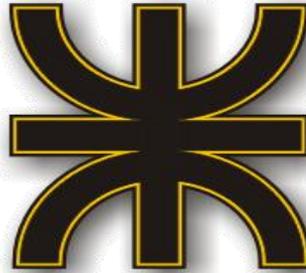


Trabajo Final Integrador-LAGIES-Suárez, Raúl Alberto

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL DEL NEUQUÉN**



**ASIGNATURA: TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**PROFESOR: SÁNCHEZ, JORGE**

**TRABAJO FINAL: DOS MODELOS GENERACIONALES EN  
CONTRADICCIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION EN  
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR**



**ALUMNO: SUÁREZ, RAÚL ALBERTO**

## TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TÍTULO: DOS MODELOS GENERACIONALES EN CONTRADICCIÓN

### RESUMEN

*Desde la década del '30, en la administración pública argentina, el Modelo Burocrático está vigente siempre con algunos matices propios de los cambios de época que se sucedieron hasta el momento. Hoy pareciera que está menos presente pero no; está más presente que nunca como base de sustentación en cada acción administrativa.*

*La irrupción de las nuevas tecnologías aplicadas a la administración, da la sensación que pone en jaque lo establecido o que tiende a una ruptura con lo instituido. Este trabajo está relacionado con ese interrogante, con esa pregunta; desde una institución de educación superior del estado argentino en un contexto de cambio permanente. Se intenta dilucidar el fenómeno teniendo en cuenta que cada manifestación se da en un contexto de permanente cambio y no desde una mirada estática.*

*El funcionamiento del modelo burocrático en simultáneo con las nuevas tecnologías, puede verse como contradicción de modelos o la otra posibilidad es ver que las nuevas tecnologías complementan al modelo instalado, desde una perspectiva moderna, más ágil, más expeditiva como herramienta de gestión.*

*De acuerdo con una mirada desde el movimiento, se advierte que hay contradicciones entre el viejo modelo y las nuevas herramienta tecnológicas de gestión, herramientas “encubiertas”; entendiendo que en el fondo, lo “encubierto” no deja de ser un nuevo paradigma que asoma en forma sigilosa, proponiendo agilidad, procesos mas expeditivos, modalidades más productivas, con control mas eficiente y menos burocrático. Es decir,*

*proponiendo cambios propios del mundo moderno. Aunque todavía no hay seguridad desde lo legal en cuanto a la aplicación total de la nueva propuesta. Por eso, se sugiere a tener precauciones para no caer en la transgresión del Acto Administrativo.*

*Por otro lado, se debe decir que la intervención del modelo nuevo se traduce en “rupturas” y “continuidades”. Es decir, quebranta de alguna manera lo que está pero siempre persistiendo la esencia del modelo burocrático; proporcionándole una dinámica nueva a la Gestión Administrativa.*

*De manera que se torna de mucho interés continuar reflexionando acerca del interjuego entre modelos anteriores –que no están perimidos en absoluto- y nuevas tecnologías que empiezan a perfilarse tal vez como un nuevo modelo, moderno, constituyendo una confrontación dialéctica que pone en cuestión sobre todo algunos aspectos de legalidad que sustentan el funcionamiento institucional desde siempre..*

## **PALABRAS CLAVE**

Acto Administrativo, Modelo, Herramientas de Gestión, Burocracia, Legalidad, Contradicción, Institución.

## INDICE

### Contenido

RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE .....	3
INDICE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVO .....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
CAPITULO I.....	8
DESARROLLO – MARCO TEÓRICO .....	8
1.1 Antecedentes .....	8
1.2 Modelo burocrático.....	9
1.3 Gestión.....	12
1.4 Herramientas de gestión .....	15
1.5 Tecnologías de información y comunicación –TICs .....	16
1.6 Gobierno Inteligente .....	17
1.7 La mirada desde el movimiento.....	19
1.8 Dialéctica.....	20
1.9 Dialéctica Hegeliana.....	21
CAPÍTULO II.....	24
2. TRABAJO DE CAMPO.....	24

2.1 Metodología de Investigación .....	24
2.2 Entrevistas .....	25
2.3 Entrevista de Investigación .....	25
2.4 Entrevista de Investigación Cualitativa .....	25
2.5 Cheque.....	26
2.6 Tranferencia Online o Pagos Electrónico .....	28
2.7 Análisis de Entrevistas .....	29
2.7.1 Análisis de la entrevista a la Secretaria Administrativa.....	29
2.7.2 Análisis de la entrevista a la Tesorera .....	30
2.7.3 Análisis de entrevista a la Encargada del Area Contable .....	31
CONCLUSIONES .....	31
ANEXO .....	34
A) ENTREVISTA A LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA.....	34
B) ENTREVISTA A LA TESORERA .....	36
C) ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DEL ÁREA CONTABLE .	38
Grabación de Audio de Entrevistas .....	40
Desgrabación de Audio a Word: Entrevistas .....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo intenta conocer la dinámica, el efecto de las supuestas discordancias entre un modelo organizacional y la irrupción de un supuesto “modelo”, las nuevas herramientas tecnológicas para pensar si se trata de un modelo en si o sólo es una herramienta más del modelo establecido.

