al planteado desde Rectorado de UADER, por lo que no fue inmediata la designación de responsables de dicho procedimiento.

4) En caso de haber sido paulatino, ¿en qué casos se priorizaron la confección de Declaración Jurada On-Line y por qué?

Además, al tratarse de un sistema en período de prueba, la implementación fue paulatina, coexistiendo durante los últimos meses de 2017 y los primeros meses de 2018 con el sistema anterior de DDJJ en papel.

Durante aproximadamente un período de 6 meses, se priorizó la DDJJ on-line para el caso de altas de nuevo personal docente; y se continuó con el método de DDJJ en papel para reconocimientos y pagos, designaciones docentes en cursos de ingreso, personal no docente, entre otros.

5) ¿Se capacitaron a los referentes de las áreas involucradas en la implementación de cada unidad académica? en caso afirmativo ¿quiénes? ¿con qué criterios?

En principio, recuerdo la realización de dos reuniones de presentación del Sistema por parte de Rectorado para las cuatro Facultades que conforman la UADER: la de la Sede Paraná antes mencionada y otra en la Sede Concepción del Uruguay.

En cuanto a los diferentes perfiles de usuarios y su intervención dentro de los procedimientos diagramados, Rectorado adoptó su habitual postura de implementación, con período de prueba y error; el cuál para nuestra Unidad Académica y sus particularidades, suele presentar diversos y variados inconvenientes.

Luego de algunos intentos fallidos, se logró consensuar una reunión en Rectorado para evacuar consultas por parte de los cuatro usuarios visadores que se habilitaron en un primer momento en el Departamento Personal de la Sede Paraná.

En el caso de los usuarios validadores, Rectorado accedió a una reunión de consulta con quien estaba en ese momento a cargo de la Secretaría de Gestión Administrativa, quien posteriormente se encargó de asesorar a los demás usuarios validadores de sistema.

Finalmente, comienza a aplicarse plenamente con el inicio del año académico 2018 y el plazo para su carga para todos los agentes de nuestra Facultad: docentes, personal administrativo, técnico-profesional y de servicios; de nuestras Sedes, Extensión Áulica y Escuelas dependientes se estableció hasta el 31 de marzo, con una extensión hasta el 31 de mayo de ese mismo año.

6) ¿Surgieron dificultades en la implementación del sistema en la FHAyCS? ¿Cuáles?

Si, entre otros inconvenientes se destacó la imposibilidad de designar usuarios visadores en las áreas/departamentos de Personal (fuera del Departamento Personal de la Sede Paraná); o en su defecto, la negativa por parte de Rectorado de habilitar usuarios en las Sedes con los permisos para controlar y analizar la situación de revista total de cada agente perteneciente a su plantilla de personal. Esto propició que la detección de situaciones de incompatibilidad fuera en muchos casos competencia exclusiva del Rectorado de UADER, generando demoras evitables en los trámites de designación.

Otro inconveniente, fue la imposibilidad en un primer momento de designar usuarios validadores fuera de los contemplados en la diagramación inicial del funcionamiento del sistema por parte de los desarrolladores en Rectorado; ya que dicha diagramación estaba en conflicto con las particularidades de organización y gestión en el ámbito de algunas de las Secretarías de la Facultad.

7) ¿Qué beneficios y/o mejoras se evidenciaron con la implementación plena del sistema de declaraciones juradas on-line en la gestión administrativa cotidiana de la información en el ámbito de la FHAyCS?

En principio, permitió reducir la utilización de papel, con los consecuentes beneficios económicos y de reducción de espacios de archivo. Además de reducir los tiempos de tramitación de designaciones del personal. En la actualidad, con una implementación plena del sistema, y habiendo solicitado y obtenido diferentes perfiles de usuarios, permite el rápido acceso a información completa y actualizada de cada agente perteneciente a la planta de personal de la FHAyCS, en cuanto a datos personales, de contacto, formación académica, situación laboral y de compatibilidad/incompatibilidad funcional, horaria, presupuestaria; entre otros. No obstante, persisten limitaciones en cuanto a perfiles de usuarios habilitados.

8) ¿Cómo fue recepcionado por los actores (usuarios administrativos y destinatarios) ?

Considero que el sistema fue, en general, bien recibido por los usuarios. En cuanto a los destinatarios, considero que la recepción no fue unánime y la implementación generó reacciones variadas. En la actualidad, aún existe un grupo de destinatarios que se resiste a confeccionar su DDJJ o lo hace con reticencia. Incluso cuando comenzar a percibir sus haberes depende de ello. Algunos destinatarios alegan que la carga de información lleva mucho tiempo, que el sistema no es amigable con el usuario, que es complicado de operar, que no es claro en cuanto a la información que solicita.

9) Quisiera agregar alguna información y/o dato de interés.

