



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO

PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Capacitación y Manual de Procedimientos Dto. Liquidación de Haberes UBA”

AUTOR: CONTADOR. FAZIO DIEGO

DOCENTE DEL TALLER: CONTADORA ROLANDI, CRISTINA

[SEPTIEMBRE 2023]



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Un especial agradecimiento a la Contadora Cristina Rolandi, por su guía y dirección para la concreción de mi trabajo final, como así también por su constante acompañamiento durante toda la cursada.

Agradezco también a todos los profesores tanto de la especialización como de mi carrera de grado, grandes personas y profesionales que posicionan a la Universidad de Buenos Aires como una de las más importantes del mundo.

Quiero destacar el apoyo incondicional de mis padres y en especial a mi madre quien, con sus consejos y fortaleza, me enseñó a nunca bajar los brazos y luchar por mis sueños.

Para finalizar, quiero expresar un agradecimiento especial a mi Señora y mis hijos, pilares fundamentales en mi vida personal y profesional.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto proponer mejoras en el ámbito de la administración pública, más precisamente dentro Universidad de Buenos Aires (Faculta de Psicología). El análisis fue efectuado dentro del Departamento de Liquidaciones Haberes, dependiente de la Dirección de Personal.

El aspecto clave observado es que no existe una unificación de criterios para la carga de la información mensual en el sistema informático, liquidación de subsidios y resolución de situaciones problemáticas que puedan presentarse, entre los distintos Departamentos de Liquidación de Haberes de las unidades académicas, ya que la mayoría de los conocimientos son transmitidos por el personal con más experiencia y más tiempo en el área. Es por este motivo que, ante una misma situación, en algunos institutos se resuelven y se cargan las novedades de una manera y en otros puede realizarse de otra totalmente distinta.

Se debe tener presente que el éxito o fracaso de las organizaciones, depende en gran medida de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos, para ello es menester dotar al personal de las herramientas y conocimiento necesario que le permitan realizar sus tareas de la forma más eficaz y eficiente, con el menor margen de error posible, junto con un acompañamiento y capacitación permanente.

Un factor importante es la relación entre auxiliares, jefes y directores de la Organización, la misma debe darse de la manera más orgánica posible, su comunicación debe ser fluida y sin ruidos que lleven a errores en la ejecución de las tareas. La capacitación y actualización debe darse en todos los niveles.

Por todo lo antes mencionado, se plantea como objetivo general, proponer la elaboración de un manual de procedimientos para unificar criterios de capacitación, trabajo y carga en



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



el sistema liquidador, de los Departamentos de Liquidación de Haberes de todas las dependencias de la Universidad de Buenos Aires. Como así también verificar la necesidad de reuniones de capacitación y actualización.

Abrir un canal de propuestas para la mejora constante de los procesos.

Palabras clave: **UNIVERSIDAD, MANUAL, PROCEDIMIENTO, CAPACITACION**



INDICE DE CONTENIDOS GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
INDICE GENERAL	5
CAPITULO 1: INTRODUCCION	6
1.1.Fundamentación.....	6
1.2.Planteamiento del Problema.....	7
1.3.Objetivos.....	8
1.4.Hipótesis.....	8
1.5.Aspectos Metodológicos y Técnicas a Utilizar	8
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Marco Teórico Normativo General.....	15
2.2. Marco Teórico Normativo Especifico.....	20
CAPITULO 3: DIAGNOSTICO.....	22
3.1 Interpretación de encuestas/entrevistas como base del Diagnostico.....	25
CAPITULO 4: PROPUESTA DE INTERVENCION	31
CAPITULO 5: CONCLUSION FINAL.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	35
ANEXOS METODOLOGICOS.....	36



Capítulo 1 INTRODUCCION

FUNDAMENTACION

La unidad de análisis se limitará al Departamento de liquidación, dependiente de la Dirección de Personal de la Facultad de Psicología (UBA) en el periodo 2023. El presente trabajo se lleva a cabo con la intención de poder contribuir a la mejora continua, analizando los procesos que actualmente se llevan a cabo, tratando de detectar tareas ineficientes y puntos clave que pueden llevar a reducir tiempos y mejorar el aprovechamiento de los recursos.

Debe tenerse en cuenta que, del Departamento de Liquidación de haberes, ocupa un lugar clave en la Universidad, ya que de este depende la correcta liquidación de los Haberes de todo el personal de esta. La falta de criterio, demoras o errores traerá aparejado un descontento general que hará sentir en cada rincón de la UBA.

Desde el punto de vista sistémico, recibe y envía información a los departamentos de Designaciones, Certificaciones y Seguros, Legajos. Dentro de sus tareas también se encuentra la realización de informes a la secretaria de Hacienda y Administración.

Cabe destacar que la liquidación de haberes que se lleva a cabo en la Universidad de Buenos Aires tiene particularidades propias de la institución. Cada unidad Académica informa los movimientos que se realizan en el mes (INFORMACION DEFINITIVA) mediante el sistema liquidador PRISMA, dentro de un cronograma establecido por el RECTORADO.

Finalizada la Carga DEFINITIVA se establece otro periodo de carga (INFORMACION COMPLEMENTARIA), para el caso de renunciadas, bajas en las cuales hay que realizar manualmente el cálculo de SAC proporcional o vacaciones no usufructuadas.

Tanto la carga de la INFORMACION DEFINITIVA Y COMPLEMENTARIA, tiene sus particularidades, forma de carga y calculo.



Cada unidad académica tiene su propio Departamento de liquidación de Haberes, quien a su vez está formado por varios integrantes, de distintas edades y características generacionales que condiciona la forma de realizar la liquidación ya que, en ocasiones hay más de una forma correcta de realizar las registraciones.

Una misma situación puede informarse, dependiendo de la experiencia o conocimiento del liquidador, de una manera diferente, en ocasiones correctas y en otras ocasiones lleva a rechazos de la información por parte del RECTORADO. Estos rechazos se traducen en ineficiencias ya que al mes siguiente debe realizarse nuevamente la carga de la información, generando problemas al no liquidarse los haberes correctamente, ocasionando demoras en el pago de liquidación final, subsidios y otros.

Para finalizar, es menester remarcar que los recursos con los que cuenta la Universidad son de carácter público, por lo que la mejora constante de los procesos debe ser prioridad para un uso eficiente de los mismos. Oscar Oszlak pone énfasis en la responsabilizarían por la gestión pública, sobre la eficiencia y eficacia y sobre todo el control posterior y la importancia de la rendición de cuentas. Ya que una forma de legitimizar el Sector Publico es que los procesos sean eficaces y transparentes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se estableció en la Fundamentación del problema, actualmente no existe un procedimiento unificado para la capacitación del personal, como así tampoco un criterio único para la realización de las tareas, ni un manual de procedimientos que pueda consultarse o entregarse a los nuevos ingresantes, con el fin de que puedan tener a su disposición y de forma más pedagógica los procedimientos de carga y uso del sistema informático.

Los conocimientos son transmitidos de persona a persona sin un modelo que permita a todos los institutos trabajar de forma ordenada, quedando, muchas de las situaciones a libre interpretación del agente, tomando su interpretación una relevancia que no debería ser tal.

Desde el punto de vista de la carga en los sistemas liquidadores ocurre algo similar, ante una misma situación, cada instituto puede tomar una resolución diferente, teniendo en



cuenta su criterio, experiencia o simplemente costumbre. Este tipo de situaciones lleva, en ocasiones, a rechazos de la información por parte del Rectorado (que es quien verifica la información y carga de todas las Unidades Académicas), debiéndose realizar nuevamente la carga generando demoras e ineficiencias.

