



TESIS DE MAESTRIA

Plan de Expansión de Servicios y Reingeniería de Procesos de Gestión para la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Matanza

por

Gabriel Esteban Blanco

Ingeniero en Informática
2004 Universidad Nacional de La Matanza

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Agosto de 2011

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha 16 de septiembre, 2011)

Certificado por _____
Alberto Terlato, Profesor de Metodología de Investigación
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Dedicatoria

A mis padres que fueron los que me inculcaron siempre la perseverancia ante las dificultades y nunca bajar los brazos.

A Claudia, Rocío y Jerónimo mis Amores que me soportan las horas de oficina, los fines de semana de trabajo y me ayudaron a encarar esta maestría.

A mis amigos incondicionales Daniel, Santiago y Roberto ellos saben cuánto me ayudaron.

A todos aquellos que aportaron datos para este trabajo Lic. Gustavo Duek (Sec. Académico), Lic. Leonardo Minolli (Dir. De Contaduría y administración), Lic. Elizabeth Pirker (Docente-incubadora de empresas UNLaM).

A la Universidad Nacional de La Matanza por formarme como Profesional y al Instituto Tecnológico Buenos Aires por agregarle valor, y así mostrar que lo público y lo privado pueden convivir.

Especialmente a mi tutor Lic. Alberto Terlato, que me acompañó e insistió para que terminara este trabajo.

Índice Temático

Por qué de este trabajo.....	5
La Educación Superior en Argentina	6
El Sistema Universitario Argentino	8
Situación actual del Sistema Universitario Argentino	10
La Matanza	11
La Universidad Nacional de La Matanza.....	13
Extensión Universitaria	17
Extensión y presupuesto universitario.....	18
Problemáticas de la Gestión Extensionista.....	20
Visión interna	20
Visión externa.....	22
Consecuencias directas de los problemas detectados	22
Al interior de la UNLaM	22
En relación con los Clientes (vista exterior).....	23
Proyección 2011 – 2016	23
Desarrollo	26
Posibles Soluciones	27
Desarrollar una plataforma de Gestión Integral de Proyectos.....	27
Instalar un centro exclusivo de transferencia de servicios.	27
Creación de un fondo para el lanzamiento de la UVT.	28
Análisis de Rentabilidad del proyecto	29
Ingresos y egresos.....	31
Análisis de Sensibilidad.....	33
Conclusiones del análisis de rentabilidad.....	34
Mitigar Riesgos	36
Anexo I - Títulos	37
Anexo II Organigrama de Rectorado	38
ANEXO III – Organigrama Secretaria de Extensión Universitaria.....	39
Anexo IV - Oferta de Servicios SEU	40
Anexo V -Encuestas al personal de la SEU	42

Anexo VI - Contenido de las encuestas.....	43
Organismos públicos	43
Empresas privadas	45
Anexo VII - Procedimiento de trámite administrativo para la gestión de Convenios que generan recursos propios.....	47
Objetivo	47
Áreas involucradas	47
Normativa de aplicación.....	47
Anexo VIII – Resultado de las encuestas.....	53
Bibliografía consultada	55

Por qué de este trabajo

A partir de mi función dentro de la Secretaria de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Matanza, como Pro-secretario, he podido comprobar que la producción del conocimiento en las universidades abarca gran cantidad de temáticas capaces de aportar soluciones de lo más variadas tanto en la modernización del sector público como el privado.

Sin embargo esa gran oferta de conocimiento no está en directa correlación con la demanda surgida desde la comunidad. Hay otras demandas, necesidades y las universidades no siempre pueden interpretar el alcance de las mismas.

Este estudio está enfocado en la Universidad Nacional de La Matanza y como esta responde a los requerimientos de la sociedad en el medio en la cual esta actúa.

La Educación Superior en Argentina

A comienzos de la década del 90, comienzan a aparecer en la Argentina medidas y acciones gubernamentales que impulsan un cambio sustancial en el modo de funcionamiento del sistema de educación superior, especialmente el universitario.

En el año 1993 se crea la Secretaría de Políticas Universitarias en el ámbito del Ministerio de Cultura y Educación. Este organismo será el impulsor de una nueva Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521 sancionada en el año 1995.

Su objetivo fue plantar las bases para la transformación estructural del sistema universitario argentino, buscando conformar un sistema con creciente capacidad de autorregulación, *integrado por instituciones autónomas y autárquicas*, que pudieran gestionar su propio desarrollo, pero a la vez, someterse a procesos de evaluación institucional y de acreditación de sus carreras.

Dicho cuerpo plantea transformaciones que pueden sintetizarse en cinco pilares:

1. Evaluación institucional: creándose un organismo como la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), que tiene como función la de llevar adelante la evaluación externa institucional, acreditar carreras de grado, opinar sobre la consistencia y viabilidad de proyectos para creación de universidades nuevas y preparar informes para otorgar autorización provisoria y reconocimiento definitivo a instituciones universitarias privadas.
2. Mejoramiento de la gestión: incluye nuevos procesos de reforma administrativa, instalación de sistemas de información (que luego serían elaborados por el SIU), y descentralización de la administración a nivel de facultades o unidades equivalentes.
3. **Generación de recursos propios**: se brindarían autonomía a las universidades para generar sus recursos, autorizando cobro de aranceles y transferencia de conocimiento.
4. **Incentivos a docentes**: se implementarían a partir de un programa de incentivos a docentes investigadores, buscando estimular su trabajo en la categorización de investigador establecido y que desarrollen proyectos aprobados por las instituciones de selección previstas.

5. Planificación regional: integrando siete consejos regionales, en donde participan las universidades de cada región, responsables de la educación superior de las provincias involucradas, con el objetivo de coordinar las ofertas de educación superior y articular con la demanda de recursos humanos.

En cuanto a la autonomía académica e institucional, dicha Ley señala las siguientes atribuciones:

- Dictar y reformar estatutos.
- Administrar sus bienes y recursos, conforme a los estatutos y las leyes que regulan la materia.
- Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente.

En cuanto al régimen económico financiero que regula las instituciones universitarias nacionales, dicho cuerpo¹ establece en su artículo 58 (Sección 3: Sostenimiento y régimen económico-financiero) que:

“corresponde al Estado Nacional asegurar el aporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales que garantice su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines. Para la distribución de ese aporte entre las mismas se tendrán en cuenta especialmente indicadores de eficiencia y equidad. En ningún caso podrá disminuirse el aporte del Tesoro Nacional como contrapartida de la generación de recursos complementarios por parte de las instituciones universitarias nacionales”.

En el artículo 59 agrega:

“las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico financiera, la que ejercerán dentro de la ley 24156 de Administración Financiera y Sistemas de control del Sector Publico Nacional. Le corresponde a las instituciones universitarias:

- a) administrar su patrimonio y aprobar su presupuesto*
- b) Fijar su régimen salarial y de administración de personal*

¹

<http://www.coneau.edu.ar/archivos/447.pdf>

c) Dictar normas relativas a la generación de recursos adicionales a los aportes del Tesoro Nacional, mediante la venta de bienes, productos, derechos o servicios, subsidios, contribuciones, herencias, derechos y tasas por los servicios que presten, así como todo otro recurso que pudiera corresponderles por cualquier título o actividad. Los recursos adicionales que provienen de contribuciones o tasas por los estudios de grado, deberán destinarse prioritariamente a becas, préstamos, subsidios o créditos u otro tipo de ayuda estudiantil y apoyo didáctico, estos recursos no deberían utilizarse para financiar gastos corrientes.

Por otra parte, en el artículo 60.

“Las instituciones universitarias nacionales podrán promover la constitución de fundaciones, sociedades u otras formas de asociación civil, destinadas a apoyar su labor, a facilitar las relaciones con el medio, a dar respuesta a sus necesidades y a promover las condiciones necesarias para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

En tanto que en el artículo 61 determina que:

“el Congreso Nacional debe disponer de la partida presupuestaria anual correspondiente al nivel de educación superior, de un porcentaje que será destinado a becas y subsidios en ese nivel, otorgables por el Congreso de la Nación y ejecutables en base a lo dispuesto por la Constitución Nacional.”

El Sistema Universitario Argentino

Para comprender la realidad actual, se hace necesario realizar un breve resumen de la historia del sistema universitario en la Argentina.

En 1613 se funda la primera Universidad Nacional en Córdoba, cuarta institución universitaria fundada en territorio de América (la primera en América del Norte fue Harvard en 1636). Nuestro sistema universitario tiene cuatrocientos años de vida. A partir de allí, se sumaron las universidades de Buenos Aires (1821), La Plata (1897), Tucumán (1912), Litoral (1919) y Cuyo (1939), estas dominarían el escenario del

sistema universitario argentino hasta la década del 90. El dato de cómo fue conformándose el sistema no es menor, ya que el presupuesto histórico domina aun la distribución de las partidas.

En la etapa comprendida entre 1970 y el 2000 el proceso de creación de universidades nacionales manifiesta diferentes hitos. El primero, hasta mediados de la década del 70, muestra una época con una gran expansión de la educación superior (creación de 14 Universidades Nacionales). Se llevo adelante a partir del traspaso de universidades privadas a la órbita nacional (Río Cuarto, Tandil). Nacionalizo universidades provinciales (La Pampa, Comahue, y Jujuy) y con el Plan Taquini, impulso la creación de nuevas instituciones (Catamarca, Salta, Misiones, Lujan) y dividió grandes universidades (Rosario, San Juan, San Luis).

El segundo hito, se produce en la década del 90, con la creación de las Universidades de La Matanza, Quilmes, Gral. San Martín, Gral. Sarmiento, el Instituto Universitario del Arte, La Rioja, Lanús, Patagonia Austral, Tres de Febrero y Villa María.

El otro análisis histórico tiene que ver con el tamaño de las universidades. La Universidad de Buenos Aires cuenta con más de 300.000 alumnos, Córdoba con poco más de 100.000 alumnos, y con más de 50.000 (categoría de universidad grande) La Plata, Nordeste, Rosario, UTN y Tucumán.

En el rango entre 30.000 y 50.000 alumnos, nos encontramos con Cuyo, Litoral, La Matanza, Lomas de Zamora, es decir dos Universidades muy antiguas y dos Universidades relativamente nuevas.

Situación actual del Sistema Universitario Argentino

El Sistema Universitario Argentino (según información tomada a los efectos de este estudio correspondiente al mes de diciembre 2010) se integra por de 46 Universidades Publicas, 7 Institutos Universitarios Públicos, 46 Universidades Privadas y 12 Institutos Universitarios privados.

Asisten a dicho sistema un total de alumnos de 1.700.000, de los cuales 1.350.000 pertenecen al Sector Estatal y 350.000 al Sector Privado, aproximadamente.

La cantidad de ingresantes en el año 2009 fue de 387.600. El crecimiento promedio de los ingresantes en el sistema en el periodo 1999-2009 fue de 1,4%. En el mismo periodo en el sector privado el crecimiento fue de 5,3%.

La tasa de escolarización del Sistema Universitario Argentino de la población entre 18 y 24 años ha crecido del 36% en el 2001 al 49,2% en el 2009.

