



Nº de expediente: 008100-000053-23

Fecha: 13.10.2023

Universidad de la República Uruguay - UDELAR



ASUNTO

PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE ISEF COMO UNIDAD EJECUTORA DE LA UDELAR

Unidad	SECCIÓN SECRETARÍA COMISIÓN DIRECTIVA - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF
Tipo	PROYECTOS - PRESENTACION DE
Tema:	
Nombre:	
Interesado:	
Cédula de Identidad:	
Dirección - Calle:	
Dirección - Número de puerta:	
Dirección - Complemento:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Dependencia a la que pertenece:	
Institución o Empresa:	
Dirección - Calle:	
Dirección - Número de puerta:	
Dirección - Complemento:	
Teléfono:	
Fax:	
Correo electrónico:	

La presente impresión del expediente administrativo que se agrega se rige por lo dispuesto en la normativa siguiente: Art. 129 de la ley 16002, Art. 694 a 697 de la ley 16736, art. 25 de la ley 17.243; y decretos 55/998, 83/001 y Decreto reglamentario el uso de la firma digital de fecha 17/09/2003.-

	Expediente Nro. 008100-000053-23 Actuación 1	Oficina: DIRECCIÓN DEL INSTITUTO - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF Fecha Recibido: 13/10/2023 Estado: Coursado
--	---	---

TEXTO

Montevideo, 13 de octubre de 2023

Se adjunta el documento "Propuesta para la organización del proceso de constitución de ISEF como Unidad Ejecutora de la Udelar".

Pase a Comisión Directiva.

Firmado electrónicamente por GIANFRANCO RUGGIANO LOPEZ el 13/10/2023 10:20:07.

Nombre Anexo	Tamaño	Fecha
Propuesta para la organización del proceso de constitución de ISEF como Unidad Ejecutora de la Udelar.pdf	107 KB	13/10/2023 08:56:59

Propuesta para la organización del proceso de constitución de ISEF como Unidad Ejecutora de la Udelar

Introducción

Este documento presenta una propuesta de trabajo para iniciar una nueva etapa del proceso de consolidación de la gestión presupuestal del ISEF; el objetivo general implica que ISEF se constituya en una Unidad Ejecutora (UE) de la Udelar, y de ese modo adquiera la autonomía suficiente para la administración y ejecución de sus propios recursos.

Corresponde señalar, en primer lugar, la relevancia institucional que esto supone; en este sentido, se destaca el hecho de que únicamente las UE tienen la capacidad de gestionar y ejecutar recursos públicos. Evidentemente, esto está asociado a un mayor grado de autonomía respecto de las estructuras centrales de la Udelar, y constituye un paso fundamental en el sentido de lo que fuera definido como uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de ISEF para el período 2021-2025: generar las condiciones que permitan que ISEF pase a consolidarse como un Servicio asimilado a una Facultad.

Corresponde explicitar que este documento fue elaborado por la Dirección de ISEF y la Dirección de División Administrativa de ISEF, contando para ello con el asesoramiento de la Dirección General de Administración Financiera (DGAF) y la Dirección General de Personal (DGP) de la Udelar. Así mismo, importa destacar que fue el propio Pro Rectorado de Gestión de la Udelar quien tomó la iniciativa de proponer a ISEF avanzar en este sentido. Así mismo, un elemento de primer orden en la elaboración de esta propuesta lo constituye la acumulación institucional respecto de la organización y la planificación presupuestal; en este sentido debe mencionarse especialmente el trabajo desarrollado por la Unidad de Gestión Presupuestal (UGP) de ISEF.

Partiendo del reconocimiento de que el ISEF ha experimentado un notable crecimiento y desarrollo en sus estructuras académicas y TAS desde su ingreso a la Udelar, así como también una ampliación, diversificación y complejización de todos los procesos y procedimientos institucionales, destacamos que el manejo presupuestal actualmente presenta desafíos que afectan la agilidad y eficiencia en la ejecución de programas académicos, en la gestión de sus compras, en la administración de sus gastos e inversiones, entre otros aspectos fundamentales para el funcionamiento institucional.