El hecho de que exista una borrosa claridad en lo que respecta a la legitimación de un acto administrativo, en cuanto a las producciones desde lo digital, que ponen al “papel” en un rol secundario, no deja bien en claro la seguridad de la legitimación desde el punto de vista legal; ¿hasta qué punto un acto administrativo digital tiene seguridad jurídica sin el soporte “papel”? Esa es una de las causas de la necesidad de indagar sobre este fenómeno, en una etapa coyuntural donde estamos presenciando una posible transición de dos modelos organizacionales.

Teniendo en cuenta que en todo cambio subyacen contradicciones de lo que está presente y de lo que está por venir, cuando se habla de modelos en este trabajo, se refiere a los modelos institucionales u organizacionales aplicados a la administración pública, en especial en instituciones de educación superior; modelos que responden a distintas generaciones a través de los tiempos y que entraron en contradicción; examinar si uno intenta imponerse sobre el otro o no.

La metodología en el campo, es entrevistar al personal administrativo de un área elegida para dilucidar la encrucijada. Preguntar sobre la actividad laboral; confirmar la existencia del modo trabajo teniendo en cuenta las variantes observadas; corroborar eventuales discordancias entre los modelos aplicados; aseverar el porcentaje de tareas de índole manual y digital puesto en juego; verificar el grado de prescindibilidad de cada tarea, así sea manual o digital. El lugar elegido es la Tesorería de la UTN-Facultad Regional del Neuquén

## OBJETIVO

El objetivo del trabajo es indagar si las supuestas “contradicciones” en el ámbito institucional son realmente un problema que se manifiesta en la **legitimación** de los actos administrativos. Es decir, **determinar si el viejo modelo entra en contradicción con las nuevas tecnologías o es una herramienta más que complementa al modelo burocrático.**

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

\*Examinar y sacar conclusiones del caso en un lugar en particular de la institución, como sería la Tesorería de la Facultad, en donde uno de los actos administrativos mas importantes de ese lugar es el *pago* y se está dando de dos formas: una es a traves de un cheque y la otra es a traves de una transferencia on line o pago electrónico.

\*Intentar conocer qué repercusión tienen estas modalidades de acuerdo a lo establecido en las normas vigentes dentro de la institución; qué herramientas tecnológicas dan soporte a las distantas formas del acto administrativo.

\*Contar con el testimonio de los miembros del espacio investigado.

\*Abordar el análisis desde la concepción Hegeliana (Hyppolite, 1946) es decir, enfocarlo **dialécticamente**, viendo la situación en que se contraponen una determinada concepción o tradición, entendida como **tesis**, y la puesta en evidencia de sus problemas y contradicciones, entendida como **antítesis**, contraposición que se resuelve luego en la **síntesis**.

## **CAPITULO I**

### ***DESARROLLO – MARCO TEÓRICO***

Se exponen a continuación reflexiones sobre antecedentes para el presente trabajo, breve reseña del modelo burocrático, concepto de gestión y herramientas de gestión, incluyendo a las nuevas tecnologías de información y comunicación.

#### ***1.1 Antecedentes***

Con respecto a los antecedentes de trabajo realizados con anterioridad, no se encontró documentación que trate sobre el tema en particular. Sí sobre los modelos institucionales a nivel general, en la necesidad de entender en los últimos tiempos cómo se fue transformado el Estado Nacional en el contexto político, de acuerdo a la concepción ideológica del momento (Malvicino, 2001).

La historia de la administración pública argentina tuvo distintas etapas, lo que conlleva a la vez diversas formas de organización dentro la misma, en función de las necesidades del proyecto político del momento. En ese sentido, desde la década del 30' se impuso la Teoría Burocrática como forma de Gestión en la Administración Pública Argentina.

## **1.2 Modelo burocrático**

El Modelo Burocrático se impone en la Argentina a mediados de la Decada del 40' proponiendo la racionalización de la administración pública, con el fin de neutralizar toda contaminación política propia de esa época; *“La carrera burocrática, a semejanza de una estructura militar, se diseñó como una formación en servicio y se aseguraban las oportunidades de movilidad vertical en la medida que ciertamente se produjeran corrimientos ascendentes. Esta lógica tendió a la expansión de las cúpulas, en correspondencia con la presión de la base, sobre todo en tiempos favorables al aumento de plantas de personal y de estructuras de la organización estatal. En este Estatuto las causas de despido obedecían a la desaparición del organismo o de la función desempeñada. No pocas veces las razones de índole funcional disfrazaron la manipulación política de los cargos públicos. Por oposición, la antigüedad, la garantía de estabilidad (aunque condicionada políticamente), las posibilidades reales de carrera, el ingreso por concurso o con título universitario, fueron aspectos formales del Estatuto que se aproximaron al modelo prusiano que inspiró a Weber”* (Orlansky, 2006). Mas allá de que no se mantuvo con total rigurosidad el modelo, fue a través del tiempo tomando colores de acuerdo a los distintos de gobiernos con sus preceptos ideológicos.