El sistema universitario nacional posee 175.500 cargos docentes, de los cuales el 15% son de dedicación exclusiva, el 20% de dedicación semi-exclusiva, y el 65% de dedicación simple.

La participación porcentual del presupuesto transferido a las Universidades Nacionales en el Producto Bruto Interno, a 2010, fue del 1,2%, y ha venido creciendo desde el 2005, donde esa participación era del 0,54% en forma sostenida.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, por objeto del gasto, 80% se asigna al pago de salarios, 2,2% a bienes de consumo, el 9,7% a Servicios no personales y el 3,4% a Bienes de uso².

²

http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html

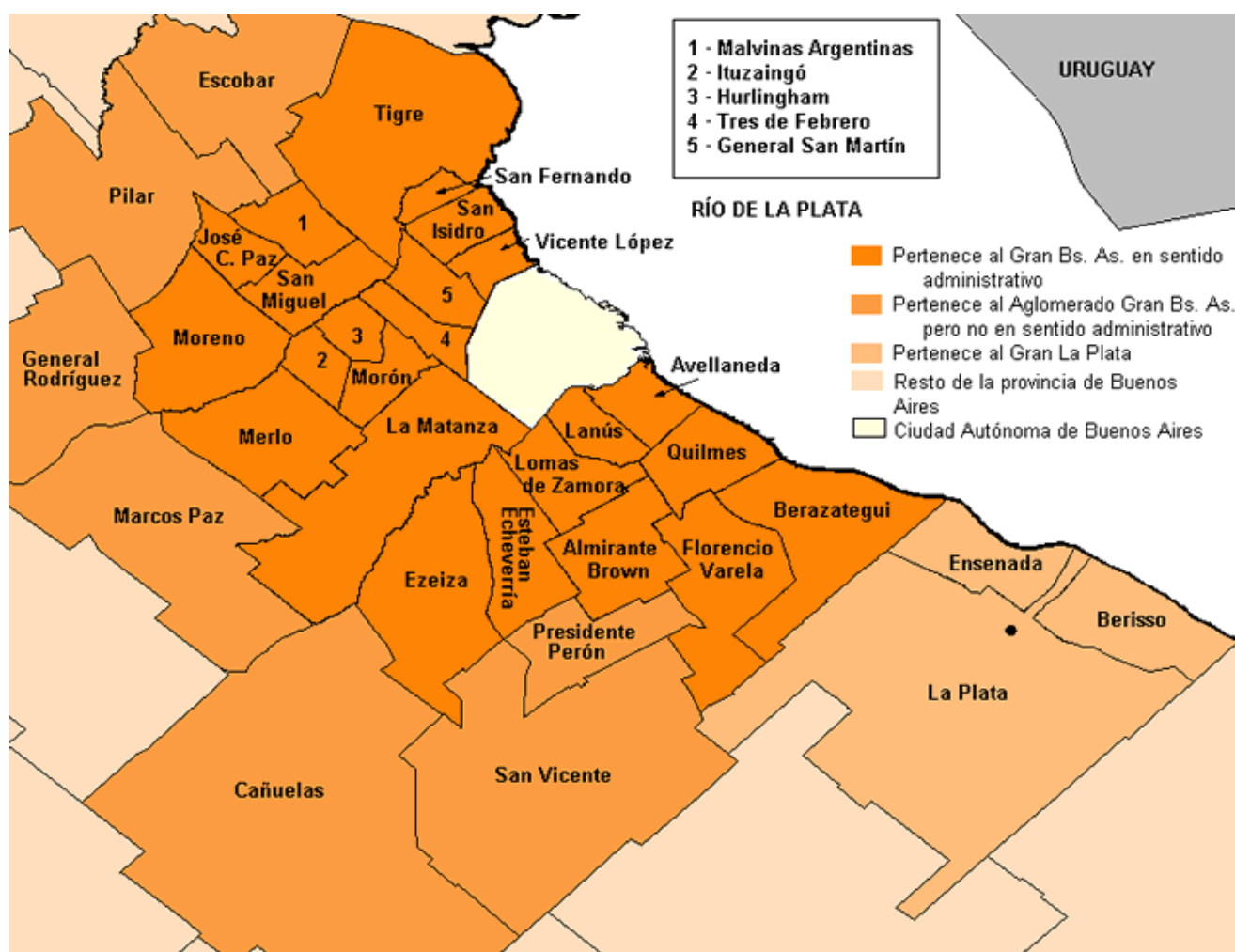
La Matanza

El partido de La Matanza se encuentra ubicado en la provincia de Buenos Aires, dentro del sector denominado, genéricamente, como Gran Buenos Aires.

Es el municipio más extenso de dicho conurbano, cuenta con una superficie total de 326 kilómetros cuadrados.

Limita al noroeste con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, al sudoeste con Cañuelas y Marcos Paz, mientras que al sudeste lo hace con los partidos de Lomas de Zamora y Esteban Echeverría; al noroeste con Marcos Paz, Merlo, Morón y Tres de Febrero.³

Según el Censo Nacional 2010 (resultado preliminares) el partido alberga una población de 1.772.000 personas.⁴



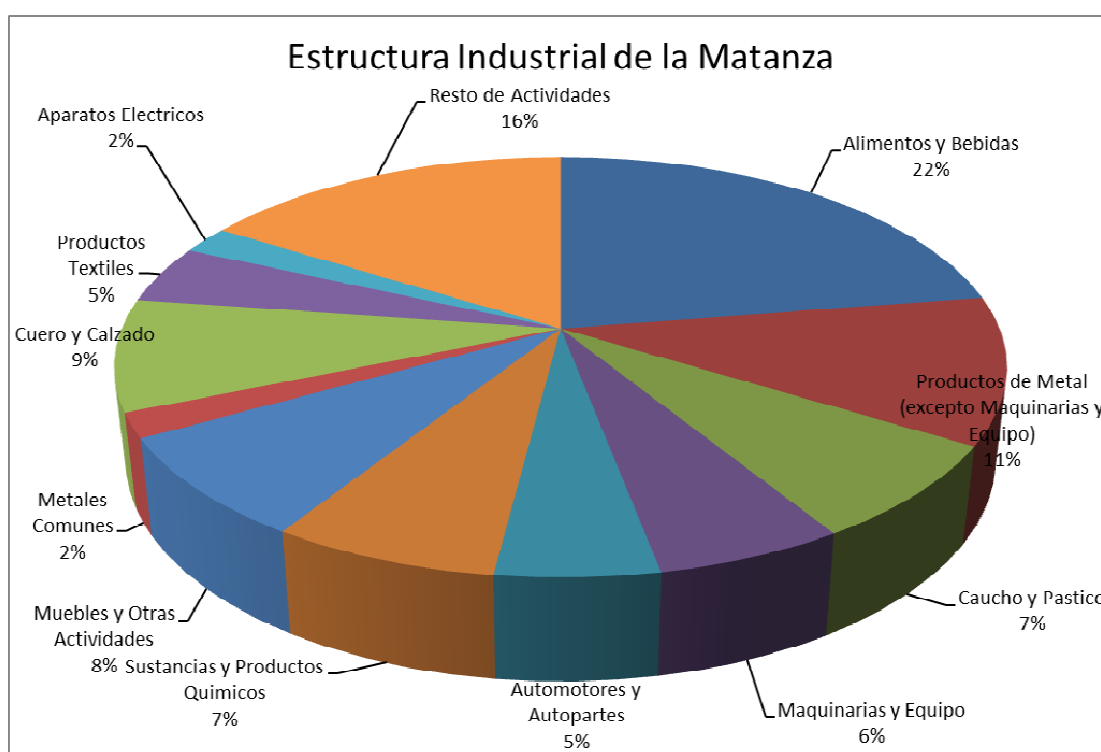
³ Web oficial del distrito. <http://www.lamatanza.gov.ar>

⁴ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_24.asp

Localidades que la componen:

1	Ramos Mejía	9	Villa Luzuriaga
2	L. Mirador	10	Isidro Casanova
3	La Tablada	11	Rafael Castillo
4	V. Madero	12	G. Laferrere
5	Tápias	13	Gonzalez Catan
6	Aldo Bonzi	14	20 de Junio
7	Ciudad Evita	15	Virrey del Pino
8	San Justo		

En su geografía desarrollan sus actividades 7.000 empresas, aproximadamente distribuidas en 22 rubros⁵



⁵ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_24.asp

digitalización y procesamiento de imágenes, 1 de electrónica, 1 de desarrollo de software, 6 de investigación, 1 de simulación.

Además cuenta con un Campus deportivo con pileta climatizada, pileta recreativa, gimnasio cerrado, salón de uso deportivos (musculación, futbol, hándbol), 2 canchas de futbol, 1 cancha de rugby.



Piscina Cubierta



Pista de Atletismo



Interior de la Biblioteca



Ingreso a la UNLaM



Gimnasio Cubierto

La sede de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está situada en la calle Moreno 1623. Allí se dictan las actividades de Posgrado, Extensión y Complementación Curricular.

Complementando su actividad académica y de investigación, que la universidad lleva adelante, una importante actividad de Extensión Universitaria. En Anexo II se adjunta el Organigrama y la ubicación en éste de la Secretaria de Extensión Universitaria (SEU), objeto de este trabajo.

La SEU desarrolla el vínculo de la Universidad con los actores no académicos de la comunidad. Organismos públicos, empresas de distintos sectores y tamaños y personas físicas.

Sus objetivos son:

- Establecer la vinculación Universidad – Empresa.
- Desarrollar actividades deportivas, culturales, extra curriculares y de capacitación abiertas a la comunidad.
- Implementar Convenios de Asistencia Técnica con Organismos e Instituciones del ámbito público en sus distintos niveles.
- Recoger las necesidades de la comunidad y transferir conocimiento.

Para llevar a cabo su actividad la SEU se organiza en el:

- Departamento de Actividades Institucionales y Extracurriculares
- Área de Pasantías
- Vinculación Universidad Empresa/área emprendedorismo
- Graduados
- Coordinación General de Deportes
- Bienestar Estudiantil
- Instituto de Medio Ambiente
- Instituto de Transferencia y Tecnología
- Vinculación Universidad Escuela
- Observatorio Social
- Junta Histórica de La Matanza

Esta estructura permite desarrollar una gestión que atiende aproximadamente las necesidades de 7.000 personas por año, que asisten a alguno de los 60 cursos extracurriculares que se dictan en el ámbito de la Secretaria. Se brinda asistencia técnica

a 150 organismos en el marco de los distintos convenios vigentes. Un número de 600 alumnos de la universidad, adquieran experiencia profesional en empresas⁷ con las cuales la Universidad ha celebrado convenios.

Cada año 3.000 personas asisten a la Bienal de Arte Integral conformada por más de 120 expositores locales, regionales y nacionales.

Extensión Universitaria

La actividad universitaria se concibe universalmente sostenida por tres áreas principales: Academia, Investigación y Extensión.

En este modelo, que ha perdurado a lo largo del tiempo, el rol de la Extensión Universitaria siempre ha sido puesto en un plano absolutamente secundario.