OBJETIVOS

Por todo lo antes mencionado, se plantea como objetivo general, proponer la elaboración de un manual de procedimientos a fin de orientar sobre las tareas que se realizan diariamente, como así también para la utilización del sistema informático, pudiendo así unificar criterios trabajo de los Departamentos de Liquidación de Haberes de la Facultad de Psicología y analizar la posibilidad de extenderlo a todas las dependencias de la Universidad de Buenos Aires. Como así también verificar la necesidad y proponer reuniones de capacitación y actualización.

Y finalmente poder abrir un canal de propuestas permanente para la mejora constante de los procesos.

HIPOTESIS

Teniendo en cuentas que el Departamento de liquidación de Haberes es un sector muy sensible, ya que de este se desprenden los haberes de toda la Universidad, como también de las liquidaciones finales y subsidios por fallecimiento, se propone la confección de un manual de procedimiento como guía, que establezca unifique y ordene el procedimiento de la liquidación de haberes redundaría en mejores resultados, eficiencia en el manejo de los tiempos y mayor transparencia en los procesos referentes a la liquidación de haberes de la UBA.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Dentro del enfoque se utilizará un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, ya que observaremos una población en particular (el Departamento de Liquidación de Haberes de la Facultad de Psicología), pero a su vez recabar datos de otras facultades para observar que cantidad está de acuerdo sobre la necesidad de la propuesta planteada. El método



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



utilizado será el secuencial El nivel será exploratorio, ya que se buscará determinar la existencia del problema, para poder determinar la solución. Tipo de diseño No experimental Transversal.

La población será el Departamento de Liquidación de haberes de la Facultad de psicología, y se hará extensivo a otras facultades para observar su necesidad.

La técnica de recolección de datos será por medio de encuestas utilizando la plataforma de Google Forms. Con dichas encuestas se buscará confirmar la necesidad de las Unidades Académicas de unificar los criterios para poder determinar la conveniencia y utilidad de un manual de procedimientos unificado.



Capítulo 2: Marco teórico

Como marco teórico preliminar de referencia se ha utilizado tanto el conocimiento incorporado en el posgrado de especialización, la experiencia y capacitación previa y los autores trabajados en la cursada.

En principio desarrollaremos la perspectiva de los nuevos paradigmas de la administración pública, concepto desarrollado con el Dr. Carlos Alberto Cermelo.

Desde este punto de vista se fue realizando un cambio importantísimo en la administración pública ya que la concepción antigua se basaba en estructuras piramidales rígidas, con excesiva centralización y burocracia, con un flujo de información vertical, manteniendo una administración cerrada con poco o difícil acceso a la información, sumado a un escaso desarrollo tecnológico y siendo, esta administración, principalmente erogativa, cuyo fin era utilizar los recursos sin ningún tipo de control, ni resultados medibles y no teniendo en cuenta la utilización eficiente de los recursos

En contraposición los nuevos paradigmas tienen un enfoque sistémico, en el cual la interrelación de las partes, tiene un papel fundamental en la obtención de los objetivos de una forma más orgánica e integral, basándose en la descentralización y en el tipo de administración pública productora.

En el nuevo enfoque, en el cual es clave la innovación y el desarrollo, existe abundante información que es puesta a disposición de los ciudadanos, generando una administración abierta, este tipo de información es la que permite medir los resultados determinando así la eficiencia del mismo, tanto en el logro de los objetivos como en la utilización de los recursos de una manera más responsable. Un ejemplo de esta innovación se dio en la transición de la antigua mesa de entradas hacia el uso de la plataforma de Trámites a Distancia (TAD) y el sistema de expediente electrónico (ambos se dieron por la necesidad de seguir prestando servicio durante la pandemia).

Cabe destacar la importancia de una correcta planificación de recursos humanos. El siguiente extracto fue trabajado durante la especialización con el Dr. PERASSI Lucio Manuel, en la materia Sistema de Administración de Persona.



“La planificación de recursos humanos es el estudio cualitativo y cuantitativo de las necesidades de recursos humanos que a corto, medio y largo plazo pueda tener una organización determinada para obtener unos resultados dados. Mediante la planificación se contrastan las necesidades detectadas con las capacidades internas, y se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

La planificación constituye la “puerta de entrada” en un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos.

El proceso de planificación se puede desglosar en:

- 1) análisis de situación,
- 2) estrategias de la organización,
- 3) diagnóstico (diferencia entre situación y objetivos de la organización, puntos 1 y 2
- 4) decisiones de programación o establecimiento de prioridades e implementación o ejecución de programas, y por último,
- 5) seguimiento y evaluación de resultados

1) Análisis de situación

El análisis de necesidades “brutas” de recursos humanos permite obtener una “fotografía” detallada, tanto cuantitativa como cualitativa, de la situación de partida de una organización. En el ámbito cuantitativo se debe inventariar toda aquella información que sirva para dimensionar los factores de la organización: modelo organizativo, número y tipo de puestos de trabajo, personas que trabajan y sistemas de trabajo, entre otros. En el ámbito cualitativo, el análisis deberá ofrecer información, por un lado, de la capacidad productiva actual de la organización, y por otro, realizar una proyección de la capacidad futura de los actuales recursos humanos y organizativos. En síntesis, con este análisis se debería obtener una estimación de la oferta de recursos humanos disponible en la organización.

2) Estrategias de la organización

Se entiende por estrategias a los grandes campos en los que se concentrarán los esfuerzos de una determinada organización para la consecución de unas determinadas finalidades básicas o prioritarias vinculadas a la misión de dicha organización, entendiendo por misión



la definición de lo que se desea en un futuro, la razón de ser, que actúa como eje vertebrador de las diferentes políticas que la organización va priorizando en cada momento.

Las políticas, en una organización pública, son una particular y concreta aproximación para solucionar un problema concreto, y que comporta la formulación de diversos programas de actuación específicos. Cuando se habla de políticas de gestión de recursos humanos, éstas pueden ser entendidas como el conjunto de criterios generales y maneras de hacer que, en un contexto determinado, orientan las decisiones que afectan a la gestión de las personas.

En la fase del proceso de planificación se deben conocer cuáles son las estrategias y los objetivos de la organización que han de permitir determinar hacia donde se orientaran las necesidades futuras de personal. Si la estrategia de la organización es de carácter expansivo o de crecimiento en un área determinada, o bien, si los objetivos son racionalizar la organización para hacerla más eficiente y económica, o bien, si el marco económico impone una estrategia restrictiva de reducción de efectivos, estamos frente a estrategias diferentes que prefiguraran un escenario futuro o “deseado” según sea cada caso.

Una vez identificadas las metas que se propone la organización, hay que determinar las necesidades de personal que de ellas se derivan, el número de puestos de trabajo necesarios y los perfiles de los que los han de ocupar. Se deberá tener en cuenta si la introducción de tecnologías o los cambios en los sistemas de trabajo pueden contribuir a la generación de variaciones en el personal necesario, tanto en el número como en las competencias profesionales.

3) diagnóstico (diferencia entre situación y objetivos de la organización)

El diagnóstico entre la oferta de personal actual y su proyección futura y la demanda de personal que la estrategia de la organización requiere, proporciona información sobre las necesidades netas de recursos humanos, identificando de esta manera el gap, en defecto o en exceso, entre la situación actual y la situación donde la organización debería estar.

La identificación de insuficiencias y excesos

- 1 Empleados suficientes y adecuados
- 2 Empleados numéricamente insuficientes
- 3 Empleados excesivos



4 Empleados inadecuados”

Como se puede apreciar en el texto, la planificación es fundamental para poder establecer correctamente las necesidades de la organización como así también los recursos para satisfacerlas.

También es importante en la observación detectar el desaprovechamiento de los recursos, ya sea por exceso de personal o personal no capacitado para la tarea que realiza, esto puede traer aparejado malestar ya que otro empleado o un supervisor deberá tomar dicha tarea a su cargo. Como contraposición puede suceder que exista escases de personal, llevando a la sobrecarga del personal de ese Departamento.