La palabra “Burocracia” deriva de *bureaucratie*(frances) y lleva incluidos dos componentes lingüísticos: «*bureau*»: oficina y «*cratos*»: poder. Para Max Weber, como teoría, la burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales, convergiendo en la “eficiencia por excelencia”(Weber, ¿Que es la Burocracia?, 2001). Para lograr esa eficiencia se tenía en cuenta las carecteristicas principales:

Carácter legal de las normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de

regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una *estructura social* racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la *disciplina* y están escritos para asegurar una *interpretación* sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

Carácter racional y división del trabajo: La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener a su cargo, sus *funciones* y su campo de actuación y de *responsabilidad* específicos; debe saber cual es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

Impersonalidad en las relaciones: Esa *distribución* de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de c/ persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del *tiempo*: las

personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. Cada cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

Jerarquía de autoridad: La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la *supervisión* de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos autoridad es inherente al cargo y no al *individuo* que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial.

Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia es una organización que fija las reglas y normas *técnicas* para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas. La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con *principios* racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima *productividad*. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

Competencia técnica y meritocrática: La burocracia es una organización que basa la exigencia de las personas en el mérito y en la *competencia* técnica. Necesidad de exámenes, concursos, *pruebas* y títulos para la admisión y ascenso.

Especialización de la administración: La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la

*organización*. El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad personal del funcionario".

Es decir, la acción del burócrata se caracteriza por la *racionalidad* de las decisiones, la *legitimación legal*, la *impersonalidad* de su gestión, su tendencia a encarar lo *rutinario* y la *centralización* muy fuerte de su autoridad.

En la UTN, luego de los avatares de la reforma de los 90´ se mantuvo una fuerte tendencia burocrática percibida en la jerarquía de la estructura orgánica, en la comunicación formal, rutina y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocrática, entre otros. Pero, lo que más se distingue es el "Carácter legal de las Normas y Procedimientos" donde se le da **legitimación al acto administrativo**. Lo **legal** le confiere a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer las pautas establecidas. Todo por escrito, es en la documentación donde se asegura una interpretación sistemática y unívoca. Es muy común escuchar "*lo que no está escrito, no existe*".

### **1.3 Gestión**

El término Gestión, se podría decir citando a Luis Guillermo Moncayo González: "Etimológicamente la voz gestión, deriva del vocablo latino gestus (gesto) que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo, este término viene a su vez de: genere, que quiere decir "llevar", "conducir", "llevar a cabo (cuestiones)", "mostrar (actitudes)". Las palabras: gestión, gestionar, y gerente se usan en español desde 1884, y a partir de 1490 se utiliza la dicción gerencia. Gerente y gestor significan administrador, el que debe llevar a cabo (González, 2007).

A la vez, Juan Casassus (Casassus, 2000) propone aplicar el término Gestión desde distintas perspectivas, a saber:

- ✓ -Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea";
- ✓ -Otra es la supervivencia de una organización desde sus procesos; sugiere concebir la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra".
- ✓ -Desde la Interacción de los miembros de la organización; aquí la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización";
- ✓ -Desde el enfoque Lingüístico: "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción"

En ese sentido se podrá tomar como ejemplo lo que escriben Oscar Oszlak y Malvicino, 2001 (Malvicino, 2001) "Gestionar es gestar, es lograr objetivos transformando la realidad preexistente, agregar valor, justificar una presencia legítima en función de las expectativas generadas por esa gestión y el uso dado a los medios puestos a disposición. Gestionar, en suma, **es lograr resultados pero no cualquier resultado, sino el esperado, el consensuado, el contratado**".

"Desde la perspectiva de la gestión pública, es posible caracterizar aquellos enfoques que, entendiendo a la misma como una acción permanente del estado frente la sociedad, plantean la necesidad de una organización estable y reglada por **normas legítimas**. Más allá de esta coincidencia, los enfoques pueden ser muy variados y sustentarse en visiones diferentes sobre el objeto de la gestión pública. Podrían identificarse tres visiones, que dan contenido a sendos modelos de gestión: **la visión ortodoxa, la visión liberal, la visión empresarial**".