Desde la Extensión Universitaria, se proponen actividades de apertura a la comunidad en el marco de la educación no sistematizada y en el más radicalizado de los casos se ha desarrollado acciones de intervención comunitaria desde algunas Universidades.

Este perfil de la gestión de la Extensión Universitaria satisfizo plenamente las expectativas institucionales y sociales en la medida que el imaginario colectivo era lo que entendía debía ser. Pero este ámbito de la actividad universitaria no ha sido ajeno a la evolución que las Universidades experimentaron en el último cuarto de siglo.

Dos rasgos distintivos de este proceso evolutivo han sido, desde el lado académico el cambio de mirada en la definición de las carreras y los egresados de las mismas que las universidades proponen. La universidad descubrió que necesitaba mirar su entorno para entender la lógica de funcionamiento en la demanda de profesionales del mercado. A resulta de esto irrumpen en la oferta un sinnúmero de carreras, especializaciones y maestrías, dando un vuelco a la constitución hasta entonces tradicional de las ofertas académicas universitarias.

El otro rasgo distintivo ha sido el cambio de paradigma en el área de investigación de las universidades. Este, hasta principios de los 90, se orientaba a proyectos de investigación casi exclusivamente enfocados en la investigación básica, cerrada e impermeable a las leyes del mercado. El resultado, obvio de este modelo, fue el

⁷ Según registros del año 2010.

desarrollo de investigación aplicada al interior de las empresas privadas, con consiguiente rédito en patentes y regalías para las mismas.

A vista de todo esto, Extensión Universitaria impulso una serie de cambios estructurales en su modelo de gestión que le permitieron dejar el rol de actor de reparto que históricamente se le había asignado en la gestión universitaria para materializarse, no como primera figura, papel que le corresponde al área académica, sino como actor principal en igualdad de condiciones con el área de Investigación.

Este cambio estratégico otorga visibilidad a la importancia de la gestión de Extensión Universitaria en la Universidades, toda vez que se constituyen en una importante unidad de generación de recursos, que aportan y ayudan a engrosar los magros presupuestos universitarios.

La nueva producción del conocimiento⁸ basada en su elaboración en términos del contexto en el cual ha de ser empleado, genera la posibilidad para Extensión Universitaria de establecer convenios de colaboración, investigación y acción conjunta con terceras partes del mundo empresarial y social, generando un espacio de trabajo asequible a profesionales, graduado y alumnos de la Universidad.

La extensión universitaria toma partido directamente, con profunda responsabilidad social, en la construcción de un espacio de participación universitaria allí donde la presencia privada era exclusiva y excluyente.

Extensión y presupuesto universitario

La Universidad aprovecha esta situación para que docentes, investigadores y alumnos se inserten y trasfieran conocimientos del ámbito académico al de producción, a la vez que adquieren *expertise*, logrando de esta manera un intercambio cualitativo que potencia los procesos de enseñanza aprendizaje involucrando alumnos en los proyectos.

Un hito en la historia de la evolución del concepto de Extensión Universitaria, ha sido la promulgación del decreto presidencial 204/2004, que establece la prioridad en la selección de las Universidades Nacionales en la búsqueda de consultores externos en

⁸ La Nueva Producción del Conocimiento: Gibbons Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny y otros

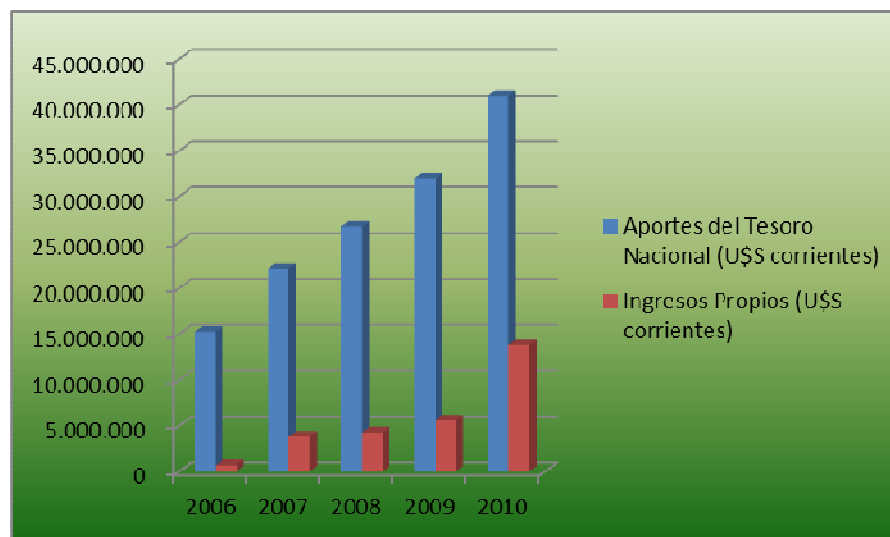
Organismos Públicos y el posterior Decreto 1023 art. 25 inc. d párrafo 9, que hace referencia a que el estado puede contratar en forma directa a las Universidades Nacionales, eliminando la categoría de “Consultoras”

Esta situación de privilegio, posibilita la incorporación de recursos a las arcas presupuestarias de las Universidades Nacionales.

En virtud de esta particularidad, en el caso de la Universidad Nacional de La Matanza, los servicios brindados por la Secretaria de Extensión Universitaria han ido creciendo desde valores cercanos al 5% respecto del presupuesto de la universidad girado por el Estado Nacional a niveles del 18%, durante el período 2007- 2009 y a una participación del 34% en 2010.

Ejercicio	Aportes del Tesoro Nacional en pesos	Ingresos SEU-UE s en pesos	Aportes del Tesoro Nacional (U\$S corrientes)	Ingresos SEU-UE (U\$S corrientes)	Participación de SEU-UE /ATN
2006	46.900.000	2.200.000	15.276.873	716.612	5%
2007	69.900.000	12.000.000	22.190.476	3.809.524	17%
2008	88.180.000	14.200.000	26.721.212	4.303.030	16%
2009	118.400.000	20.800.000	32.000.000	5.621.622	18%
2010	164.000.000	55.200.000	41.000.000	13.800.000	34%

En la siguiente grafica se pueden observar ambas variables (aportes del tesoro e ingresos de la SEU) en u\$s. Para la conversión a dólares se tomó el tipo de cambio al 31/12, ya que los montos consignados corresponden a ejercicios cerrados en esa fecha.



Cualquiera sean las formas de ver la performance de la SEU queda en evidencia su fuerte crecimiento.

Problemáticas de la Gestión Extensionista

El sostenido crecimiento en la prestación de servicios a la Secretaria de Extensión Universitaria viene generando una crisis de crecimiento que se manifiesta en prolongadas demoras en la respuesta para la concreción de convenios para la implementación de servicios y lentitud en la resolución de actos administrativos, entre otras, debemos tener en cuenta que la Universidad es parte del estado y por ende esta tiene que adecuarse a las normativas de control del Estado Nacional.

Visión interna

A los efectos de estudiar esta la problemática se realizaron entrevistas en profundidad con cada uno de integrantes de secretaría entrevistando un total de 12 personas.

Las entrevistas duraron aproximadamente 30 minutos, utilizándose para el abordaje una guía de pautas, que se detallan en el Anexo V, con los interrogantes de investigación.

Como conclusión de dicho relevamiento, se llegó a la conclusión de que: **la SEU ha alcanzado su techo de crecimiento, dada la estructura y modelo de gestión actual y**

que si se pretende continuar en su proceso expansivo es necesario reformular los procedimientos a partir de un proceso de reingeniería sobre su estructura actual.

Esta conclusión pone en blanco sobre negro la percepción general sobre la SEU, quien hasta el momento del estudio ha resuelto las situaciones problemáticas que se venían presentando recurriendo al compromiso manifestado por su staff.

Un segundo punto que surgió de las entrevistas fue **que se comienzan a manifestar síntomas claros de una agotamiento procedimental, lo cual podría generar una situación de colapso administrativo con un potencial incremento espiralado en frecuencia e intensidad de los problemas que podría desembocar en una parálisis de ciertos circuitos administrativos.**

Esta conclusión surge aparejada a la primera de las obtenidas, y refleja que el volumen de trabajo, entendiendo este como el caudal de inputs y outputs hacia otras áreas de la Universidad supera la capacidad normal de los canales empleados.

La última reflexión surgida refiere a la percepción que tiene la estructura de la SEU para la universidad. Paradójicamente en el imaginario institucional de la casa de estudios, la SEU en virtud de su carácter proactivo, **es percibida como un agente extraño, una incomodidad para el statu quo administrativo imperante. No se aprecian las actividades desarrolladas por ésta como insumo vital para los objetivos de la universidad y el alicaído presupuesto universitario.**

Este estudio dejó en claro también de que existen falencias operativas que afectan directamente la gestión de los proyectos, las más relevantes citadas fueron:

- El sistema de gestión no adecuado a la realidad tecnológica, ni a las cargas de trabajo actuales de la Secretaría,
- Alta rotación de recursos humanos,
- Falta de personal para atender nuevos circuitos administrativos,
- Dispersión de recursos humanos para atender tareas no sistematizadas: seguimiento de pagos, expedientes, etc.

- Desarticulación entre la Secretaria de Extensión Universitaria y otras dependencias de la universidad,
- Carencia de un sistema eficiente para el seguimiento de expedientes y tramites,
- Deficiencias en los canales tecnológicos de comunicación,
- Difusión de las actividades de la SEU no adecuada, tanto en medios internos como en otros locales, regionales y nacionales.
- Falencias de Infraestructura.

Visión externa

Un aspecto importante del análisis surge de relevar la opinión de los clientes y realizar una comparación con otras instituciones proveedoras de idénticos servicios.

Para la recopilación de esta información, se recurrió a una encuesta on line dirigida a dos segmentos de mercado: Organismos Públicos y Empresas.

Los cuestionarios empleados se adjuntan en Anexo VI.

La labor de campo se realizó entre julio y agosto de 2011. Se envió la primera de las encuestas a 50 organismos públicos, y la segunda a 40 empresas. Se obtuvieron respuestas de 35 organismos públicos y 24 empresas.

El Anexo VIII muestra el resumen de cuadros de los resultados obtenidos y cuyas principales emergentes se detallan en el siguiente punto.

Consecuencias directas de los problemas detectados

Al interior de la UNLaM

Al interior de la SEU las dificultades más importantes detectadas en el citado estudio cualitativo interno y que tienen fuerte impacto directo en a la gestión de la SEU, han sido:

- Demoras administrativas excesivas,⁹
- Dificultad para atender contingencias

⁹ Para ilustrar este punto se detalla el procedimiento actual para la celebración de un convenio.

- Solapamiento de tareas
- Incomunicación con otras áreas de la Universidad
- Inconformidad en el personal

En relación con los Clientes (vista exterior)

Respecto a la visión que tienen los clientes respecto de la SEU, se ha identificado dos puntos, uno de ellos concurrente con la gestión interna:

- Desconocimiento de las ofertas de servicio
- Lentitud en la gestión de contratación.