No se puede dejar de lado el conocimiento, capacidad y capacitación de los recursos humanos, ya que es un factor muy importante para poder establecer si el número de los empleados activos se corresponde con la complejidad de las tareas que lo demandan.

Otro factor muy importante actualmente es la incorporación de la tecnología y tratar de lograr la despapelización del estado.

Actualmente en el estado y en la mayor parte del sector privado se vive una etapa de transición un poco confusa, en donde se sigue trabajando con sistemas administrativos basados en papel mediante equipos de computación gráfica. Entonces lo que se hace son adaptaciones cosméticas a la nueva tecnología, pero no hubo una reformulación integral para el aprovechamiento de este.

La creación de un documento con la computadora, la posterior impresión del mismo para luego firmarlo hológrafamente es una aplicación híbrida de dos tecnologías que no permite el aprovechamiento pleno del potencial de la computación.

Es necesario reformular el sistema administrativo para incorporar las ventajas reales que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC).

Si bien en el ámbito privado la reformulación de los procesos se dio mediante revoluciones industriales y tecnológicas, en el estado burocrático nunca hubo una revolución que forzara modificar su modo de trabajo de manera radical. (**Fernando Leibowich Becker, 2003**).

Si bien la pandemia forzó la incorporación de la tecnología para la realización del teletrabajo no fue algo que todos los institutos adoptaron por igual, muchos de los



liquidadores de los institutos seguían concurriendo varias veces por semana para retirar las resoluciones protocolizadas en papel y luego proceder a la carga de las mismas en forma remota. Y otros (el caso de la Facultad de Psicología) adaptó todo el procedimiento para la firma digital, realizando la protocolización de las resoluciones en formato PDF, sistema que se siguió utilizando hasta la actualidad.

Esta distinción vuelve a demostrar que no existe una unificación de criterios, ya que algunas Facultades trabajaron en forma integral de forma digital, mientras otras mantenían un sistema mixto.

Un punto a destacar es la capacitación constante del personal, dentro de este punto es importante mencionar “La profesionalización y capacitación del empleo público” (**Oscar Oszlak, 2003**), en el mismo el autor plantea que del lado de la oferta, existe una reducida capacidad institucional para identificar las necesidades de formación, por lo que resulta difícil articular una demanda de servicios de capacitación que lleve a obtener los recursos humanos solicitados en un área determinada de la gestión pública. La principal preocupación del estudio realizado por el autor es la posibilidad de sistematizar los factores que explican la brecha que existe en la profesionalización de la función pública y la propuesta de criterios y políticas que contribuyan a cerrar parcialmente en la práctica de la gestión.

La mayoría de los demandantes de la capacitación, tienen a ajustar sus necesidades a la oferta disponible, o bien buscan satisfacerla fuera del sistema regular de formación.

Es por esto que la demanda de formación tiende a convertirse, de este modo, en el resultado de una actividad atomizada, donde prevalece la iniciativa individual de los funcionarios involucrados por sobre la necesidad de institucional de contar con personal capacitado.

Sumado a ello se parte de la oferta de cursos más basada en definiciones teóricas (muchas veces desactualizadas) que en necesidades concretas detectadas.

La conclusión a la que el autor llega es que la real demanda de la capacitación es porque existen incentivos atados a la promoción, el personal desea aumentar sus credenciales profesionales de modo de lograr un mejor posicionamiento en el mercado laboral, y así satisfacer necesidades operativas inmediatas en las instituciones de revista, y no porque se haya imaginado un escenario institucional y un modelo de gestión en función de los cuales resultarían justificados determinados programas, contenidos, acciones y beneficiarios.



En otro apartado el autor menciona límites a la profesionalización del sector público, afirmando que, de todas las reformas aplicadas, prevaleció una orientación reduccionista y flexibilizadora que condujo al abandono del personal más capacitado.

Otro autor destacado entiende a la profesionalización en el sector público como un proceso a través del cual las instituciones estatales adquieren un conjunto de atributos que les permite disponer de personal con aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente de sus actividades. Abarca los mecanismos de incorporación, promoción, remuneración, capacitación, evaluación de mecanismos de incorporación, promoción, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño y estabilidad en el empleo, y las modalidades mediante las cuales se gestiona cada uno de esos aspectos.

Entre los obstáculos para conseguir un sector público profesionalizado se encuentran a la cultura organizacional propia del sector, la cual se compone de valores, creencias y esquemas mentales, que configuran patrones de conductas colectivas basados en una determinada percepción de lo que es apropiado y lo que no lo es. (Fancisco, Longo. 2001).

2.1 MARCO TEORICO NORMATIVO GENERAL:

Ley 24.156 Ley de administración financiera

En 1993 entra en vigor la ley 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. La misma fue sancionada dentro de un proceso de reforma del estado, que comienza en 1992.

La ley 24.156 establece un nuevo sistema de administración financiera para el sector público y el correspondiente sistema de control, en el cual se aplicará un modelo sistémico que se integra por un conjunto de sistemas interrelacionados, órganos, normas y procedimientos administrativos (Sistema de Presupuesto, Sistema de Crédito Público, Sistema de Tesorería, Sistema de Contabilidad Gubernamental, Sistema de Control Interno y sistema de control Externo).

Con la aplicación de esta ley se buscó introducir los principios de economía, eficiencia y eficacia en el estado. La nueva cultura administrativa plantea en su artículo 4to, que, dentro de los objetivos de la ley, se busca garantizar la aplicación de los principios de regularidad



financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

Otro aspecto importante de la implementación se dio con la medición de los resultados y el control posterior, siendo esta la única forma de poder corregir desvíos producidos por errores o ineficiencias.

En su artículo 4 pto d deja establecido que “Esta responsabilidad se extiende al cumplimiento del requisito de contar con un personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se les asignen en el marco de esta ley.”, poniendo énfasis en la calificación del personal, ya que sin esta es imposible la implementación de un sistema eficaz.

Tener personal capacitado y adecuado para el puesto que ocupa lleva a un aprovechamiento de los recursos, reducción del tiempo para la realización de las tareas y menores errores en la tarea diaria.

Ley N.º 24.521 Ley de Educación Superior

Están comprendidas dentro de la presente ley las universidades e institutos universitarios, estatales o privados autorizados y los institutos de educación superior de jurisdicción nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de gestión estatal o privada, todos los cuales forman parte del Sistema Educativo Nacional, regulado por la ley 26.206 -Ley de Educación Nacional-.

Ya en su artículo 2 establece que el estado Nacional es el responsable de proveer su financiamiento, como así también tiene la responsabilidad de supervisar y fiscalizarlas.

Dentro de su artículo 29 en su inc. h) le otorga la facultad de establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente, y en el i) Designar y remover al personal, Si bien en el artículo 29 se establece la autonomía de administrar los bienes y recursos, en su artículo 59, aclara que tienen autarquía económico-financiera, pero que deberá ejercer dentro del régimen de la ley 24.156 de Administración financiera y sistemas de control de sector público nacional. Estableciendo que le corresponde a las Universidades (entre otros) Fijar su régimen salarial y de administración del personal.



Como le impone estos derechos, es deber de la Universidad cuidar los recursos públicos obtenidos y hacerlos rendir de la mejor manera posible no realizando un mal uso de los mismos.

Estatuto Universitario de la UBA

El mismo hace referencia al personal Docente en su Título II, estableciendo sus tareas, detalla el tipo de dedicación. Ya en su Capítulo II establece la categoría de los profesores, formas de los concursos, como también los derechos y obligaciones

Ya en su título IV, hace referencia al patrimonio, recursos y gastos de la Universidad, y en su Capítulo V del presupuesto Universitario.

Decreto 366/06 del personal No Docente de la UBA

Desde el considerando hace referencia a la importancia de la capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Esta norma establece los lineamientos para el ingreso, promoción y egreso del personal no docente, como así también los derechos y deberes que deben cumplir.