En lo que respecta a la **Gestión** en nuestra Institución no es alejada de las demás instituciones del Estado Argentino, que ha pasado por distintos períodos de acuerdo a la visión de quienes gobernaron con sus proyectos políticos. Alicia Iriarte en “Modelos de Estado en Argentina” (Iriarte) analiza los pasos históricos desde el comienzo como Estado-Sociedad, identificando:

a- el modelo constituido a mediados del siglo XIX, que sería identificado como el “liberal oligárquico”.

b- el que comienza a conformarse a partir de la década del '40, **“nacional-popular o social”**

c- el **“Estado desarrollista”**, en la década del '60.

d- el tipo de **“Estado burocrático- autoritario”** que se ubica en la década del '70, modelo que comienza a delinearse a fines de la década del '70 a partir de la crisis del Estado de bienestar, y queda configurado a fines de los '80.

e - comienzos de los '90 con las políticas de ajuste y la nueva integración al mercado mundial, el **“Estado neoliberal”**.

La Universidad Tecnológica Nacional nace primero como Universidad Obrera Nacional en 19 de agosto de 1948; luego fue refundada como Universidad Tecnológica Nacional en 1959. Es decir, citando a Iriarte, nace desde un Estado Nacional y Popular a un Estado Desarrollista, donde la gestión tiende a estructurarse, con categoría más “imperativa” e “impersonal” y “racionalista”.

Es allí, en la “Visión Ortodoxa” o “Burocrática” (Weber, ¿Que es la Burocracia?, 2001) donde se comienza el análisis en relación a los modelos históricos que todavía están muy presentes y que es parte de este objeto de estudio.

Por otro lado, Juan Casassus manifiesta (Casassus, 2000) que reconoce 8 modelos a través del tiempo en la Gestión Educativa, a saber: el **normativo o burocrático**, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, la calidad total, la reingeniería y la comunicacional.

Cada uno de esos modelos tiene sus propias características, respondiendo a los cambios en la Sociedad y que se reflejan en el ámbito educacional; que ha pasado desde una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual requiere ajustes constantes. Concluyendo que el Normativo o Burocrático es el modelo preponderante en la Gestión Educativa desde una *visión tecno-linear-racionalista-eficiente(cita)*; que la supuesta *eficiencia* se diluye cada vez más, proponiendo debates teóricos que buscan equilibrios entre lo rígido y lo flexible para adaptarse a los nuevos tiempos.

#### ***1.4 Herramientas de gestión***

Con respecto al otro supuesto “Modelo”, se le considera una herramienta muy importante en esta etapa de la Administración Pública moderna donde las innovaciones tecnológicas están en pleno desarrollo.

Se entiende como Herramientas de Gestión, a los sistemas, las aplicaciones, controles, procedimientos, metodología, protocolos, indicadores, entre otros, que ayudan a la gestión de una Empresa, Organización o Institución de una manera profesional y eficiente (Schwarz Díaz, 2018).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación o TICs en el caso de la UTN y en particular nuestra Facultad Regional, son parte de las bases o soporte de las aplicaciones o software que cumple la función herramientas de gestión, como el caso de SysAdmin (Sistema de Gestión Administrativo-Financiera Contable) y el SysAcad (Sistema de Gestión Académico).

### ***1.5 Tecnologías de información y comunicación –TICs***

Las TICs son el conjunto de tecnologías que habilitan la adquisición, producción, almacenamientos, tratamientos, comunicación, registro y presentación de informaciones en modo de voz, imágenes y datos contenidos en señales acústicas, ópticas o electromagnéticas. *Marqués Graells(Impacto de las TICs en la Educación: Funciones y Limitaciones)* (Graells, 2012) dice que *están constituidas por el conjunto de medios y herramientas (ordenador, internet, telefonía, software, etc.), proporcionados por los avances tecnológicos producidos en la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que proporcionan información, herramientas para su procesamiento y canales de comunicación.*

En el caso de nuestra Institución, todo esto es relativamente nuevo, todavía se está en un proceso de adaptación teniendo en cuenta los cantidad de años que la gestión utilizaba de modo manual o mecánico el quehacer administrativo.