Estos inconvenientes ocasionan pérdidas de clientes y servicios, disminución de ingresos proveniente de locación de servicios y aumento de costos relativos por necesarios re-trabajos e ineficiencias.

Proyección 2011 – 2016

El desarrollo de las actividades de la SEU, ha sostenido como vimos, un incremento considerable en los últimos años pasando de un escaso nivel de actividad, en la etapa fundacional de la Universidad volumen de la actual.

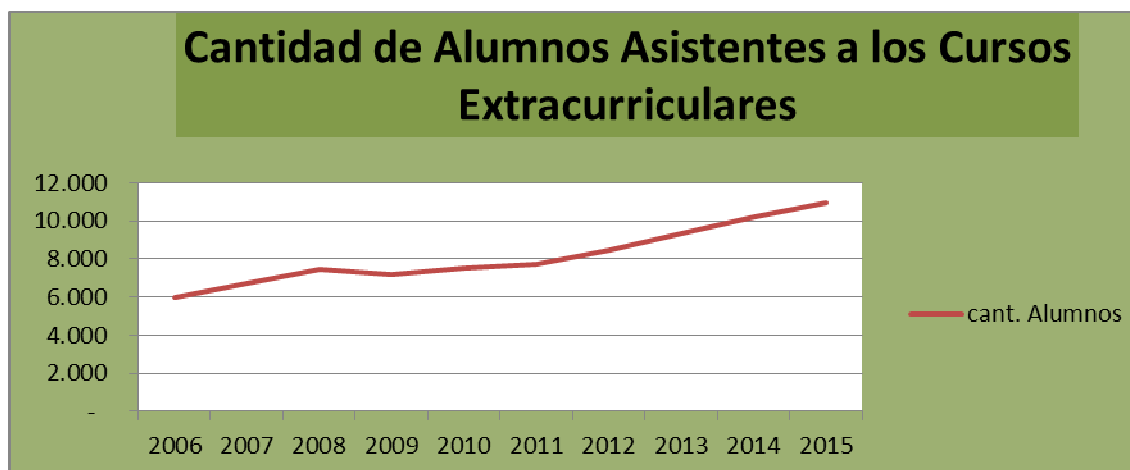
En base a los resultados obtenidos anteriormente y considerando un escenario conservador se estima un incremento entorno al 10% anual real (se muestran tablas y gráficos a continuación) para el periodo 2011-2016, en la medida que puedan ser corregidos los problemas detectados en este estudio.

En términos de volumen físico, las prestaciones de servicios se pueden desagregar según i) cantidad de alumnos inscriptos a cursos y ii) cantidad de convenios celebrados con organismos públicos, cámaras y empresas. Se prevé que a partir de la adaptación de la infraestructura física y de la puesta en marcha del Centro, la UNLAM podrá atender la creciente demanda de capacitación estableciendo convenios con institutos de formación para la certificación conjunta de las actividades (existen algunas experiencias en distintos nodos del Municipio). También se estima un incremento del número de convenios que podrán ser atendidos en la medida que se cuente con capacidad instalada para dar respuesta a los requerimientos. Los aumentos en el volumen comercializado se

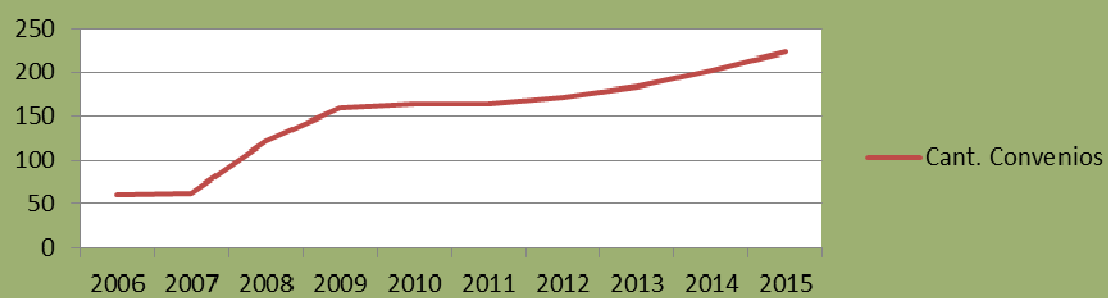
encuentran en consonancia con las proyecciones económicas que se presentan más adelante.

Año	Cantidad de Alumnos	Cantidad de Convenios
2006	5.984	60
2007	6.746	62
2008	7.451	121
2009	7.189	160
2010	7.545	164
2011	7.696	164
2012	8.465	172
2013	9.312	184
2014	10.243	203
2015	10.960	223

En el año 2011 hemos llegado a límite de disponibilidad áulica y laboratorio; por ello se comenzaron a realizar convenios con Institutos de capacitación Privada y algunos cursos dictan cursos In Compani.



Cantidad Convenios de A.T.



Proyecto

El proyecto se propone estudiar las posibles soluciones a los problemas detectados en la gestión de la unidad **Vinculación Universidad – Empresa y el Instituto de Trasferencia** de la SEU, identificados en las entrevistas internas cualitativas y en la investigación realizada con clientes.

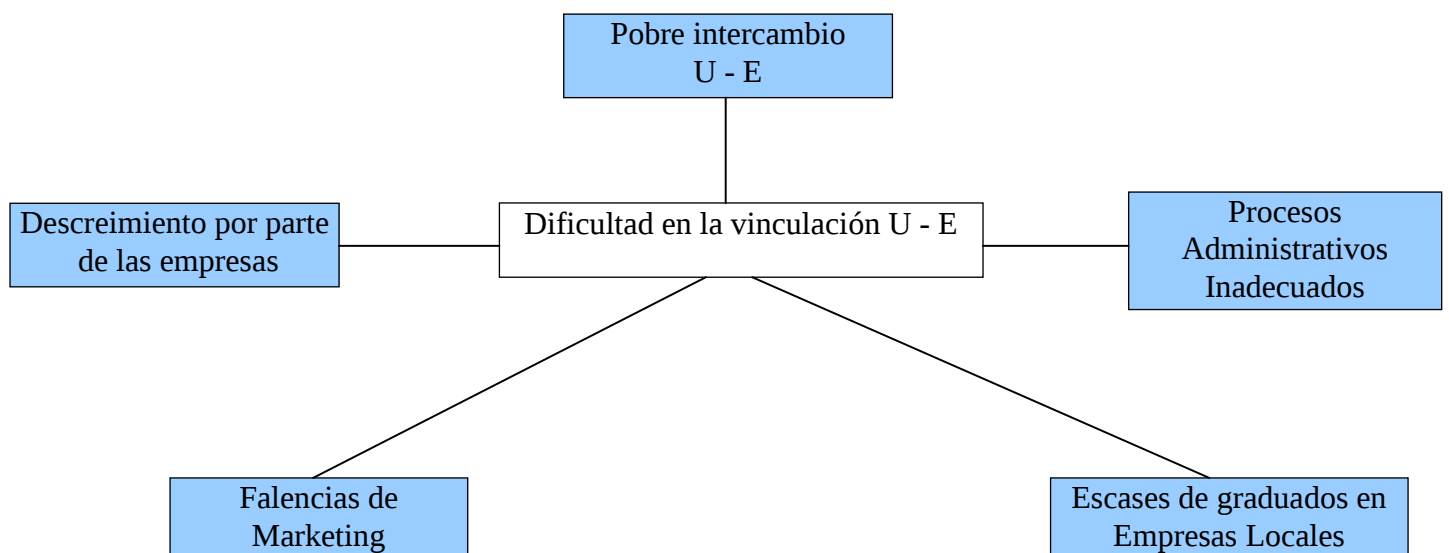
La idea será abordar posibles cursos de acción y haciendo el análisis de la factibilidad de su implementación.

Las principales líneas de acción que deberían de encararse serian:

- Rediseñar la estructura de la SEU, para convertirla en una unidad de negocio en contacto permanente con las fuerza vivas de la comunidad.
- Optimizar la gestión administrativo – financiera en el ámbito de alcance de la Secretaria de Extensión Universitaria, redefiniendo aquellos procesos que se estime son poco adecuados a la realidad institucional.
- Diseñar una estrategia de posicionamiento para el ámbito privado.

Desarrollo

Se analiza la situación actual de la SEU a partir de un árbol de decisiones focalizando en el problema detectado en el área vinculación **Universidad – Empresa**, en particular abordando la rama de soluciones que produzcan un mayor caudal de intercambio.



La evaluación de la situación realizada tomando como sustento los resultados de las encuestas realizadas, nos permite plantear las siguientes causas del problema en análisis:

- Lentitud en la conformación de convenios / contratos
- Baja frecuencia de encuentro con el cliente
- dificultades para el seguimiento de las actuaciones
- solapamiento de funciones entre distintas áreas
- deficiencias de planeamiento estratégico en temas específicos de marketing
- escasa formación en gestión de proyectos.

Posibles Soluciones

Para alcanzar las metas proyectadas para el periodo 2011 – 2016, se estima conveniente poner en práctica una serie de acciones que modifiquen la gestión actual de la SEU, siendo las mismas las que a continuación se detallan y desarrollan.

Desarrollar una plataforma de Gestión Integral de Proyectos

En colaboración con la Secretaria de Informática y Comunicaciones (SIC) y el Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas, desarrollar e implementar un sistema de gestión a medida de las necesidades de la SEU, que permita el seguimiento y monitoreo de las distintas etapas involucradas en la Gestión de Proyectos. Este desarrollo comprende las siguientes etapas: Especificación de Requerimientos, Diseño, Desarrollo, Implementación y Prueba. Duración total estimada 12 meses.

Instalar un centro exclusivo de transferencia de servicios.

Un área exclusiva para el desarrollo de las acciones de vinculación le permitiría a la SEU, tener concentrada en un único lugar toda su fuerza de acción, unificando recursos, lo que le permitiría una gestión más eficiente de los mismos como por ejemplo la Creación de una Unidad de Vinculación Tecnológica, para ello es necesario crear una figura jurídica de índole privado como por ejemplo una asociación civil sin fines de lucro.

Al estar está bajo la órbita privada los procesos no se regirían bajo las mismas normas y procedimiento que el sector público.

Creación de un fondo para el lanzamiento de la UVT.

Esta medida de orden eminentemente Económico Financiero, debería de ser acordada con la Secretaria Administrativa de la Universidad, su puesta en vigencia garantizaría disponer de fondos de manera ágil, que permitan desarrollar actividades muchas veces sujetas a la disponibilidad presupuestaria o a la ejecución de proyectos; se estima que tendría que ser del orden del 20% de los recursos propios generados.

Plan de posicionamiento

Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios que conduzcan acciones estratégicas de marketing a fin de afianzar la marca UNLaM en el área de servicios de la SEU.

Se deberán realizar estudios de las necesidades del entorno y a la posibilidades ciertas de la SEU, para abastecer la necesidades crecientes de la demanda.

Poner en marcha campañas de difusión masiva para la divulgación de la oferta de servicios de la Centro de Trasferencias, segmentada por tipo de mercado.