En sus principios generales se observan los principios de la administración financiera respecto a la eficiencia del persona para el logro de los objetivos cuando enuncia “Conviene organizar las actividades de acuerdo a las nuevas tecnologías, técnicas y equipamientos, que permitan hacer más productivas las tareas y funciones del personal no docente, utilizando la capacitación, los conocimientos y las habilidades de cada uno y del conjunto de los trabajadores no docentes, los que a su vez se prestarán a la capacitación en su actividad actual o la que potencialmente resulte de sus nuevas habilidades, para el mejor aprovechamiento de las nuevas formas de relación laboral acordadas, y con especial atención a los objetivos institucionales”.

Ya en su artículo 11 destaca, al hablar de sus derechos, en el inciso d) la capacitación permanente, volviendo a mostrar la importancia de la misma en la carrera laboral. Dejando en claro que no solamente debe capacitarse al ingreso, sino que, durante toda la carrera laboral, se debe dar la posibilidad de la capacitación, permitiendo de esta forma su crecimiento labora, como así también generando un empleado más eficiente.



Tal es la importancia dentro decreto, la capacitación, que en el artículo 119 hay un título específico sobre el tema.

Estableciendo que esta capacitación posibilita el crecimiento del personal y el mejor desempeño en sus funciones

En el capítulo VII podemos encontrar, a partir del artículo 51, la normativa sobre las licencias, incluida la licencia anual ordinaria, que es la que se utiliza de base para la liquidación de las Vacaciones proporcionales no gozadas.

En el artículo 120 menciona los objetivos generales, entre ellos:

- a) proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales;
- b) potenciar habilidades, conocimientos y experiencia;
- c) reducir los requerimientos de supervisión y otorgar mayor autonomía decisional;
- d) mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución;
- e) proporcionar mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal.

Estableciendo que la misma estará orientada a elevar la productividad haciendo un mejor uso de los recursos disponibles, generando así las condiciones para que cada miembro de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

El decreto no solo busca motivar la capacitación de los trabajadores, sino que también busca hacer un seguimiento con la evaluación del desempeño. Permitiendo una detección temprana de desvíos que generen ineficiencias.

En el art 133 establece que la misma se hará de forma regular, anualmente y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos.

En resumen, El convenio colectivo de Trabajo 366/06 encuadra los derechos y obligaciones, del personal no docente de la Universidad, y es la norma de referencia utilizada para la liquidación de los proporcionales, adicionales, como así también, la normativa disciplinaria ante incumplimientos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Código UBA

Código Uba (<https://codigo.rec.uba.ar/>)

Es un instrumento que ordena y sistematiza en un cuerpo normativo único, las resoluciones vigentes de la Universidad, aprobadas por la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior.



2.2 MARCO TEORICO NORMATIVO ESPECIFICO

Dentro del marco teórico normativo específico se encuentran las normas actuales correspondientes a la liquidación de haberes de la Universidad, como también se agregan las normativas de Jubilación (Ley 24241 Jubilaciones y Pensiones) y seguros (Ley de Seguros N° 17418) ya que una parte de las incumbencias corresponde al Dpto. de Certificación y seguros y otra al Dpto. de Liquidaciones.

Cabe aclarar que la gran mayoría de las modificaciones son remitidas por mail individuales a cada departamento.

Resolucion.951/22 Consejo Superior

La cual se reconoce el alta retroactiva de personal hasta 30 días, es decir que no se dará curso, a actos administrativos que involucren el reconocimiento de servicios mayores a los 30 días anteriores a la fecha de la sanción de la resolución.

Para evitar posibles inconvenientes es imprescindible la correcta confección de los actos resolutivos y evitar burocracias que generen la demora en la designación del personal.

Resolución 1596/18 Portal UBA RECIBOS

En la que se habilita la firma digital, entre otras cosas para la emisión de los recibos e haberes.

La implementación de la firma digital abrió nuevos caminos para la despapelización del estado, ya que los expedientes, notas, licencias, etc. se tramitan directamente en formato digital, no debiendo ser impresos, ya que dejaría de ser válida la firma digital.

La implementación del expediente electrónico produjo una reducción de los tiempos de tramitación, ya que al no existir más el correo interno físico, en un segundo el expediente puede pasar de una oficina a otra, e inclusive de una facultad a otra.

Resolución 1167/18 de Rector

En la cual se establecen como debe efectuarse el pago de la liquidación final de las autoridades superiores ya que las mismas están fuera de convenio.



Resolución 1923/17 de Rector y sus modificatorias

Esta normativa, se utiliza para la liquidación complementaria, ya que en la misma se establecen los días correspondientes a las Vacaciones del personal Preuniversitarios (ej colegios como el Carlos Pellegrini o el Nacional Buenos Aires).

Resolución 990/15 de Rector y sus modificatorias

Esta normativa, se utiliza para la liquidación complementaria, ya que en la misma se establecen los días correspondientes a las Vacaciones del personal Docente de las Universidades.

Resolución 2067/11 de Consejo superior

Aprobación del instructivo para la aplicación de la ley N° 26508 (beneficios jubilatorios de los docentes universitarios) en el ámbito de la Universidad

Resolución 713/12 secretario de Hacienda y Administración

Procedimiento para la realización de bloqueo de Haberes y devengamiento de los mismos.

Res. (R) N° 111-10 Régimen de horas extraordinarias

Donde se aprueba el circuito para la reserva, autorización, tramitación y percepción de hs extraordinarias.



Capítulo 3: Diagnostico

Para el Diagnostico de la problemática observada en los Departamentos de Liquidaciones, y en particular en el Departamento de liquidación de Haberes de la Facultad de psicología, se debe partir del tipo de liquidación que se realiza en los mismos, ya que como se detalló en la introducción, en los departamentos de liquidación de haberes de las facultades, no se realiza la liquidación propiamente dicha, lo que generan son informes de los movimientos que se producen mensualmente.

La liquidación se realiza mediante un sistema informático llamado “PRISMA”, desde el Rectorado mensualmente envían un calendario con las fechas de cada habilitación, esto quiere decir que el sistema no está disponible para poder ingresar novedades en cualquier momento, sino que, de acuerdo al calendario, es que se van habilitando las distintas posibilidades de carga, siendo ellas DEFINITIVA, MUTUALES, COMPLEMENTARIA Y BLOQUEOS.

En la información DEFINITIVA se realiza la carga de todas las novedades que se producen durante el mes, es decir bajas y altas de cargos docentes, no docentes y autoridades, altas y baja de suplementos, licencias por mayor jerarquía, licencias por maternidad, reemplazos, etc.

En la información MUTUALES, se realiza la carga de las afiliaciones que tenga el personal a mutuales, sindicatos, etc, como así también importes de cuotas de créditos solicitados y cuota mensual de afiliación.

En la información COMPLEMENTARIA es donde se realiza la carga que no puede realizarse en la información Definitiva, ya sea porque se deben liquidar los haberes de un cargo ya vencido, proporcionales de SAC o Vacaciones ante renunciadas, vencimientos o jubilaciones.

En BLOQUEOS se realiza la carga de deducciones de haberes para los casos en que no deba liquidarse en forma total o parcial. Esto se puede dar por bajas o renunciadas en medio del mes, o por renunciadas, fallecimientos o jubilaciones teniendo fecha cierta, pero no existiendo aun un acto administrativo que avale dicha baja.

Particularmente en la Facultad de psicología las Resoluciones llegan al Departamento de liquidaciones por medio del sistema de expedientes electrónico, se analizan para ver qué



tipo de movimiento es y se establecer que se debe hacer con la misma. Ya que puede corresponder a un alta nueva, una prórroga de cargo, una baja, licencia por mayor jerarquía, licencia por maternidad, suplemento por mayor responsabilidad, etc.

Cada movimiento tiene características particulares. Como ejemplo analizaremos como debe procederse en caso de recibir una resolución de baja de un cargo.