En consideración de todos estos elementos, proponemos como objetivo general constituirnos como una UE. Entendemos que esto contribuiría significativamente a avanzar

en la consolidación de la gestión presupuestal y financiera del ISEF, priorizando los criterios de planificación y transparencia en el uso de los recursos de la institución.

Justificación y antecedentes

El funcionamiento de una institución universitaria pública es profundamente complejo. Su correcta organización requiere una permanente revisión y actualización de estructuras, procesos y procedimientos institucionales. En todos los casos, el accionar debe atender, de manera simultánea, dos aspectos fundamentales: el cumplimiento de la normativa vigente, y la construcción de una cultura institucional.

Si nos referimos específicamente a la organización y ejecución del presupuesto, estos dos aspectos resultan particularmente relevantes. La aplicación de la legislación nacional, las Ordenanzas y Reglamentos universitarios, y el cumplimiento de los procedimientos institucionales, tanto como el compromiso ético por el correcto uso de los fondos públicos son los criterios que deberían estructurar el funcionamiento institucional.

Es en este sentido que afirmamos que los principios de transparencia y acceso a la información, tanto como los de organización, anticipación y participación en la toma de decisiones, deberían ser los que, de manera creciente y cada vez más clara, estructuren el accionar en ISEF.

Conviene, por otra parte, contextualizar la situación institucional de ISEF, específicamente en lo que respecta a su organización presupuestal y financiera.

Actualmente, ISEF es una Escuela dependiente del CDC. Desde el punto de vista de su organización presupuestal, financiera y contable, depende de la División Contaduría Central de la Udelar, con la figura legal de Unidad Ejecutora 01 del inciso 26 del Presupuesto Nacional.

Como un componente fundamental de su crecimiento institucional, desde el pasaje a la Udelar, y con marcado énfasis a partir del año 2016, ISEF ha ampliado y fortalecido sus capacidades técnicas y políticas encargadas de la planificación, la toma de decisión y el seguimiento en la ejecución de los recursos institucionales. En particular importa reconocer y destacar el trabajo técnico desarrollado por la Unidad de Gestión Presupuestal (UGP)¹, así como también la acumulación política que de manera progresiva se ha venido logrando asentar en la Comisión de Presupuesto, Gastos e Inversiones de ISEF, y en la propia Comisión Directiva.

¹ Res. N° 9 de la CD del 15/04/2016.

Paralelamente, la CD de ISEF ha ido incrementando sus atribuciones delegadas, mediante sucesivas resoluciones adoptadas por parte del CDC. La última de estas oportunidades fue en el año 2020 (Res. n° 10, de fecha 15/09/2020), a partir de un informe elevado al CDC por parte de la CD, en el que se daba cuenta de la acumulación institucional en áreas estratégicas para el desarrollo institucional².

Esto implica que actualmente ISEF cuenta con un razonable margen de acción para la toma de decisiones a nivel político y académico, así como también cuenta con una importante acumulación técnica respecto de la organización y ejecución presupuestal. No obstante ello, la efectiva autonomía en la ejecución de los recursos, en el actual escenario institucional, es relativamente baja.

Esta situación impacta de diferentes maneras en el conjunto de procesos cotidianos que hacen a la actividad que se desarrolla en ISEF. Tanto en la ejecución del rubro “sueldos”, como para el caso del rubro “gastos e inversiones”, la situación de dependencia que ISEF mantiene respecto de las estructuras centrales de la Udelar, implica instancias sucesivas de organización y coordinación del trabajo, lo cual en muchas oportunidades genera dificultades y/o atrasos para llevar adelante tareas necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución.