Articulación Interna

Elaborar protocolos de colaboración y acción conjunta con las distintas área de la Universidad, involucradas en actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i).

Implementar políticas institucionales sobre emprendedorismo orientadas a alumnos.

Creación de una dependencia de articulación de gestión entre la Secretaria de Extensión y la Secretaria Administrativa.

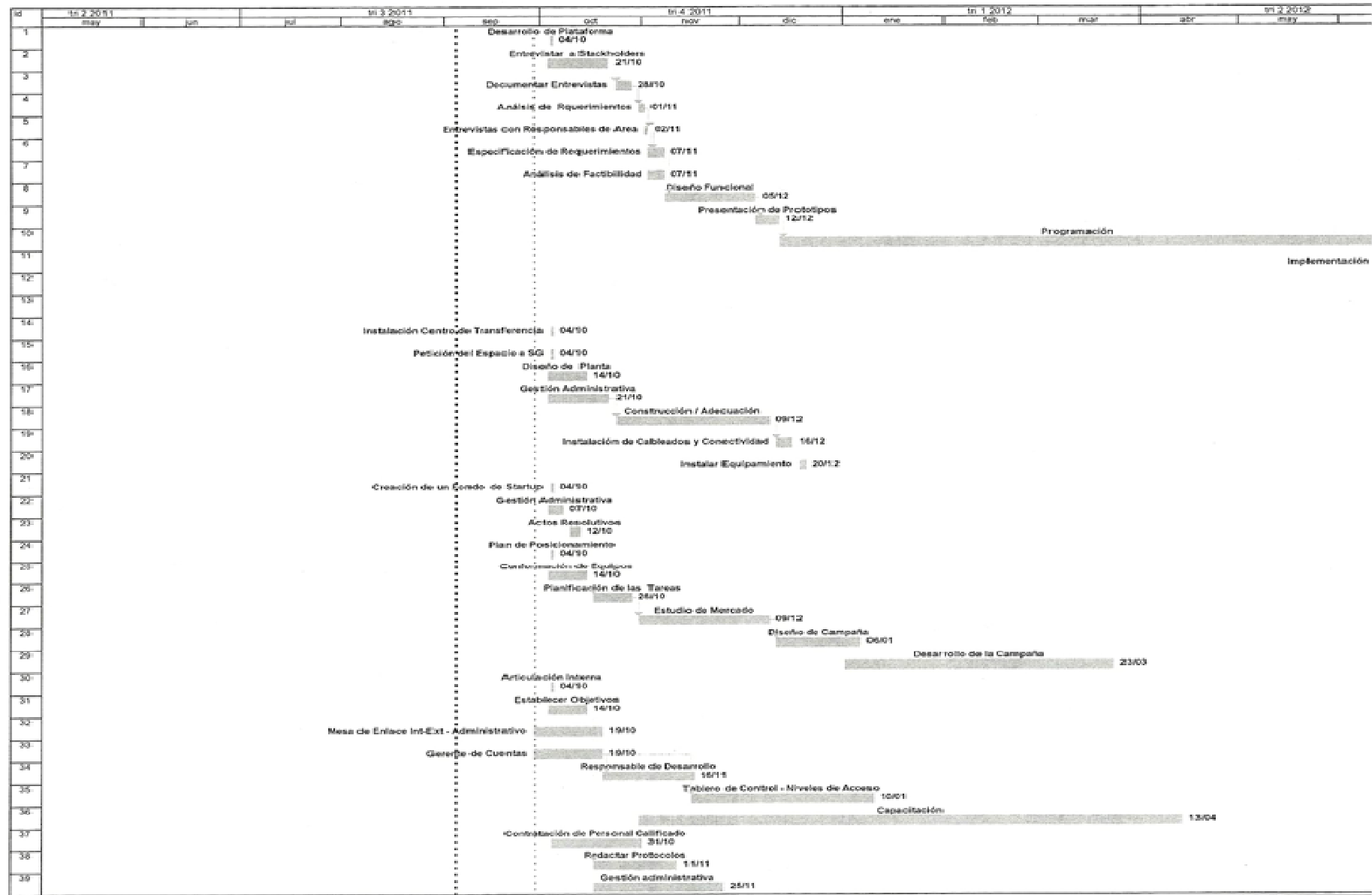
Incorporar al staff la figura de gerente de proyecto, quien tendrá como función supervisar la gestión que desarrollan los distintos líderes de proyecto por área de ejecución.

Desarrollar un tablero de control, que permita distintos niveles de supervisión de la gestión.

Determinar líneas prioritarias respecto de la contratación de personal calificado en gestión de proyectos.

Diseñar programas de capacitación continua en temas vinculados a la gestión de proyectos.

Gantt de Implementación



Análisis de Rentabilidad del proyecto

En el punto Problemáticas de la gestión extensionista hemos señalado que no encarar el proyecto produciría un recalentamiento de costos por ineficiencias y una disminución de ingresos por mal servicio. Por ello, corresponde efectuar un análisis de rentabilidad considerando la situación actual proyectada a lo largo del tiempo y contrastarla con la situación derivada de la puesta en marcha del Centro de Servicios UNLAM. A tal efecto se detallan los supuestos utilizados para el cálculo.

Todos los valores consignados fueron expresados en dólares. El horizonte temporal abarcó un período de 6 años: en el primero, se proyecta realizar las inversiones cuya vida útil se estima en 5 años. Los datos del año 1 reflejan la situación actualmente vigente en el área.

No se consideran los beneficios derivados de los nuevos conocimientos que se generan durante el proceso de prestación de servicios por parte de docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad. Ello ameritaría una evaluación específica que excede el alcance de este estudio.

La tasa de corte utilizada para el cálculo del Valor Actual Neto fue de 12%.

Supuestos de cálculo

a. Situación Sin proyecto

La SEU continúa brindando servicios bajo un sistema no apropiado a la dinámica de aumento en la demanda, lo cual produce una baja de productividad que se manifiesta en la paulatina desaceleración de los ingresos generados. Si bien los mismos aumentan, lo hacen a una tasa anual decreciente (pasa del 4% de incremento anual al estancamiento).

A la vez, se incrementan los costos relativos por mayores requerimientos de personal en la estructura de la SEU, alta rotación y falta de infraestructura física que limita la capacidad instalada. No se registran nuevas inversiones.

b. Situación con proyecto

La situación con proyecto supone realizar las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la Centro de Servicios UNLaM.

Para ello será necesario que en el año 1 se lleven a cabo las siguientes erogaciones (en dólares de 2010):

- Recursos humanos:

Se conformará un equipo de profesionales con un gerente general del Centro, un gerente de marketing y 3 profesionales junior para promoción y venta. El monto anual estimado asciende a USD 87.500.

- Publicidad

Se realizarán campañas en medios gráficos nacionales, portales de Internet, revistas empresariales. La publicación de avisos demandará una inversión de USD 75.000 (surge de los valores de mercado (USD 6200 cada aviso en diario de circulación nacional) y estimaciones de frecuencia en su publicación.

- Otros gastos de difusión

Se realizarán eventos educativos y empresariales, ferias y jornadas, seminarios, cursos y charlas de sensibilización. Se estima en un monto de USD 37.500 (gastos de organización, logística, difusión, honorarios e insumos)

- Desarrollo de Software

Se desarrollará un sistema ERP para el control de procesos y seguimiento de trámites. Actualmente la UNLAM tiene disponibles distintos módulos que deberán ser finalizados. El costo que insumirá el desarrollo aún pendiente, de acuerdo a los datos aportados por la Secretaría Administrativa y Secretaria de Informática y comunicaciones, se estima en USD 25.000 y será ejecutado con recursos humanos propios.

- Infraestructura y equipos

Se llevará a cabo una obra seca con puestos de trabajo totalmente equipados (PC, impresoras, fotocopidora y demás utilitarios de oficina) para llevar a cabo los nuevos proyectos que logre

comercializar el Centro de Servicios y se construirá un Salón de Usos múltiples donde funcionará el mismo. Esta obra será financiada con recursos propios de la UNLAM y el monto presupuestado asciende a USD 400.000.

- Total erogaciones necesarias para la puesta en marcha del Centro: **U\$S 625.000**

Ingresos y egresos

Los ingresos adicionales generados a partir de la puesta en marcha de la Centro de Servicios comienzan a percibirse a partir del año 2, con una tasa de crecimiento del 8% para estabilizarse luego en el 10% anual. Se presume que la inversión realizada potenciará la captación de nuevos convenios de prestación de servicios y resolverá los problemas de gestión y merma de productividad de la situación sin proyecto.

Los costos relativos se reducen respecto de la situación sin proyecto, en tanto se ganará mayor eficiencia a través de nuevos procesos de gestión.

Bajo los supuestos utilizados, se verifica la siguiente situación

	1	2	3	4	5	6
Situación sin proyecto	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S
Inversiones	0	0	0	0	0	0
Ingresos	13.800.000	14.352.000	14.782.560	14.930.386	14.930.386	14.930.386
Costos	12.500.000	13.203.840	13.747.781	14.034.562	14.183.866	14.333.170
Contribución Marginal	1.300.000	1.148.160	1.034.779	895.823	746.519	597.215

Con la implementación del proyecto se prevé sostener ingresos en la tendencia de los últimos años y reducir costos relativos por mayor eficiencia del proceso.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Situación con proyecto	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S	U\$S
Inversiones	-625.000					
Ingresos	13.800.000	14.904.000	16.245.360	17.869.896	19.656.886	21.622.574
Costos	12.500.000	13.562.640	14.458.370	15.904.207	17.298.059	19.027.865
Contribución Marginal	1.300.000	1.341.360	1.786.990	1.965.689	2.358.826	2.594.709

El análisis económico será el resultante de comparar el diferencial de resultado de la situación con y sin proyecto, respecto de la inversión necesaria, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Situación incremental	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversiones	-625.000					
Ingresos	0	552.000	1.462.800	2.939.510	4.726.500	6.692.189
Costos	0	-358.800	-710.590	-1.869.645	-3.114.193	-4.694.695
Resultado	-625.000	193.200	752.210	1.069.865	1.612.307	1.997.493

TIR	95%
VAN (12%)	\$ 2.738.168

Como se advierte, bajo los supuestos de cálculo descriptos, el proyecto es rentable y amerita su realización. No obstante, a fin de verificar contingencias que pudieran afectar las variables consideradas, se realiza el análisis de sensibilidad.