Al llegar una resolución informando una baja (ya sea por renuncia, jubilación, etc), se debe verificar desde que día corresponde la misma, ya que no es lo mismo que la baja se produzca desde el mes siguiente al que se notificó, o que, sea del mes anterior

En caso de que la baja sea desde el mes anterior al mes en curso deberá realizarse un bloqueo de los haberes del mes en curso para no liquidar de más los haberes.

En caso de no realizar este paso, se liquidarán haberes de forma incorrecta, que luego deberán ser descontados de la liquidación final, y en el caso de que exceda la misma, se deberá solicitar la devolución al docente/no docente en cuestión.

A su vez una baja de un cargo genera que se deba solicitar el proporcional de aguinaldo y el proporcional de vacaciones, si es que corresponde. Para poder solicitar la liquidación de las vacaciones, en la resolución de baja, se debe aclarar en un artículo que se autoriza la liquidación de las mismas, ya que, en caso de no existir dicho artículo, las mismas son rechazadas.

También debe tenerse en cuenta que, para poder liquidarlas, el agente en cuestión no debe tener otro cargo activo, porque en caso de tenerlo el Rectorado rechazara dicha solicitud.

Ahora bien, la solicitar de las vacaciones proporcionales y el SAC proporcional, no puede hacerse en la liquidación Definitiva (que es donde se cargan los movimientos mensuales), sino que luego del cierre de esta liquidación, se habilita otro periodo de carga, establecido en el calendario enviado por Rectorado, denominado COMPLEMENTARIA.

Es en la liquidación complementaria donde pueden solicitar tanto los proporcionales en caso de renunciadas, vencimientos de cargos, licencias, jubilaciones, como diferencias entre cargos (por haber concursado un cargo superior), etc.

La carga se habilita según la fecha del calendario asignada y debe cargarse respetando un modelo en particular, y detallando con breve explicación que es lo que se solicita y por qué, acompañando los actos resolutivos que justifican dicha solicitud.



Esta información complementaria, que normalmente se ingresa en el sistema a medidos de cada mes, se envía al Rectorado, este realiza un análisis, verificando el acto resolutivo, los cálculos efectuados y luego del análisis, se realiza el depósito, que también es a mediados de mes, pero 60 días posteriores a la presentación.

Todos estos pasos que se realizan es solamente para el caso informar la baja en un cargo, siempre que esta corresponda a un periodo anterior.

Para mejor visualización se presenta un diagrama con los pasos a seguir en caso de bloqueo de cargos.

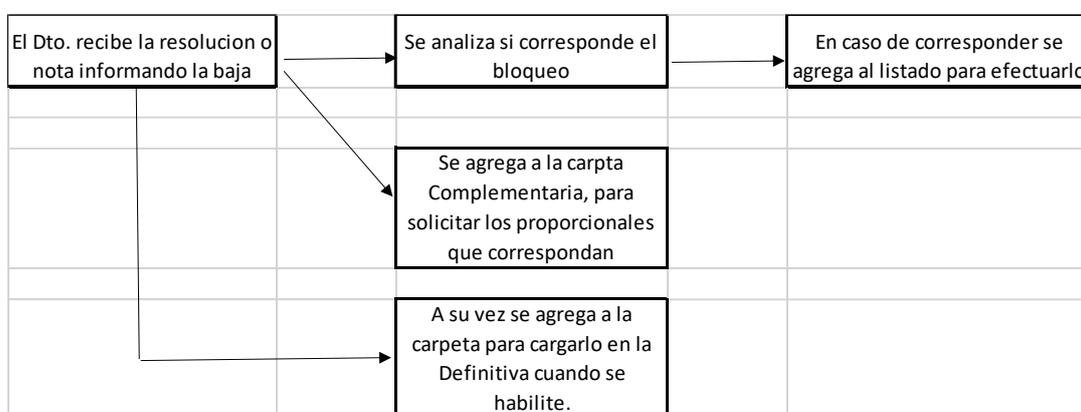


DIAGRAMA DE LOS PASOS A SEGUIR EN CASO DE BLOQUEO DE CARGO

Se tomo como ejemplo, la novedad de BAJA en un cargo activo, pero cada situación tiene sus particularidades, procesos y formas de ingresar la novedad.

Lo que se observó, luego del análisis y entrevistas con el personal del departamento, es que algunos institutos nos informaban que lo realizaban de una forma y otros utilizaban otro procedimiento, es decir algunos deducían los haberes mediante BOLOQUEOS, y otros esperaban a que se habilite la información definitiva y, en caso de que lo permita por la fecha de la baja, le ingresaban días de inasistencia (generando así el descuento de los haberes que no correspondía liquidar).

Al consultarles porque realizaban la carga de esa manera, la respuesta común, fue porque “siempre se hizo así”, o porque “me lo enseñaron de esa forma”.

En situaciones, esta diferencia de carga no genera mayor inconveniente, siempre y cuando sea correcta, pero en ocasiones, la forma de carga puede ser incorrecta o no ser aceptada por el Rectorado.



Este rechazo por parte del Rectorado genera que la persona en cuestión no cobre sus haberes en tiempo y forma, generando un gran malestar y no pudiendo remediar la situación hasta que se habilite la próxima DEFINITIVA, generando que se demore hasta dos meses su liquidación.

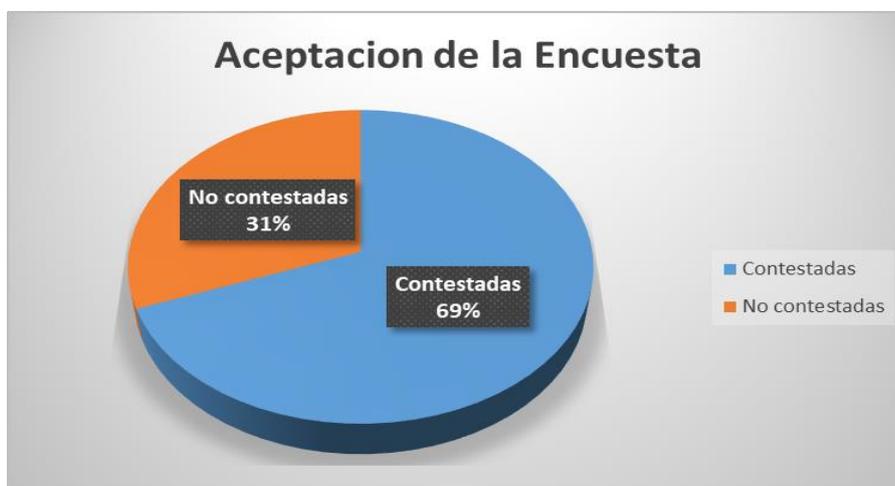
En el caso de la información COMPLEMENTARIA, es aún peor, ya que como se comentó anteriormente, la liquidación demora 60 días. Es decir, a los 60 días, El Rectorado, envía un listado con la información aprobada y la rechazada, explicando el motivo del mismo. Con la información detallada de los rechazos, se realiza una nueva liquidación y se vuelven a informar, pero para esto se debe esperar a que se habrá nuevamente la liquidación COMPLEMENTARIA y luego esperar otros 60 días para su liquidación, si es que no existe un nuevo rechazo.

Como puede apreciar, la situación puede ser delicada, ya que la liquidación final puede demorarse más de 60 días para la autorización, pero además debe tenerse en cuenta la fecha de baja de la resolución y la apertura de la complementaria que pueden agregar más días de demora.

3.1 Interpretación de las encuestas y entrevistas como base del Diagnóstico.

Para efectuar este trabajo se elaboró una encuesta utilizando la plataforma de Google forms. En la que se enviaron 10 preguntas para interiorizarnos de la situación en los Departamentos de liquidación de Haberes, de la mayor cantidad posible de dependencias. La misma fue enviada a las 13 facultades de la UBA, de las cuales contestaron 9 institutos (un 69% aproximadamente).