Hay muchos escritos sobre el tema de las TICs, aunque no se encontró trabajos a los efectos de las consecuencias aplicadas en el modelo burocrático en la Argentina y menos en las Universidades Nacionales. Los efectos de esta tecnología movilizaron la pasividad propia del modelo weberiano, proponiendo grandes cambios a futuro. *Francisco José García Peñalvo-La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital)* (Peñalvo, 2011) dice: *“La gestión de la tecnología se convierte en uno de los grandes retos de la universidad en esta próxima década. Es obvio, la tecnología ya forma parte de los procesos universitarios, pero la tecnología avanza con un ritmo muy superior a la asimilación por parte de los agentes involucrados y el monto que es necesario dedicar a esta parcela es creciente con cada nuevo ejercicio presupuestario”.* (Peñalvo, 2011)

Las TICs según Quintero en España, repercute también en el ambiente universitario: (Quintero, 2009) Dado los tiempos que corren en todos los ámbitos de nuestro contexto social, económico, cultural y por supuesto tecnológico, la universidad vive un momento en el que debe apostar por innovaciones en la dirección de adaptarse a los cambios y dar respuesta a las

necesidades del entorno; siempre en aras de sobrevivir como institución y seguir siendo referente primario de nuestra sociedad. El problema es que debe cambiar, pero sin que antes se hayan clarificado conceptos básicos que le dan su razón de ser y la fundamentan”.

Aquí, estas nuevas herramientas se están imponiendo con mucha fuerza en las instituciones de Educación Superior y no se sabe hasta dónde pueden llegar, teniendo en cuenta que todavía existe o predomina el antiguo modelo mucho más estructurado, rígido y que en donde se manifiesta más es en el *acto administrativo* en sí. Es ahí donde se puede percibir o se manifiesta la supuesta contradicción. Esta expresión se puso evidencia con el proyecto de “Gobierno Inteligente” del actual gobierno.

### ***1.6 Gobierno Inteligente***

Por otro lado, el actual Gobierno Nacional propone un gran cambio en la Administración Pública de la Nación Argentina 2016- 2019. La modernización de la estructura administrativa del estado era su propósito tomando como eje central a la crítica del estado burocrático y proponiendo como nuevo paradigma donde pretende “*no solo volver más simple, ágil y eficiente la obsoleta burocracia estatal, sino volverla inteligente*”(Pablo Clusellas, 2019).

El plan se basó en el concepto de “gobierno electrónico” para llegar a una transformación Integral con el propósito último de un Gobierno Inteligente.

El hecho de que haya un estado burocrático con funciones *arcaico, superpuesta o superpobladas* que debe ser corregido que reza así: “*Existen funciones obsoletas, superpuestas o superpobladas que deben ser revisadas, no solo por el gasto excesivo que insumen, sino también porque el mantenerlas presupone un obstáculo inmenso para la ya muy difícil coordinación de una organización del tamaño del Estado Nacional*”.(Pablo Clusellas, 2019)

Que al semejante tamaño del Estado y complejo para dar respuesta a las demandas sociales con mas sofisticación y heterogeneidad, deben modificar al modelo actual, para administrar con mayor eficiencia: *“Desde 2016 en nuestro país se vienen realizando esfuerzos para ejecutar políticas de modernización del Estado con el fin de transformar las anquilosadas burocracias, basadas en el formato papel, en burocracias digitales más ágiles y transparentes. La incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y la implementación del paradigma de gobierno electrónico han sido clave en la transformación de la APN, puesto que no solo han aportado agilidad, eficacia, eficiencia y transparencia, sino que han posibilitado instrumentar la tan reclamada y deseada interoperabilidad estatal”*. (Pablo Clusellas, 2019)

El Paradigma propuesto consiste en la superación el modelo vigente, con un sistema administrativo independiente y reconvertirlo en un sistema homogéneo, cohesionado y, sobre todo, inteligente con prácticas integradas y transversales a todos los servicio público de la Nación. Que contempla tres acciones: *“la modernización administrativa del Estado, la desburocratización para empresas y emprendedores, y la simplificación de trámites, que apunta a brindar un mejor servicio al ciudadano”*.(Pablo Clusellas, 2019)

Se propone la despapelización, reemplazándolo con el “Sistema Gestión Documental Electrónica” donde reza asi: *“La despapelización total de la Administración Pública Nacional fue, entonces, el primer logro de la política modernizadora y un salto cualitativo en el proceso de transformación organizacional”*.*“La combinación del formato PDF y la firma digital permitieron un segundo avance: que cualquier documento pudiera garantizar la autenticidad de su productor y, por ende, su validez jurídica”*(Pablo Clusellas, 2019).

Como se verá, la propuesta plantea que en el fondo hay una idea de transformar o cambiar el modelo actual y reemplazar con el supuesto “modelo” electrónico o digital. Hasta hoy se sabe es muy poco sobre la aplicación del mismo en sectores de la administración pública. El gobierno actual se esta yendo dejando pendiente la propuesta o no llevada a cabo hacia toda la

administración pública en general. Por otro lado, no se conoce que política, hasta el momento, propone el gobierno electo. Si se entiende de la necesidad de un cambio en el contexto de proyecto de país, no importando desde donde es la mirada o enfoque en marcha.