Análisis de Sensibilidad

El objetivo es someter la situación planteada anteriormente a escenarios negativos originados en las siguientes hipótesis:

1. Reducción de los ingresos proyectados en un 10%
2. Incremento de los costos en un 10%
3. Una combinación de las anteriores

Como resultado se obtiene:

Situación incremental Escenario 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversiones	-625.000					
Ingresos	0	496.800	1.316.520	2.645.559	4.253.850	6.022.970
Costos	0	-358.800	-710.590	-1.869.645	-3.114.193	-4.694.695
resultado	-625.000	138.000	605.930	775.914	1.139.657	1.328.275

Indicadores de rentabilidad

TIR	74,90%
VAN (AL 12%)	1.795.991

Situación incremental- Escenario 2						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversiones	-625.000					
Ingresos	0	552.000	1.462.800	2.939.510	4.726.500	6.692.189
Costos	0	-394.680	-781.649	-2.056.609	-3.425.612	-5.164.165
Resultado	-625.000	157.320	681.151	882.901	1.300.888	1.528.024

Indicadores de rentabilidad

TIR	83%
VAN	\$ 2.125.612

Situación incremental Escenario 3						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversiones	-625.000					
Ingresos	0	496.800	1.316.520	2.645.559	4.253.850	6.022.970
Costos	0	-394.680	-781.649	-2.056.609	-3.425.612	-5.164.165
resultado	-625.000	102.120	534.871	588.950	828.238	858.805

Indicadores de rentabilidad

TIR	59,98%
VAN (AL 12%)	1.183.435

Conclusiones del análisis de rentabilidad

Sobre la situación proyectada inicial

El escenario base responde a proyecciones conservadoras si tomamos en cuenta la evolución reciente de la SEU-UE y el potencial de desarrollo de servicios a industrias que se encuentran en auge productivo.

En las actuales circunstancias, las demandas de servicios no pueden ser debidamente abastecidas por la estructura administrativa. Si este es el principal obstáculo, está claro que toda situación paliativa, será beneficiosa y preferible al statu quo. Por ello, la puesta en marcha del proyecto potenciará los flujos de ingresos futuros, reducirá en términos relativos los costos (optimización de procesos) y generará mayores beneficios directos e indirectos en los circuitos académicos de la Universidad.

Los indicadores de rentabilidad arrojan una TIR del 95% y un VAN de USD 2.738.000, guarismos que se explican por la baja inversión inicial requerida, el aumento real de los ingresos y la reducción relativa de costos, lo cual refleja lo que se ha explicado a lo largo de este trabajo.

Sobre el análisis de sensibilidad

Según pudo observarse en los ejercicios de sensibilidad, el proyecto logra resistir escenarios negativos donde se combinan aumento de costos con reducción de ingresos. En el primer escenario, es promisorio llevar adelante el proyecto aún cuando los ingresos desciendan un 10% acumulativo.

También es rentable llevarlo a cabo si los costos se incrementan en un 10% o sucedan ambas contingencias a la vez. Ello significa que aún en escenarios pesimistas, es recomendable llevar a cabo el proyecto.

Si por algún motivo el proyecto no lograra producir los resultados estimados (lo cual haría desechar todos los supuestos), se recomienda realizarlo de todas maneras ya que las probabilidades de fracaso son mínimas y los riesgos inherentes a la pérdida del recupero de la inversión, nulos. En efecto, la experiencia permitirá desarrollar nuevos conocimientos; proveerá una infraestructura adecuada para el intercambio entre docentes, alumnos, investigadores y empresarios y un mayor posicionamiento (difusión) de la Universidad en el ámbito socio-productivo.

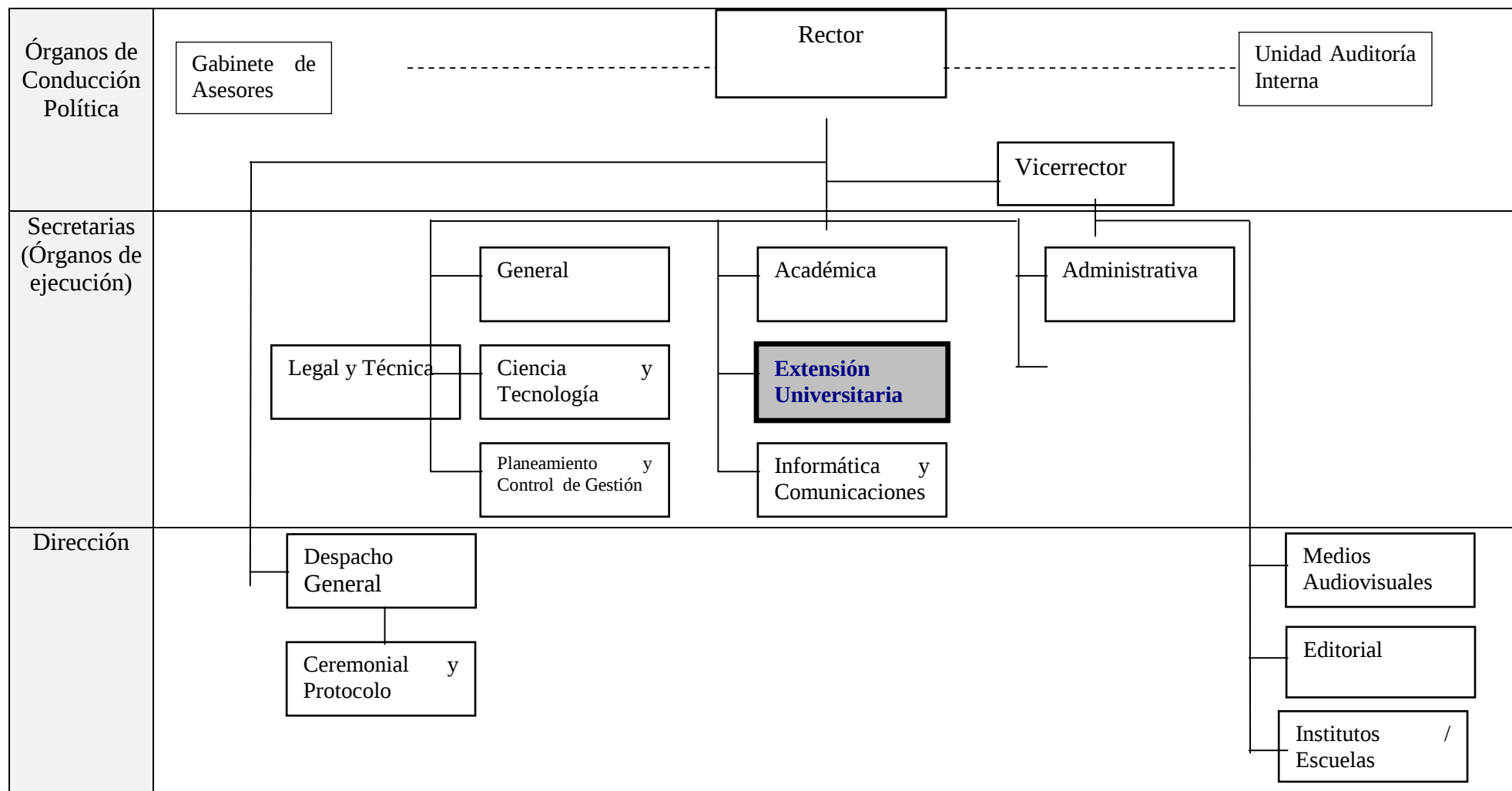
Mitigar Riesgos

Amenaza	Prevenir	Mitigar	Observaciones
Rotación de RRHH	Aumentar la Asignación. Creación de UVT.		Mediante más participación en Proyectos, y ascenso Carga Docente. La UVT permite contrataciones según el derecho privado.
Cambios en las Políticas Publicas		Buscar alternativas de mercado	MinCyT: Fontar, Fonarsec, Fonsoft, Proyectos de Investigación y desarrollo. Alianzas con Universidades Extranjeras y Organismos Internacionales.
Cambios en la Tecnología		Auxiliarse con MinCyT. Creación del Polo Tecnológico.	Nuevas líneas de financiación, el Polo ayuda a estar a la vanguardia en Tecnología, porque la empresas Hi-Tech estarán dentro de la UNLaM.
Nuevos Competidores	Posicionamiento.	Establecer Alianzas con Universidades y Consultoras.	La creación de Nuevas Universidades.

Anexo I - Títulos

Licenciado en Administración
Licenciado en Comercio Internacional
Contador Público
Licenciado en Economía
Ingeniero en Electrónica
Ingeniero Industrial
Ingeniero en Informática
Técnico Superior en Procesos Industriales (Orientación Industria del Calzado)
Técnico Universitario en Web
Técnico Universitario en Electrónica (orientación sonido y grabación)
Ingeniero Civil
Técnico Universitario en Ceremonial y Protocolo
Licenciado en Trabajo Social
Licenciado en Comunicación Social
Licenciado en Relaciones Laborales
Licenciado en Educación Física
Profesor de Educación Física
Licenciado en Relaciones Públicas
Abogado
Licenciado en Ciencia Política
Licenciado en Gestión de Seguros
Licenciado en Gestión Tributaria - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Gestión Educativa - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Lengua y Literatura - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Comercio Internacional - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Matemática Aplicada - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Historia - Ciclo de Licenciatura
Licenciado en Administración de la Educación Superior - Ciclo de Licenciatura
Martillero, Corredor Público y Tasador
Licenciado en Enfermería - Ciclo de Licenciatura
Especialista en Mercadotecnia
Especialista en Psicoanálisis con Orientación Clínica en Adultos
Especialista en Psicoanálisis con Orientación Clínica en Niños
Especialista en Psicoanálisis con Orientación Clínica en Adolescentes
Especialista en Psicoanálisis con Orientación Clínica en Grupos
Especialista en Psicoanálisis con Orientación Clínica en Familia y Pareja
Especialista en Gestión Aduanera
Especialista en Procedimientos Tributarios y Ley Penal Tributaria y Previsional
Magister en Informática
Magister en Ciencias Sociales
Magister en Gestión Ambiental
Magister en Finanzas Públicas
Magister en Psicoanálisis
Magister en Relaciones Económicas Internacionales
Licenciado en Enfermería