Gráfico 1. – Encuestas sobre capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas.

Las preguntas se enfocaron en cómo fue su capacitación al iniciar en el Departamento de liquidación de Haberes, si es que tuvieron capacitaciones posteriores y como fueron las mismas.

También se indago sobre como recibían o se comunicaban las modificaciones en los criterios de liquidación.

Por último, se consultó por la existencia de un manual de procedimientos que les permita consultar, en caso de dudas sobre algún criterio de liquidación, sobre la realización de sus tareas, y poder así también unificar criterios en todos los institutos.

Gráfico 2. – Sobre la existencia de un manual de procedimientos



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas.



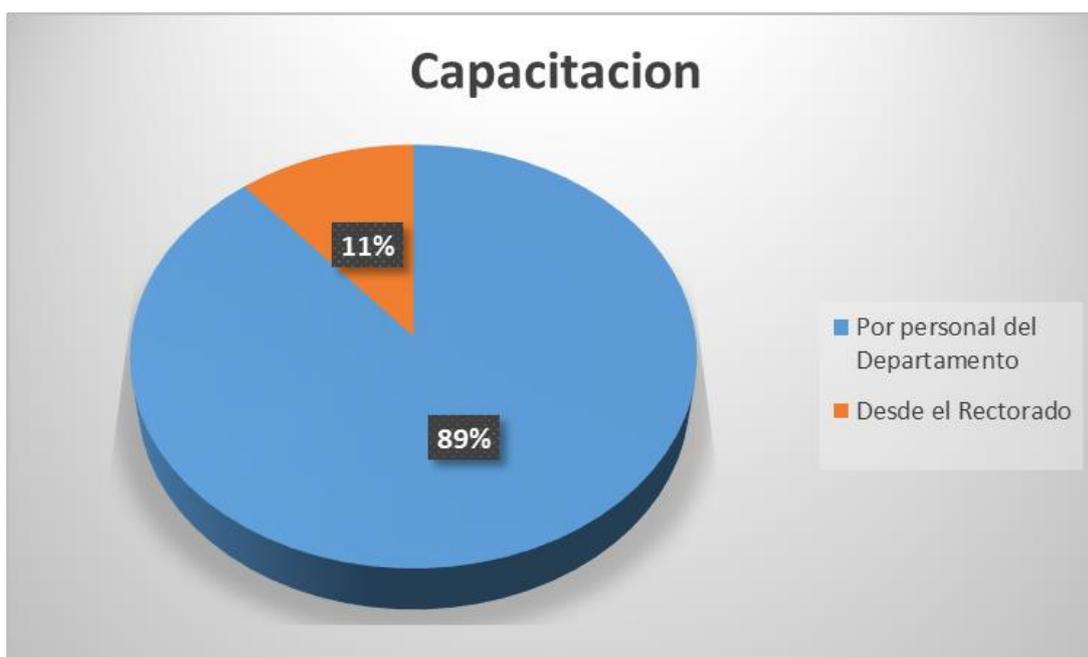
Como se puede apreciar, en la mayoría de los institutos no existe un manual de procedimientos, en los casos que contestaron afirmativamente, se consultó sobre el mismo y como fue confeccionado.

Las respuestas fueron un poco ambiguas ya que en un caso no sabía que era un manual de procedimientos, y fue confundido con la legislación suelta que se va enviando desde el Rectorado.

Y en el otro caso, uno de los Trabajadores de la Facultad de Psicología, lo confundió con un instructivo que fue realizado por mi autoría.

En este caso tendríamos al 100 % de las oficinas informando que no existe un manual de procedimientos.

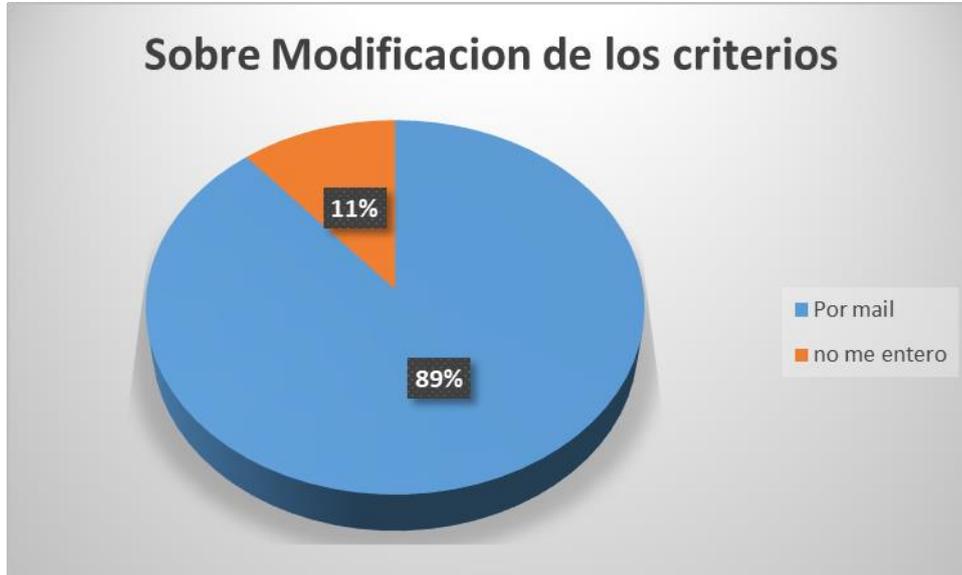
Gráfico 3. – Sobre la capacitación Recibida



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas.

En cuanto a cómo fueron capacitados a su ingreso, solo el 11 % fue capacitado desde el Rectorado, siendo la gran mayoría capacitado en el propio Departamento por el personal que en ese momento tenía más antigüedad o experiencia.

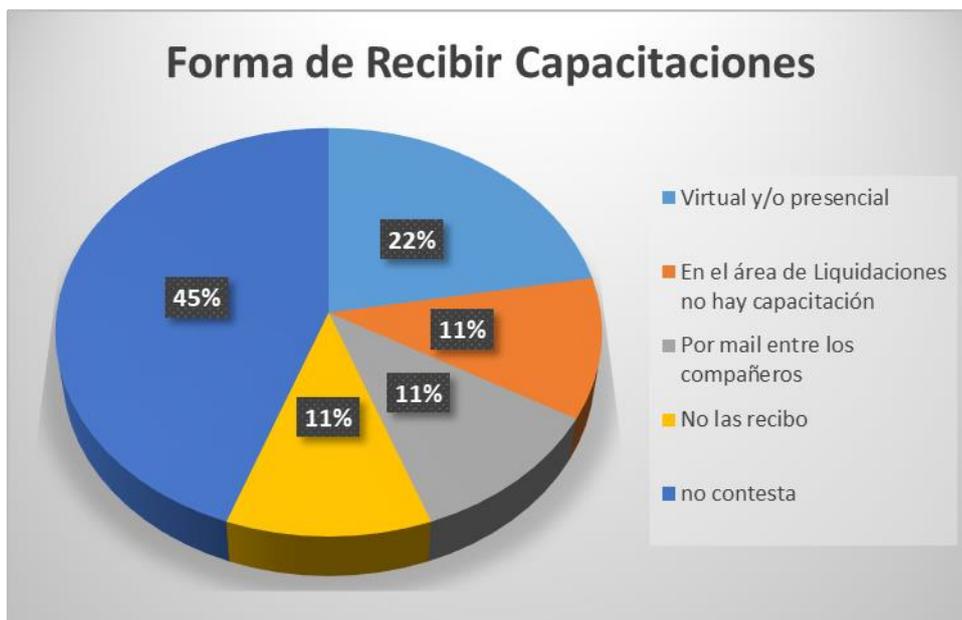
Gráfico 4. – Modificación de los criterios de liquidación



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas.