### ***1.7 La mirada desde el movimiento***

¿Desde dónde se observa el fenómeno? ¿Cómo se observa el fenómeno? En primer lugar se deberá decir que es una observación desde lo cualitativo; en la que se toma en cuenta a las Instituciones Estatales insertas en la sociedad, respondiendo a directivas de acuerdo al proyecto de país propuesto de quienes detentan el poder político y de quienes están a cargo en la misma Institución, elegidos por sus propios integrantes. Es aquí donde se deberá ser riguroso en la observación. Pero ¿por qué? Porque se entiende que la sociedad está en permanente cambio, en constante devenir. Cada día desde que nos despertamos, el mundo no es igual al del anterior. Podemos tomar como ejemplo que, mientras se están escribiendo estas líneas, se aproxima un cambio de autoridades en el país luego de elecciones generales, con nuevos representantes con una visión totalmente distinta a la de quienes nos están gobernando el día de hoy; con concepciones ideológicas opuestas que en todo caso influyen si o si dentro de la Institución, tarde o temprano. A esto hay que agregarle que todo cambio conlleva contradicciones o miradas opuestas dentro de la mismas y que se deberá tener en cuenta a la hora de hacer la observación.

Entonces y respondiendo a las preguntas anteriores, la observación se observa con una mirada holística, crítica y cargada inevitablemente de subjetividad en el análisis, ya que quien la examina es parte de la Institución.

Por otro lado se observa desde el movimiento y no desde lo estático. Entendiendo que mientras se está en movimiento, quien examina el fenómeno corre en forma paralela y a su vez, va cambiando también en simultáneo.

En ese sentido, se debe decir que la observación es desde una perspectiva Dialéctica Hegeliana (Hyppolite, 1946). Es decir, con foco en el concepto de movimiento y cambios de la historia y las instituciones. Se podrá comprobar que el modelo burocrático ha ido haciendo cambios y adaptaciones a lo largo de su historia y siendo esto una característica propia, no es extraño que esto continúe en el tiempo; en el caso particular que se analiza, la incorporación de nuevas tecnologías de gestión implican nuevos cambios y no se sabe hasta dónde pueden ser aportes aislados o producirán un nuevo modelo, como síntesis de esta “contradicción” histórica, de la cual hacemos hoy apenas un recorte para su análisis.

### ***1.8 Dialéctica***

Tomando el sentido etimológico, el término “dialéctica” significa simplemente “el arte de discutir”, y suele aplicárselo a las personas que discuten largamente y por extensión, a quien expresa de una manera elocuente se le dice también: ¡es un dialéctico!.

En el siglo XVIII el término adquirió un nuevo significado: la teoría de los contrapuestos en las cosas o en los conceptos, así como la detección y superación de estos contrapuestos. En este sentido se lo aplicará en este trabajo, es el punto de vista filosófico.

Los antiguos filósofos griegos fueron dialécticos como el caso del célebre filósofo materialista de la antigüedad, Heráclito, que enseñaba que *“todo existe y al mismo tiempo no existe, por cuanto todo fluye y perpetuamente cambia, aparece y desaparece”*. (Poltzer, 2008).

Otro filósofo, el más notable de la Grecia antigua, Aristóteles, investigó las formas esenciales del pensamiento dialéctico. Sin embargo, en la filosofía griega, la dialéctica aparece todavía bajo una primitiva simplicidad. La dialéctica de los antiguos griegos fue ingenua. La relación universal de los fenómenos no la demostraba en sus detalles; considerando la naturaleza como un todo, no llegaron al análisis separado de los fenómenos y objetos de la naturaleza, sin lo cual no puede ser nítido ni general el panorama del mundo.

Luego, durante el transcurso de una serie de siglos, dominó la concepción metafísica del mundo, *contraria* a la dialéctica. Sólo desde la segunda mitad del siglo XVIII la concepción metafísica del mundo comienza a resquebrajarse. La filosofía alemana halló su culminación con **Hegel**. “*Su gran mérito fue el retorno a la dialéctica como forma superior del pensamiento*” (Rosental, 1959)

### ***1.9 Dialéctica Hegeliana***

La dialéctica hegeliana fue la primera en presentar todo el mundo natural, histórico y espiritual, bajo la forma de un *proceso*, es decir, continuo movimiento, cambio, desarrollo y transformación. Las contradicciones internas de ese proceso actuaban, entre tanto, en calidad de fuente del movimiento espontáneo y del desarrollo espontáneo. Pero Hegel fue idealista. Al fundamento y la esencia de todo lo existente, Hegel lo veía en el desarrollo espontáneo de la “*idea absoluta*”. Según Hegel, resultaba que el pensamiento viene a ser el creador de la realidad. “*De aquí emana su atormentada y a menudo terrible construcción: el mundo --quíralo o no--debe conformarse con el sistema lógico*” (Rosental, 1959).