Personalmente, quisiera agregar que el sistema de DDJJ On-line ha permitido recolectar valiosa información y generar una inmensa base de datos, lo cual ha contribuido a agilizar muchos procedimientos administrativos. Sin embargo, considero que no se ha sabido aprovechar en su totalidad la base de datos generada, debido a que son limitados los perfiles de usuarios que contempla y los permisos que se otorgan. O, al menos, no ha sido posible desde la Facultad obtener perfiles de usuarios que permitan extraer la información en formatos que faciliten su análisis y la obtención de conclusiones que contribuyan a llevar adelante los procedimientos administrativos relativos a la planta de personal de ésta Unidad Académica.

Entrevista para TIF de Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria.

Estudiante: POSENATTO DELZART, Matías

TEMA: El Sistema de Declaraciones Juradas On-Line de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, como herramienta de gestión administrativa: Su desarrollo y puesta en práctica en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, Sede Concepción del Uruguay (2018-2020)

1) ¿Cuál era el cargo desempeñado por Ud. al momento de la puesta en práctica del sistema de Declaraciones Juradas on-line en el ámbito de la FHAyCS?

- Jefe del Departamento Personal de la Sede Concepción del Uruguay de la FHAyCS.

2) ¿La Sede Concepción del Uruguay de la FHAyCS participó en la etapa de diseño del sistema, que fue llevado a cabo por el Rectorado de la Universidad, con el fin de realizar aportes de acuerdo a las particularidades de la Facultad en su conjunto?

- Desde este área en particular, es decir la Sede Concepción del Uruguay, no se participó de la etapa de diseño del sistema.

El primer contacto con el sistema lo tuvimos en una reunión en el Vicerrectorado con asiento en la Ciudad de Concepción del Uruguay, en el año 2017, donde se convocaron a todas las sedes de distintas facultades de la costa del Uruguay

En esa reunión se presentó el sistema, sus funcionalidades y se tomó nota de varias particularidades que no habían sido contempladas, fundamentalmente de la Escuela de Música “Celia Torrá” y el Colegio del Uruguay “Justo José de Urquiza”.-

3) ¿Cómo fue el proceso de implementación del sistema en la Sede? ¿Paulatina? ¿Simultánea? ¿Con qué criterios?

- Entiendo que la implementación fue simultánea en todas las sedes, en el caso nuestro fue paulatina, se comenzó por algunos trámites y agentes.

4) En caso de haber sido paulatino, ¿en qué casos se priorizaron la confección de Declaración Jurada On-Line y por qué?

Como describía en el punto anterior, la implementación fue paulatina, se comenzó solicitando a trabajadores que realizaban movimientos en su situación de revista que sean los primeros, luego los de curso de ingreso, luego quienes hacían uso de licencia y finalmente la totalidad de los agentes, hayan realizado o no movimientos.

5) ¿Se capacitaron a los referentes de las áreas involucradas en la implementación de cada unidad académica? en caso afirmativo ¿quiénes? ¿con qué criterios?

La capacitación que se realizó fue la mencionada anteriormente, la instancia en que se presentó el sistema ante las Sede de la Costa del Uruguay, se explicó la interfaz, las particularidades y se tomó nota de las observaciones realizadas desde el territorio. Formalmente no existió luego instancia de capacitación. Cada vez que surgían inconvenientes se realizaban jerárquicamente consultas para resolverlos.

6) ¿Surgieron dificultades en la implementación del sistema en la FHAYCS? ¿Cuáles?

Sí, existieron diversas dificultades en la implementación fundamentalmente con la asignación de roles a los usuarios validadores, otra dificultad fue la reticencia inicial de otorgar a la Sede usuarios para realzar consultas que permitan orientar a los/as docentes en la carga y/o confección de la declaración jurada.

Otra dificultad recurrente fue la modificación de la interfaz del sistema que no era informada y nos encontrábamos diariamente con alguna modificación, por lo que debíamos adaptando “sobre la marcha”.

7) ¿Qué beneficios y/o mejoras se evidenciaron con la implementación plena del sistema de declaraciones juradas on-line en la gestión administrativa cotidiana de la información en el ámbito de la FHAyCS?

El primer beneficio fue la reducción del uso de papel con la eliminación de las declaraciones juradas en papel y la reducción de espacio destinado a almacenar los duplicados en los archivos de cada agente.

Por otro lado, el según gran beneficio es la posibilidad de consultar la situación de revista de cada agente en tiempo real y remoto, además de datos personales y formación académica. Se destaca en este sentido la posibilidad de extraer algunos reportes

8) ¿Cómo fue recepcionado por los actores (usuarios administrativos y destinatarios)?

Creo que la recepción fue dispar entre los actores que componen la Sede, entre quienes administran el sistema por un lado y fundamentalmente entre los destinatarios, ahí es donde se observa la mayor diferencia de percepciones. Hasta el día de hoy se puede observar esa diferencia entre quienes la confeccionan sin inconvenientes y quienes concurren personalmente a solicitar asesoramiento para lograr cumplimentar el trámite.

9) Quisiera agregar alguna información y/o dato de interés.

Agregaría a modo de reflexión que la implementación del sistema redundó en varios beneficios para acceder a datos de manera rápida, precisa y en tiempo real. Pero el proceso de implementación y la habilitación de usuarios ha sido compleja, no lineal y un tanto improvisada.