Respecto de este gráfico, si bien la mayoría se entera por mail ante modificaciones en los criterios de liquidación o en el sistema PRISMA, es importante destacar que un instituto informo que no se entera de las modificaciones que se van produciendo, al tratar de consultar sobre esa respuesta, quiso ampliar sobre el tema.

Gráfico 5. – Forma de recibir las capacitaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas.



Sobre esta pregunta cabe aclarar que deriva de haber consultado si existía capacitación sobre actualizaciones o modificaciones, en este caso el 100% informaron que no.

Luego se consultó, en caso de recibir capacitación, de qué forma las recibe, y pese a informarnos que no reciben capacitaciones o actualizaciones, el 33% expuso que recibe algunas comunicaciones por mail o entre los mismos compañeros.

Para ir finalizando, sobre la consulta sobre la importancia de la confección de un manual de procedimientos o reuniones de actualización, el 100 % manifestó que sería muy importante poder contar con esas herramientas.

Uno análisis particular merecen los comentarios/ sugerencias aportadas por los encuestados, las mismas se transcriben para su conocimiento:

“Debería existir más diálogo, fluidez, entre Rectorado y las unidades académicas, para poder unificar criterio e intercambiar situaciones que no en todas las facultades es la misma”

“Más que manual de procedimiento tenemos un circuito administrativo y con respecto a cómo nos informan. no siempre se comunican enteramos de las modificaciones de criterios”

“Creo que las reuniones de trabajo podrían ser algo importante para cubrir baches que la normativa a veces no contempla y nutrirse de otras personas que hacen las mismas tareas, o que surgen propuestas para la "central". Compartir formas de trabajo también, pero que no sea vinculante, con ello me refiero a que no sea necesariamente que un criterio que unifique, sino que nutra a los demás de posibles soluciones o mejoras en las tareas "comunes". Sí sería positivo alguna regularidad en los encuentros, y que algunos sean presenciales. Ya que eso acerca a las personas y por la naturaleza de la UBA, estamos todos interrelacionados, y suele mejorar la respuesta por la empatía”



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Como análisis final sobre las encuestas, se puede mencionar, que, si bien un porcentaje importante no contestó la encuesta, en los que, si lo hicieron, se puede verificar un criterio común sobre la necesidad de generar un consenso más unificado, y la necesidad de tener buenas capacitaciones con el fin de la actualización constante. Todos ven con buenos ojos la generación de reuniones en las que se pueda discutir sobre situaciones que se presentan y como resolverlas



Capítulo 4: Propuesta de Intervención

Como pudo apreciarse, la Liquidación de Haberes en las facultades, tiene sus particularidades, siendo la misma muy diferente a la liquidación convencional.

En este caso, lo que se realiza son informes en el sistema Liquidador “PRISMA” de las novedades mensuales que surgen en las instituciones.

A su vez las modificaciones que se producen desde el Rectorado se comunican generalmente por mail o por notas diversas, algunas se generan por Resolución del Rector, otras por Resolución del Consejo Directivo, Otras por Dictámenes de Asesoría Legal, o la secretaria de Hacienda.

Para que la información esté disponible y de forma ordenada, cada departamento, debe llevar un control de las resoluciones que derogan a otras más antiguas, y generar un archivo ordenado y de fácil consulta.

A esto se le suma que la capacitación del personal se da en cada instituto y de acuerdo con la experiencia del liquidador, no existiendo un único capacitador con un único criterio.

Sobre la base de la problemática detectada, luego del análisis efectuado, y la investigación realizada en el Departamento de Liquidación de Haberes de la Facultad de Psicología y complementado con las entrevistas a otras dependencias de la Universidad de Buenos Aires, en las cual se efectuaron entrevistas y encuestas al personal, es que se propone la confección de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Liquidación de Haberes.

Lo que se busca es poder unificar los criterios de liquidación entre los Departamentos de cada unidad académica, con el fin de poder hacer más eficiente la tarea, para evitar rechazos de la información presentada ante el Rectorado. El mismo servirá, además, como consulta permanente ante dudas que puedan surgir por cualquier integrante del Departamento.

A su vez se propone realizar reuniones trimestrales con los jefes de los departamentos, en las cuales se podrán desarrollar temas, plantear problemas y simular situaciones problemáticas que se pueden presentar en la liquidación, para de esta forma, entre el conjunto de los participantes, determinar las soluciones posibles y unificar los criterios.

Previo a la confección del manual, deben gestionarse reuniones entre los referentes de cada departamento con el fin de arribar a un consenso en el diseño y el contenido del mismo,



destacando los aspectos más complejos y relevantes y que permita una comprensión cabal de la tarea.

De esta forma se permitirá dotar al personal de los Departamentos de Liquidación de Haberes, las herramientas necesarias que le permitan poder realizar su tarea diaria de una manera más eficiente y generando la confianza necesaria, permitiendo jerarquizar la carrera administrativa.

Lo que se busca con la implementación del Manual de Procedimientos, es la utilización de los recursos de la Facultad de la manera más eficiente, optimizando los tiempos de carga y evitando errores por la mala interpretación o por desconocimiento, pudiendo de esta manera unificar los criterios de los liquidadores ante la presentación de diversas situaciones.

Debe recordarse que las tareas que realizan los liquidadores, como el manejo del sistema informático liquidador “PRISMA”, tiene sus particularidades las cuales necesitan tiempo para dominar, y no pudiendo obtener este conocimiento en un ámbito externo al de la Universidad.

Es también importante destacar, que, además, con la implementación del manual de procedimientos, se permitirá acortar el tiempo de aprendizaje, tanto de las tareas como del sistema liquidador, pudiendo en el menor tiempo posible formar a un trabajador y tenerlo altamente capacitado.

Dicho manual debería ser entregado y confeccionado por el Rectorado, previas reuniones con los liquidadores de las unidades académicas. A su vez debe ser el encargado de mantenerlo actualizado a medida que se presente la necesidad, ya sea por el avance tecnológico o modificaciones en la legislación aplicable al sector.

Un punto importante para destacar es que luego de la implementación del manual y las reuniones de capacitación, se deberá realizar un seguimiento, con entrevistas al personal, a fin de poder medir la efectividad del mismo y su aceptación por parte de los interesados.

También será importante para hacer las correcciones en caso de necesitarlas.



Capítulo 5: Conclusión Final

La liquidación de Haberes en las Facultades fue pasando por diversas situaciones a lo largo del tiempo. Si bien actualmente los sistemas informáticos, han generado un avance considerable, facilitando la carga de la información y permitiendo acortar tiempos de carga, realización de cálculos y emisión de reportes de una manera más simple, las personas integrantes del departamento, usuarias del sistema, siguen siendo una pieza clave en la liquidación.

Los sistemas, por más avanzados que sean, requieren de personal que lo opere, lo gestione y lo analice de la manera más eficiente posible, para esto el personal debe poseer la capacitación y los conocimientos adecuados, siendo el sistema informático un complemento en la tarea de la liquidación.

De nada sirve poseer el sistema más sofisticado, si el personal que lo opera no conoce la manera correcta de utilizarlo, teniendo siempre presente que el sistema es una herramienta más de las que posee el liquidador.

No solo importa el conocimiento sobre el uso del sistema informático, también debe poseer un conocimiento integro de la legislación aplicable a su tarea.

Respecto a la legislación y actualizaciones de la misma, cabe recordar que se envía mediante comunicaciones, resoluciones, dictámenes y notas, cada una del departamento o dirección que la origina y en forma aislada, siendo esta manera poco efectiva.

También es importante que la información esté al alcance de todo el personal y, que su consulta, sea de una manera ágil e intuitiva, ya que lo que se busca siempre es el mejor aprovechamiento de los recursos y la transparencia de los actos.

Creemos posible una administración más eficiente, utilizando los medios que tenemos a nuestra disposición, para de esta forma, mejorar la administración pública, más precisamente el Departamento de Liquidaciones.