La dialéctica hegeliana forma parte de la “*Filosofía o Fenomenología del Espíritu*” (Hyppolite, 1946) que inevitablemente busca lo infinito, la verdad que en sí contiene también lo finito. Todo se manifiesta en la “**Triada Dialéctica**” (wikipedia) que se utiliza para hacer referencia a la materialización ontológica de la dialéctica en forma de una concepción de la realidad como proceso circular, proceso dinámico desarrollado en tres momentos o fases y movido por el principio de la **contradicción**.

En esta búsqueda mediante la dialéctica hegeliana, la contradicción se convierte en el motor del sistema lógico compuesto por 3 fases: **tesis, antítesis y síntesis**:

- ✓ La primera fase, **tesis**, es la afirmación para el desarrollo del conocimiento y la acción (espíritu subjetivo): *La tesis se define como la fase afirmativa del proceso dialéctico o también considerado como el*

*estado original. Podemos dar como ejemplo de tesis, la obediencia de los hijos hacia los padres, la sumisión de los trabajadores al empleador, la explotación del Estado a sus ciudadanos, la imposición de moral religiosa sobre los fieles, entre otros.*

*La **tesis** se da por verdadera hasta que surja una antítesis que la contradiga. En la dialéctica hegeliana, la tesis es promovida por el espíritu subjetivo, motivado por el desarrollo del conocimiento y de la acción, generalmente, a través de la conciencia, la autoconciencia y la razón.*

- ✓ La siguiente fase es la **antítesis**, crítica o contradicción de lo anterior (espíritu objetivo): *Cuando la tesis o estado original se enfrenta a su negación, nos encontramos frente a la fase de la antítesis. Siguiendo la lógica de los ejemplos anteriores, las antítesis de ellas serían: la rebeldía de los hijos frente a los padres, la exigencia de derechos por parte de los trabajadores, el descontentamiento popular frente al sistema de gobierno y el cuestionamiento de la moralidad impuesta por la iglesia.*

*La **antítesis** contradice la tesis, haciendo que el estado original se enfrente a su negación. En la dialéctica hegeliana, las negaciones son el motor que mantiene en movimiento el proceso.*

*La **antítesis** es promovida por el espíritu objetivo, motivado por la realización del espíritu en el mundo. Esto se manifiesta, generalmente, a través del derecho, la moral y la eticidad.*

- ✓ La tercera fase, es la **síntesis** generada por la crítica de la antítesis. Es el proceso de superación de la contradicción (espíritu absoluto): *la **síntesis** es el proceso de superación de la contradicción de la antítesis. En este sentido, corresponde a la negación de una negación, o sea la afirmación de una nueva tesis.*

*La **síntesis** resulta de la armonización entre la tesis y la antítesis hecho por el espíritu absoluto, definido como aquel que se reencuentra con la cultura*

*de su Estado, generalmente expresado a través del arte, la religión y la filosofía.*

Es así, que desde esta perspectiva se intentará la observación en el Trabajo de Campo, tomando los recaudos necesarios para no caer en el vicio de la mirada mecánica de la observación. Aunque es necesario definir con anticipación conceptos relacionados con las herramientas de gestión aplicados allí, en el lugar de observación, como el caso del Cheque y la Transferencia online o Pago Electrónico, para dar como ejemplo.

## CAPÍTULO II

### **2. TRABAJO DE CAMPO**

El lugar de observación del fenómeno como campo de investigación se eligió como representativo de todas las áreas de la UTN-Facultad Regional del Neuquén, la Tesorería. ¿Por qué se eligió este lugar? Se eligió porque allí se da uno de los actos administrativos clave, como parte de las funciones en esa área, que es el de **pagar**. Hasta el día de hoy, son dos los medios de pago: **El Cheque (Oficial) y Transferencia online o Pago Electrónico**. Cada uno de esos medios de pago representaría a dos nociones distintas de organización.

#### **2.1 Metodología de Investigación**

Para verificar todo lo expuesto arriba se aplicará desde un enfoque cualitativo de la investigación dada a las características propias del objeto de estudio, en una institución estatal que responden a matrices de proyectos y decisiones del poder político vigente. En ese caso, la Gestión Administrativa en una institución del estado debería ser coherente con el modo de generar política desde el estado.

Para eso el enfoque cualitativo consiste, en que *las investigaciones se fundamentan en proceso inductivo (explorar y describir y luego generar expectativas teóricas), van de lo particular a lo general* (por eso, la Tesorería representa a toda la Institución). *Utilizando la recolección de datos sin mediciones numéricas para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación* (Sampiere, Fernández-Collado, & Lucio, 2006).

La recolección de datos se dará a través de entrevistas a personas involucradas en el objeto de estudio. En este caso, se dará en la Tesorería de la Facultad, para luego analizar, revisar sus resultados y dar sus conclusiones. Cada entrevista, caso por caso, datos por datos para llegar a una perspectiva más general.