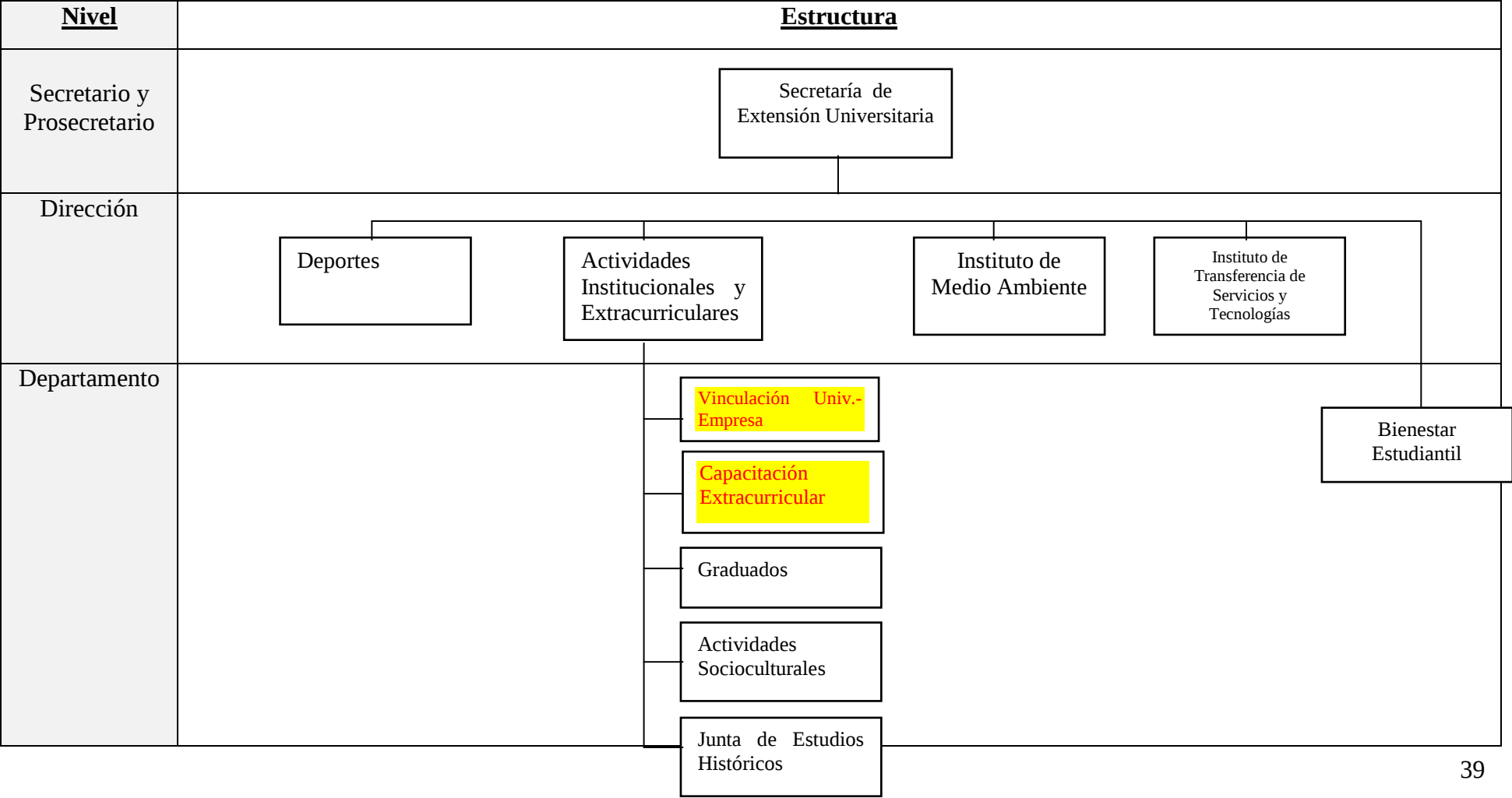
Anexo II Organigrama de Rectorado



Fuente: SPCG

ANEXO III – Organigrama Secretaria de Extensión Universitaria

Secretaría de Extensión Universitaria



Anexo IV - Oferta de Servicios SEU

Instrumentos de Gestión	• Desarrollo Tablero de control. • Asesoramiento en gestión financiera y control del sector público. • Desarrollo de Plan estratégico. • Manuales de Organización y Procesos. • Auditorias contables. • Procesos de consolidación de deuda. • Encuestas y relevamientos de campo. • Encuestas y relevamientos telefónicos • Inventarios patrimoniales. • Implementación de Call Center. • Asesoramiento a resultados para economía de energía eléctrica, telecomunicaciones, agua y gas.
Desarrollo de Sistemas	• Diseño del Plan Maestro de Informática. • Desarrollo e implementación de sistemas ERP. • Desarrollo e implementación planes de contingencia y seguridad Informática • Auditorias de sistemas • Soporte al Usuario • Digitalización de documentos (OCR-ICR). • Dataminig y Datawarehousing. • Armado y procesamiento de encuestas.
Gestión de Recursos Humanos	• Implementación de metodologías para una mejora en la calidad de la administración de Recursos Humanos. • Capacitación de personal. • Ambiente comunicacional.

	• Proceso de Certificación ISO. • Ventas. • Coaching y liderazgo
Ecología y Medio Ambiente	• Estudios de impacto Socio Ambiental para Centros de Disposición Final de Residuos Sólidos. • Estudios de Impacto Ambiental para grandes establecimientos comerciales. • Elaboración del Plan Estratégico Ambiental para Municipios. • Desarrollo de Programas de Educación Ambiental y Gestión de Residuos Domiciliarios. • Estudios de Impacto Acústico para la instalación de grandes superficies comerciales. • Estudios de contaminación en aire y suelo. • Tratamiento de Residuos Orgánicos. • Evaluación del impacto ambiental en las Plantas de Transferencia de Residuos.
Auditoria	• Verificación y auditoria de Tanques de combustibles
Capacitación	• Ofimática, Idiomas, Empresas, Oficios, etc.

Anexo V -Encuestas al personal de la SEU

- Considera que la estructura de la SEU es adecuada a su volumen de trabajo?
- Cuáles son las expectativas de crecimiento de su área?
- Que problemas de gestión cotidiana encuentra?
- Evalúe los plazos de ejecución de los procesos administrativos de la UNLaM
Muy buenos - Bastante buenos - Ni buenos ni malos - Bastante malos –
Muy malos
- Exprese cuál cree es la visión que tienen otras áreas de la UNLaM respecto de la SEU
- Indique tres posibles soluciones a los problemas detectados

Anexo VI - Contenido de las encuestas

Organismos públicos

1. **¿Ha contratado a la Universidad Nacional de la Matanza ese organismo en los últimos años por alguno de los siguientes servicios? Señale cuales:**
Capacitación para su personal Servicios de asesoramiento y consultoría
2. **¿Conoce la Oferta de la Universidad Nacional de la Matanza?**
3. **Considera que la prestación recibida de la Universidad Nacional de La Matanza en relación a los servicios contratados, ha sido:**
Muy buena Bastante buena Ni buena ni mala Bastante mala Muy mala
4. **¿En qué aspectos fundamenta su opinión?**
5. **¿Ha realizado similares contrataciones de servicios con otras universidades? Indique cuales.**
6. **¿Cómo considera ha sido su experiencia con éstas?**
Muy buena Bastante buena Ni buena ni mala Bastante mala Muy mala
7. **¿En qué aspectos fundamenta su opinión sobre estas universidades?**
8. **¿Cómo considera el acceso a los servicios prestados por la Universidad?**
Muy bueno Bastante bueno Ni bueno ni malo Bastante malo Muy malo
9. **¿Cómo considera, para su organismo, la utilidad de los servicios prestados por la UNLaM?**
Muy bueno Bastante bueno Ni bueno ni malo Bastante malo Muy malo

Si la respuesta no es positiva. ¿Que servicios cree que debería prestar la UNLaM?
10. **¿Cuáles considera son los aspectos más positivos del o los servicios que presta a ese organismo la Universidad Nacional de La Matanza y que por tanto no deberían cambiar?**

- 11. ¿Cuáles considera son los aspectos más negativos del o los servicios que presta a ese organismo la Universidad Nacional de La Matanza y que por tanto deberían cambiar?**
- 12. ¿Cuáles considera son los aspectos faltantes del o los servicios que presta a ese organismo la Universidad Nacional de La Matanza y que por tanto deberían incorporar?**

Empresas privadas

Indique la actividad principal de la Empresa

Describa brevemente su actividad

Forma jurídica

Cantidad de locales de la Empresa (si posee más de 1)

Provincia donde se ubica el local principal de la Empresa (mayor cantidad de trabajadores en funciones)

Indique el año de inicio de actividades de la Empresa

- 1. ¿Ha contratado a la Universidad Nacional de la Matanza su empresa en los últimos años por alguno de los siguientes servicios? Señale cuales:**

Capacitación de su personal Servicios de asesoramiento

- 2. ¿Ha realizado estas tareas con otras universidades? Indique cuales.**

- 3. ¿Conoce la Oferta de la Universidad Nacional de la Matanza?**

- 4. Considera que la relación de la Universidad con la Empresa es:**

Muy buena Bastante buena Ni buena ni mala Bastante mala Muy mala

- 5. ¿Cómo considera el acceso a los servicios prestados por la Universidad?**

Muy bueno Bastante bueno Ni bueno ni malo Bastante malo Muy malo

- 6. ¿Considera que los servicios prestados por la UNLaM fueron adecuados?**

Muy adecuados Bastante adecuados Ni muy adecuados ni muy inadecuados
Bastante inadecuados Muy inadecuados

Si la respuesta no es positiva. ¿Qué servicios cree que debería prestar la UNLaM?

7. ¿Su empresa realiza actividades de R.S.E.?

8. ¿Utilizó Crédito Fiscal para algunas de las actividades detalladas anteriormente?

Anexo VII - Procedimiento de trámite administrativo para la gestión de convenios que generan recursos propios

Objetivo

Establecer un procedimiento de trámite administrativo para la gestión de Convenios que generen para la Universidad recursos propios como resultado de su ejecución, de manera de alcanzar los siguientes objetivos:

- Economía de procesos
- Simplificación procedimental, en orden a facilitar el control interno y externo
- Eficiencia en la respuesta a las contrapartes contratantes de servicios de la Universidad

Áreas involucradas

- Rectorado
- Secretaría de Extensión Universitaria
- Secretaría General
- Secretaría Administrativa
- Secretaría Legal y Técnica

Normativa de aplicación

- Estatuto Universitario
- Resolución Rectorado 21/96
- Resolución H. Consejo Superior N° 5/98
- Ley 24.156 “... de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”
- Decreto 1344/2007 Reglamentario de la Ley 24.156
- Ley 24.521 – Ley de Educación Superior y Normativa Complementaria

Área	Acción
Secretaría de Extensión Universitaria	1. Recibe nota de solicitud de presupuesto para la prestación de un servicio de una organización gubernamental o no gubernamental. 2. Registra la nota recibida (1). 3. Evalúa si es factible prestar el servicio solicitado y decide: • Si no es factible, elabora, registra y remite nota al solicitante exponiendo las causas de tal negatoria. Envía nota de solicitud y copia de nota de respuesta al archivo definitivo. • Si es factible, continúa en 4. 4. Elabora: a) Nota de respuesta al Organismo, b) Informe Preliminar, que deberá contener como mínimo: • Motivos por los que se sugiere la suscripción del Convenio. • Objetivos parciales y finales a alcanzar • Cronograma de trabajo con exposición clara del plazo total para la concreción de las tareas • Perfiles y cantidad de personas necesarias por perfil con la correspondiente ponderación de sus costos unitarios y totales • Otros gastos con discriminación por rubro y elemento con sus costos parciales y finales • Cronograma de gastos por rubro • Modalidad y lugar de prestación del servicio • Retribución y forma de pago • Cálculo de ingresos en concepto de gestión y administración 5. Solicita a Secretaría General apertura del expediente.
Secretaría General	6. Realiza la apertura del expediente solicitado en 4.c. y remite a el mismo a Secretaría de Extensión Universitaria
Secretaría de Extensión Universitaria	7. Adjunta al expediente el Informe Preliminar elaborado. 8. Remite el expediente al Rector para su autorización.
Rector	9. Considera las actuaciones recibidas y decide: • No aprobar, devolviendo las actuaciones a la Secretaría de Extensión, para que ésta informe a la contraparte y luego procede a su archivo. • Aprobar con objeciones, devolviendo las actuaciones a