Como también se pudo observar en los resultados de las encuestas enviadas, la necesidad de una unificación de los criterios, mediante un manual de procedimientos, no solo se presenta en la Facultad de Psicología, sino que se verifico en la mayoría de los institutos, la misma necesidad.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Por todo lo expuesto, creemos que la necesidad detectada en el sector será satisfecha con la confección del manual de procedimientos planteado, en el cual puedan establecerse los lineamientos para la resolución de las situaciones que puedan surgir, y a su vez las reuniones trimestrales, servirán para poder realizar una evaluación y seguimiento que serán muy necesarios para la actualización constante del mismo.

A modo de recomendación, se propone la posibilidad de incorporar el manual de procedimientos en el portal “código UBA” (<https://codigo.rec.uba.ar/>), ya que de esta forma estará siempre disponible para consultas online por cualquier interesado, permitiendo también una actualización más ágil, basándose en el principio de estado abierto.



Referencias bibliográficas y bibliografía

- Decreto del personal No Docente de la UBA (Decreto 366/06)
- Druker, Peter (1993): “La Sociedad postcapitalista”
- Lazzati, Santiago (1997), “Anatomía de las Organizaciones
- Le Pera, Alfredo (2007), “Estudio de la Administración Financiera Pública”
- Ley de administración financiera (Ley 24.156)
- Ley de educación superior (Ley 24.521)
- Oszlak, Oscar (2016): “Gobierno Abierto “Hacia un nuevo paradigma de la gestión Pública”
- Oszlak, Oscar (2002) “Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública”.
- Oszlak, Oscar (1997). “La formación del Estado Argentino”.
- Putnam, Robert (1994) “Como Hacer que la democracia funcione” (edición castellana)
- Régimen de horas extraordinarias (Resolución. Rector N° 111-10)
- Resolución 2067/11 de Consejo superior
- Resolución 713/12 Secretario de Hacienda y Administración
- Resolución 990/15 de Rector y sus modificatorias
- Resolución 1923/17 de Rector y sus modificatorias
- Resolución 1167/18 de Rector
- Resolución 1596/18 Portal UBA RECIBOS
- Resolucion.951/22 Consejo Superior



6. Anexo Metodológico

Gráfico 1. – Encuestas sobre capacitación

Encuestas sobre capacitación		
Contestadas	9	69%
No contestadas	4	31%
Total	13	100%

Gráfico 2. – Existencia de manual de Procedimientos

En su Dpto. existe un manual de Procedimientos?	Porcentaje	
No	7	78%
Si	2	22%
Total	9	100%

Gráfico 3. – Sobre la capacitación

Capacitación		
Por personal del Departamento	8	89%
Desde el Rectorado	1	11%
Total	9	100%

Gráfico 4. – Sobre Modificaciones en los criterios

Como se entera ante modificaciones en los criterios de liquidación.		
Por mail	8	89%
no me entero	1	11%
Total	9	100%

Gráfico 5. – Forma de recibir capacitaciones

En caso de que reciba capacitaciones, de que forma las recibe.		
Virtual y/o presencial	2	22%
En el área de Liquidaciones no hay capacitación	1	11%
Por mail entre los compañeros	1	11%
No las recibo	1	11%
no contesta	4	44%
Total	9	100%



Ejemplo de Preguntas enviadas por Google Forms

A modo de ejemplo se adjunta una de las encuestas enviadas por mail a los departamentos de Liquidaciones

22/9/23, 13:29

Unificación de Criterios en la Liquidación de Haberes y Manual de Procedimiento

Unificación de Criterios en la Liquidación de Haberes y Manual de Procedimiento

Correo electrónico *

██████████@uba.ar

Dependencia a la que pertenece. *

ESC. SUP DE COM C. PELLEGRINI

Antigüedad en el Puesto *

31 años

En su Dpto. existe un manual de Procedimientos?

Sí

No

https://docs.google.com/forms/d/1eDQ-uff3-d_yRz46zssl6P6_MRAgbHnshrZgnrJ9h-Medit#response=ACYDBNi2BuUit7FXyhaUOMu9Xq-zoo1c9... 1/3



22/9/23, 13:29

Unificación de Criterios en la Liquidación de Haberes y Manual de Procedimiento

Como fue Capacitado?

- Por personal del Departamento
- Desde el Rectorado
- Por un Manual de Procedimientos
- No fui capacitado

Como se entera ante modificaciones en los criterios de liquidación.

- Por mail
- Por capacitaciones
- no me entero

Existe capacitación sobre actualizaciones o modificaciones.

- SI
- No

En caso de que reciba capacitaciones, de que forma las recibe.

https://docs.google.com/forms/d/1eDQ-uff3-d_yRz46zsl6P6_MRAgbHnshrZgnrJ9h-Medit#response=ACYDBNi2BuU17FxYhaUOMu9Xq-zoo1c9... 2/3



22/9/23, 13:29

Unificación de Criterios en la Liquidación de Haberes y Manual de Procedimiento

Que tan importante cree la confección de un Manual de procedimientos

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No lo creo necesario

Cree necesario realizar reuniones para unificar criterios de liquidación?

- Sí
- No
- Tal vez

Comentario o Sugerencia

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios



Tabla Resumen 1. – Respuestas Encuesta.

Marca temporal	Dependencia a la que pertenece en el Puesto	Antigüedad en el Puesto	En su Depto. existe un manual de procedimientos?	Como fue Capacitado?	Existen modificaciones en los criterios de liquidación.	Existen capacitaciones o actualizaciones de capacitaciones, de que forma las recibe.	Que tan importante cree la confección de un Manual de procedimientos	¿Cree necesario realizar reuniones para unificar criterios de liquidación?	Comentario o Sugerencia
12052023 11:02	Economías	19 años	No	Por personal del Dept	No	No	Muy importante	Si	
12052023 11:06	Psicología	17 años	No	Por personal del Dept	Por mail	No	Muy importante	Si	
12052023 11:08	MDX Medicina	35 años	No	Por personal del Dept	no me entero	No	Muy importante	Si	
12052023 11:13	Esc. Sup de Com. C. Pellegrini	31 años	No	Por personal del Dept	Por mail	No	Muy importante	Si	Debería existir más diálogo, fluidéz, entre Rectorado y las unidades académicas, para poder unificar criterios e intercambiar situaciones que no en todas las facultades es la misma
12052023 11:18	Filosofía	23 años	No	Por personal del Dept	Por mail	No	Importante	Si	Más que manual de procedimiento tenemos un círculo administrativo y con respecto a como nos no siempre se comunicaramos de las modificaciones de criterios
12052023 11:24	Facultad de Ciencias Sociales	30 años	Si	Desde el Rectorado	Por mail	No	Muy importante	Si	Por mail entre los compañeros
12052023 11:27	Psicología	7 años	Si	Por personal del Dept	Por mail	No	Muy importante	Si	Por mail entre los compañeros
12052023 11:37	Colegio Nacional de Bs As	18 años	No	Por personal del Dept	Por mail	No	Importante	Si	No las recibo
12052023 11:44	Hospital de Clínicas	14 años	No	Por personal del Dept	Por mail	No	Importante	Si	Creo que las reuniones de trabajo podrían ser algo importante para cubrir hechos que la normativa a veces no contempla y nutrirse de otras personas que hacen la misma tarea, o que surjan propuestas para la "central". Compartir formas de trabajo también, pero que no sea vinculante, con ello me refiero a que no sea necesariamente que un criterio que unifique, sino que nutra a los demás de posibles soluciones o mejoras en las tareas "comunes". Si sería positivo alguna regularidad en los encuentros y que algunos sean presenciales. Ya que eso acerca a las personas y por la naturaleza de la UBA, estamos todos interrelacionados, y suele mejorar la respuesta por la empatía.