Corresponde puntualizar que el acompañamiento y la supervisión recibida durante todos estos años ha sido fundamental, y esto ha permitido que ISEF incorpore procedimientos universitarios; incluso parece conveniente que estos acompañamientos y supervisiones puedan mantenerse en el tiempo, incluso si se constituye como UE. Así mismo debemos reconocer muy especialmente que las mejoras que se han podido generar en esta área han sido posibles gracias a las orientaciones sistemáticas, por parte de la División Contaduría Central, la Dirección General de Administración Financiera, la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, la Dirección General de Personal, la Dirección General de Auditoría Interna, la Dirección General Jurídica; desde cada uno de estos ámbitos centrales de la Udelar se ha contribuido de manera absolutamente relevante con el trabajo técnico desarrollado por la UGP, el Departamento de Recursos Humanos, la Dirección de División Administrativa, la Dirección de ISEF y la Comisión Directiva, entre otros.

A partir de esta propuesta se espera que progresivamente se generen mejores condiciones institucionales para la organización, la planificación y la toma de decisiones colectivas sobre el uso de los recursos. Así mismo, se busca que asociado a una mayor

² Res. N° 1 de la CD del 16/12/2020

autonomía en la ejecución del presupuesto, ISEF mejore la eficiencia y la transparencia en todos los procedimientos vinculados a la ejecución de los recursos institucionales.

Con la creación de una Unidad ejecutora, proponemos los siguientes objetivos:

Objetivos Generales

- Trabajar colectivamente en la construcción de una cultura institucional que genere las condiciones necesarias para ser un servicio asimilado a facultad.
- Mejorar la gestión administrativa y presupuestal para optimizar los procedimientos institucionales y el desarrollo académico de ISEF, con una mayor transparencia y eficiencia en la ejecución de recursos.

Objetivos Específicos

- Realizar una permanente revisión y actualización de la estructura de cargos y del organigrama del ISEF
- Ajustar los procedimientos institucionales a los marcos normativos vigentes.
- Propiciar espacios para la discusión y el debate sobre la política presupuestal y financiera, así como también sobre la organización contable a nivel institucional.

Propuesta

La propuesta pretende establecer ciertas áreas de trabajo, etapas y acciones que nos permitan progresivamente ordenar el funcionamiento institucional y así constituirnos como unidad ejecutora de la universidad. En este sentido, proponemos las siguientes áreas para organizar el trabajo:

a) Jerarquización de los ámbitos colectivos de discusión y toma de decisión sobre la utilización de los recursos institucionales

La implementación del proyecto de constituirnos como unidad ejecutora va a implicar una profunda transformación institucional, y una serie de cambios en los procedimientos cotidianos. El adecuado funcionamiento institucional, en este nuevo escenario, va a depender del entendimiento, sostenimiento e involucramiento de los diferentes colectivos respecto de este tema. Será necesario, entonces, que en las diferentes etapas de este proceso propongamos espacios de intercambio para la discusión, elaboración y toma de decisiones de forma colectiva, así como también para el seguimiento de la política presupuestal y financiera que a nivel institucional se defina.

b) Fortalecimiento de las estructuras técnicas propias de ISEF, y de los canales de diálogo con ámbitos técnicos centrales de la Udelar

Será necesaria, partiendo de las actuales capacidades radicadas en la UGP y buscando capitalizar todo el acumulado técnico e institucional de estos primeros años de funcionamiento, la creación de un Departamento Contable. De este modo se podrán generar las condiciones para una adecuada planificación y gestión de los recursos.

En este Departamento Contable deberán establecerse Secciones específicas para las tareas de liquidación de sueldos, gastos, registraciones y tesorería; a su vez, éste será el ámbito con especificidad técnica para implementar los Sistemas Horizontales de Gestión para agilizar y mejorar la precisión en la gestión presupuestal y financiera. Por otra parte, en el Departamento de Secretaría será necesario el fortalecimiento de la Sección Compras, estableciendo progresivamente un proceso de adecuación y control de fondos que cumpla con los lineamientos del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF).

c) Revisión de los procesos y procedimientos institucionales, ajustándose a los marcos normativos vigentes

Con énfasis en el Departamento de Recursos Humanos, y con un alcance que se debería buscar que sea transversal al funcionamiento institucional, será necesaria la realización de instancias de formación en cada una de las temáticas que se requieran; por ejemplo, se deberán desarrollar talleres sobre historia laboral, sobre presentismo, así como también se deberá avanzar en la revisión y creación de procedimientos claros para la gestión del personal. En esta tercera área del proyecto, proponemos brindar capacitación sobre cada uno de los temas laborales y gestión de recursos humanos, así como también sobre los sistemas horizontales, los procesos y procedimientos institucionales, u otros que estén involucrados en el proyecto.