	la Secretaría de Extensión, con indicación de realizar modificaciones. • Aprobar sin objeciones, devolviendo las actuaciones a la Secretaría de Extensión Universitaria.
Secretaría de Extensión Universitaria	10. Elabora el proyecto de convenio de asistencia técnica correspondiente y lo remite a la Secretaría Legal y Técnica para su intervención.
Secretaría Legal y Técnica	11. Interviene sobre el proyecto de convenio y: • Si tiene observaciones: Dictamina devolviéndolo a la Secretaría de Extensión Universitaria para su adecuación (9). • Si no tiene observaciones: Dictamina devolviéndolo a la Secretaría de Extensión Universitaria para que tramite su suscripción (11).
Secretaría de Extensión Universitaria	12. Remite el expediente con el Dictamen positivo de la Secretaría Legal y Técnica al Rector para su suscripción.
Rector	13. Recibe el proyecto de convenio recibido y decide: • Aprobar con objeciones, devolviendo las actuaciones a la Secretaría de Extensión, con indicación de realizar modificaciones. • Aprobar sin objeciones, suscribiéndolo en prueba de ello, devolviendo las actuaciones a la Secretaría de Extensión Universitaria con indicación de gestionar la suscripción conjunta con la contraparte.
Secretaría de Extensión Universitaria	14. Gestiona la suscripción de la contraparte y remite a la Secretaría General para su protocolización.
Secretaría General	15. Asienta el convenio suscrito en el registro rubricado de Convenios, adjunta fotocopia legalizada al expediente y remite a la Secretaría de Extensión Universitaria.
Secretaría de Extensión Universitaria	16. Elabora el “Informe de Estructura de Costos y/o Presupuesto” detallado sobre los gastos necesarios para llevar adelante las tareas previstas en el Convenio que incluye: • Número de Convenio (descrito en 14) • Número de expediente • Identificación de Contraparte • Nombre del Proyecto Sobre los recursos humanos a afectar: • Perfiles y roles • Prestación a cumplir • Período de contratación • Retribución • Forma de pago • Costos parciales y totales

	Sobre otros gastos: • Rubro comercial • Descripción de cada elemento • Costo unitario estimado • Subtotales por rubro • Total de gastos 17. Adjunta el informe de gastos elaborado al expediente y remite al Rector para su autorización, con el proyecto de nota aprobatoria correspondiente. Dicho informe deberá aclarar la si, el convenio o proyecto, es financiado por el Organismo y en que porcentaje.
Rector	18. Recibe el “Informe de Estructura de Costos” y decide: • Aprobar con objeciones. Devuelve las actuaciones a la Secretaría de Extensión, con indicación de realizar modificaciones. • Aprobar sin objeciones presentando conformidad mediante nota. Devuelve las actuaciones a la Secretaría de Extensión Universitaria, mediante nota, delegando en la Secretaria de Extensión Universitaria, la confección y firma de los correspondientes contratos, conforme a los modelos sugeridos por la Secretaria de Legal y Técnica, previa intervención de la Dirección de Presupuesto Recursos Humanos. Asimismo, el Sr. Rector, autoriza al Sr. Secretario y Prosecretario de Extensión Universitaria a realizar las sustituciones pertinentes en el plantel de contratados conforme la necesidad, para la ejecución del proyecto, lo requiera sin que esto afecte en tiempo, forma y presupuesto la ejecución del convenio o proyecto. Sin perjuicio de la posterior elevación a conocimiento al Sr. Rector, de dichas sustituciones dentro de los diez (10) días hábiles de efectuada.
Secretaría de Extensión Universitaria	19. Remite copia del “Informe de Estructura de Costos” y de la correspondiente nota de aprobación del Rector, a la Secretaría Administrativa para posibilitar la ejecución del Proyecto, efectuando los requerimientos necesarios. 20. Efectúa el seguimiento de la ejecución del Proyecto adjuntando al expediente, según corresponda en cada caso, los siguientes elementos: • Nota de remisión de informe parcial/final a la contraparte. • Copia del informe remitido • Constancia de recepción de la contraparte del informe recibido. • Conformidad de la contraparte con el producto o servicio recibido o constancia de pago final. 21. Confecciona y remite nota a la Secretaría Administrativa

	solicitando a la Secretaría Administrativa la emisión de la factura correspondiente, adjuntando copia al expediente. 22. Confecciona por duplicado y remite original a la Secretaría Administrativa la “Certificación de Servicios” prestados por los contratados.
Secretaría Administrativa	23. La Dirección de Presupuesto intervendrá a pedido de la Secretaría de Extensión Universitaria, a fin de informar sobre el crédito disponible en las partidas presupuestarias específicas. 24. La Dirección de Recursos Humanos intervendrá a pedido de la Secretaría de Extensión Universitaria, a fin de informar sobre la existencia de incompatibilidad en la contratación de la nómina del equipo a contratar, por parte de la de Secretaría de extensión Universitaria, para la ejecución del convenio o proyecto. 25. Emite la factura solicitada (20) y la remite a la Secretaría de Extensión Universitaria. 26. Conserva transitoriamente el Original de la “Certificación de Servicios” (21), a la espera del ingreso de los fondos provenientes de la contraparte. 27. Indica al Sector Contable que registre el crédito correspondiente a favor de la Universidad.
Secretaría de Extensión Universitaria	28. Remite la factura a la contraparte.
Secretaría Administrativa	29. Percibe los fondos. 30. Emite recibo por duplicado. 31. Confecciona la liquidación de las retribuciones a los asistentes técnicos, la correspondiente Orden de Pago. 32. Liquida y paga los honorarios de los contratados.
Secretaría Administrativa	33. Emite, a pedido de la Secretaría de Extensión Universitaria “Informe sobre ejecución de cobros y pagos del Convenio” que contiene: • Número de expediente • Organismo • Nombre del proyecto • Número de factura emitida • Monto percibido • Número de recibo • Listado de los asistentes técnicos que percibieron sus honorarios parciales y totales. • Gastos administrativos 34. Remite el “Informe sobre ejecución de cobros y pagos Convenios” (30) a la Secretaría de Extensión Universitaria.

Secretaría de Extensión Universitaria	35. Adjunta el “Informe sobre ejecución de cobros y pagos Convenios” al expediente. 36. Finalizada la ejecución del Convenio realiza un “Informe final de ejecución” que incluye como mínimo: • Informe Ejecutivo de ejecución del Proyecto • Informe sobre facturación y cobros. • Total de gastos administrativos ejecutados • Total de gastos en retribuciones a asistentes técnicos • Total de ingresos por gestión y coordinación. 37. Adjunta el “Informe final de ejecución” al expediente. 38. Remite el expediente a la Secretaría Legal y Técnica para la confección de la Resolución de cierre.
Secretaría Legal y Técnica	39. Confecciona el proyecto de Resolución de cierre de las actuaciones, lo adjunta al expediente inicialado y lo remite al Rector.
Secretaría General	40. Gestiona la firma de la Resolución. 41. Protocoliza la Resolución suscripta. Archiva original y adjunta copia legalizada al expediente. 42. Remite el expediente a archivo definitivo.

Anexo VIII – Resultado de las encuestas

Del análisis realizado a las respuestas dadas a la encuesta desarrollada, se obtuvieron los siguientes datos.

Organismos públicos

Ítem 1: el 82% de los organismos encuestados contrataron servicios de asesoramiento y consultoría, del 18% restante, el 50% contrato servicios de capacitación de personal y el restante 50% no contrato ninguno de estos servicios.

Ítem 2: la mayoría de los encuestados conocían la oferta de la UNLaM, solo el 9% respondió no conocerla.

Ítem 3: la consideración respecto de la prestación recibida, ha sido evaluada como positiva en el 70% de los casos, como neutra en el 8% y como mala en el 12%. Quienes consideraron neutra o mala la calidad de los servicios recibidos, fundamentaron su opinión en virtud de las demoras burocráticas padecidas en la celebración de los convenios.

Ítem 4: el 65% de los organismos consultados realizó similares contrataciones con otras universidades, teniendo preponderancia dentro de las mismas la Universidad de Buenos Aires (65%), la Universidad Tecnológica Nacional (28%), repartándose el resto entre distintas universidades del conurbano.

Ítem 5: la evaluación realizada respecto del ítem anterior ha sido positiva en el 82% de los casos, neutra en el 5% y mala el 13% restante.

Ítem 6: este ítem ha sido evaluado en igual proporción que el ítem 2.

Ítem 7: quienes han tomado servicios con la UNLaM manifestaron su conformidad con los mismos en un 90%.

Ítem 8: dentro de los aspectos positivos destacados por los encuestados, han sido mayormente ponderados: actitud proactiva, nivel de predisposición, nivel de capacitación del personal involucrado (administrativos y consultores).

Ítem 9: el aspecto negativo con mayor frecuencia de aparición ha sido el exceso de burocracia, tanto en la gestión del convenio como en los procesos resolutivos del mismo

Ítem 10: a criterio de la mayoría de los encuestados (59%) la UNLaM debería incorporar un área de vinculación específica con capacidad de decisión para la resolución expeditiva de las contingencias que surgen en el marco de la celebración de convenios.

Respecto de los servicios, el 35% opina que deberían incorporarse servicios de asesoramiento respecto del uso racional de recursos, el 17% cree que es necesario incorporar servicios de asistencia on site para la resolución de conflictos, el 48% restante aboga por diversas áreas de servicios que abarcan desde el asesoramiento en energías renovables hasta la creación de espacios comunes para la investigación de la gestión pública.

Empresas

Configuración de la muestra

Total de empresas que respondieron la encuesta: 24

Tipo de actividad: Industrial 40%, comercial 45%, Prestación de Servicios 10%, otras 5%.

Forma jurídica: 70% SRL, 15% Sociedad Anónima, 4% Sociedad de hecho, 11% otros modelos.

La totalidad de las empresas desarrollan su actividad en una única localidad

Antigüedad en el rubro: el 60% de las empresas iniciaron sus actividades con anterioridad al año 2000, el 30% entre 2001 y 2005 y el 10% restante a partir de 2006

Ítem 1: del total de las empresas que respondieron la encuesta solamente 5 (21%) contrataron servicios con la Universidad, todas en el área de capacitación de personal.

Ítem 2: ninguna de las empresas encuestadas ha tenido vinculación con otras universidades

Ítem 3: el 79% de las encuestadas desconocen la oferta de servicios de la Universidad.

Ítem 4: el 21% de las empresas calificaron su relación como buena.

Ítem 5: el 21% considera el acceso muy accesible, el 79% no evalúa este ítem dado que desconocen la oferta de servicios.

Ítem 6: las empresas que contrataron servicios con la UNLaM los evaluaron como buenos

Ítem 7: ninguna de las empresas consultadas, realiza actividades de R.S.E

Ítem 8: ninguna de las empresas consultada utilizó Crédito Fiscal.

Bibliografía consultada

- Sengue, P., *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Buenos Aires, 2005
- Universidad Nacional de La Matanza, *Plan de desarrollo Institucional, 2006-2010*,
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H. y otros, *La Nueva Producción del Conocimiento*, Pomares Corredor, Barcelona, 1997