Acciones:

El proceso hacia la constitución de ISEF como una Unidad Ejecutora se transitará con el asesoramiento y supervisión del Prorectorado de Gestión y de las Direcciones Generales: Dirección General de Administración Financiera, Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, Dirección General de Personal, Dirección General Jurídica y las divisiones: División Contaduría Central y División Suministros de Oficinas Centrales.

La implementación de esta propuesta permitirá fortalecer las capacidades técnicas y políticas del ISEF, así como también mejorar significativamente la gestión administrativa y

presupuestal de la institución. Mediante la actualización de la estructura de cargos, estandarización de procedimientos, formación contable y recursos humanos, así como la optimización del proceso de compras, se logrará una mayor eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en el manejo de recursos. El resultado será una entidad sólida y confiable, capaz de cumplir con sus objetivos académicos y de gestión de manera efectiva.

Implementación

Etapa 1 - Definición de las orientaciones generales del proyecto y validación por parte de los órganos correspondientes
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Presentar el proyecto a la Comisión Directiva de ISEF.- Presentar el proyecto en Órganos centrales de la Udelar.- Establecer espacios de coordinación y supervisión (DGAF, DGP, Contaduría Central y Suministros).- Elaborar un diagnóstico inicial para cada una de las áreas de trabajo definidas. |
|---|

Etapa 2 - Implementación de las acciones que permitan generar las condiciones para que ISEF se constituya en una UE
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Área a) Jerarquización de los ámbitos colectivos:<ul style="list-style-type: none">- Organizar talleres de formación presupuestal y financiera para colectivos de estudiantes, docentes, egresados y funcionarios TAS.- Continuar consolidando a la Comisión de Presupuesto, Gastos e Inversiones de ISEF, como el ámbito de elaboración programática presupuestal.- Generar un repositorio de acceso público, en la página web de ISEF, con información presupuestal y financiera actualizada.
- Área b) Fortalecimiento de las estructuras técnicas<ul style="list-style-type: none">- Actualizar el organigrama TAS de ISEF, y proyección de las necesidades de cargos frente a la constitución de ISEF como UE.- Crear el Departamento Contable de ISEF, incorporando los siguientes sectores: Gastos, Tesorería, Sueldos y Registros.- Consolidar la Sección Compras y el sector de suministros. |
|--|

- Fortalecer el Departamento RR.HH., incorporando nuevas áreas de trabajo (por ejemplo, Historia Laboral, HLBROU, Rectificativas, entre otras).
- Área c) Revisión de los procesos y procedimientos institucionales
 - Organizar talleres de formación para funcionarios y funcionarias TAS, con prioridad en áreas contables, de gestión de personal, compras.
 - Revisar y estandarizar los procedimientos institucionales en todas las áreas (PAC, historia laboral, presentismo, entre otros), implementandolos periódicamente, según corresponda en cada caso.
 -

Etapa 3 - Puesta en funcionamiento de la UE, con supervisión y acompañamiento de las estructuras centrales de la Udelar

- Establecer un ámbito técnico de coordinación del trabajo y de supervisión general de la Unidad Ejecutora del ISEF.
- Implementar medidas correctivas, según las necesidades detectadas, de modo de consolidar una gestión administrativa y presupuestal eficiente y transparente.
- Elaborar informes periódicos respecto del trabajo realizado por el Departamento Contable, para ser presentados a la CD de ISEF.

	Expediente Nro. 008100-000053-23 Actuación 2	Oficina: SECCIÓN SECRETARÍA A COMISIÓN DIRECTIVA - CENTRO MONTEVIDEO - ISEF Fecha Recibido: 13/10/2023 Estado: Para Actuar
--	---	---

TEXTO