## ***2.2 Entrevistas***

El concepto entrevista es, reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, así sea profesional, de negocios, de investigación, entre otros.

## ***2.3 Entrevista de Investigación***

La Entrevista de Investigación es aquella conversación cara a cara que se da entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado). El fin de este tipo de entrevistas es obtener información relevante sobre el tema del estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio (Jervis).

## ***2.4 Entrevista de Investigación Cualitativa***

La Entrevista de Investigación Cualitativa es una conversación extendida donde el intercambio de la información sirve para la recopilación de datos, que a su vez se emplearán para reconstruir los significados de determinados temas de investigación. Estas entrevistas se pueden realizar con una sola persona o con un grupo, moderado por el entrevistador pero no se trata de una dinámica grupal (APA).

Las entrevistas de investigación cualitativa suelen ser flexibles y abiertas. En este caso de investigación, la entrevista es de preguntas y respuestas que se alcanza de antemano (las preguntas) por escrito y luego se repite preguntando por parte del entrevistador a través de una grabación de audio para quedar registradas. Algunas preguntas fueron semi-estructuradas para precisar conceptos y obtener mayor información sobre el tema. Por último, se desgrababa, se transcribe textualmente y realiza una síntesis de cada una de las entrevistas.

## 2.5 Cheque

Hasta el 2014 solo se pagaba por cheque oficial. Según Wikipedia (Wikipedia): un **cheque** (anglicismo de *cheque* o *check*) es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

El cheque es un título de valor a la orden o al portador y abstracto en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito el pago a la vista de una suma de dinero determinada a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

En el caso de la Universidad el cheque es documento oficial donde se caracteriza por ser de papel, escrito en forma manuscrito o tipeado a través de una máquina de escribir y/o computadora. Se escribe el valor en número, luego se escribe el beneficiario del valor a cobrar, mas abajo el valor escrito en letra bien clara, precisa y coincidente con el valor escrito en número. Este documento debe ser avalado y certificado por las autoridades competentes a través de firmas y su sello correspondiente. Si no tiene esto último, no tiene ningún valor para su propósito. Además, debe estar bien escrito la institución crediticia o banco a retirar el valor correspondiente. A cambio de la entrega de este documento de valor se deberá entregar un recibo por parte del beneficiario indicando la conformidad del mismo.

Como se verá, este documento representa al típico formato papel asociado a la característica principal, central y clave del modelo burocrático, a saber: ***“Carácter legal de las normas y reglamentos: (La burocracia es una organización unida por “normas y reglamentos establecidos por “escrito”...)”.*** (Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, ***están “escritos” para asegurar una interpretación sistemática y unívoca...***.”) (Weber, *¿Que es la Burocracia?*, 2001).

Por otro lado, no nos olvidemos que toda producción administrativa desde una Institución del Estado, es un Acto Administrativo, a saber: **el acto administrativo** se define como cualquier declaración de voluntad, deseo, conocimiento o juicio, realizada por la Administración Pública en virtud de una potestad administrativa (*definicionlegal.blogspot.com*), sujeto al control por Organismos de Control del Estado. Que a la vez, respaldada por la Ley del Procedimiento Administrativo N° 19.549 – Título III - Artículo N° 8. Léase: “*El acto administrativo se manifestará expresamente y por escrito; indicará el lugar y fecha en que se lo dicta y contendrá la firma de la autoridad que lo emite; sólo por excepción y si las circunstancias lo permitieren podrá utilizarse una forma distinta*”. (*InfoLEG, 1972*)

Por lo tanto, de esta forma el Cheque es un Acto Administrativo legitimado jurídicamente.

## ***2.6 Transferencia Online o Pagos Electrónico***

Desde el 2014 se comenzó a introducir pagos a proveedores remotos, a través de “Transferencia Online o Pagos Electrónicos”(Vallés, 2002).

Desde una institución bancaria donde están radicadas las cuentas, se provee un software a la universidad para realizar las transacciones bancarias a través de internet. Una de esas transacciones son los pagos electrónicos.

Esto se considera un herramienta más de gestión administrativa considerándola mas ágil, expeditiva, más productiva, con control mas eficiente y menos burocrático. Pero todavía no está claro el nivel de seguridad por el hecho de pertenecer a sistemas informáticos muy vulnerables y no está garantizada la seguridad jurídica en lo que respecta a la legitimación como acto administrativo.

Desde ese momento los cambios y las adaptaciones no se dieron al mismo tiempo en la Institución. La adaptaciones del SysAdmin fueron mas rapidas que las adptaciones en los expedientes manuales por el hecho que debian ir respondiendo a los controles de auditorias y todavía no se aceptaban trámites sin papeles que lo avalen.

Ese ruido hasta el día de hoy esta vigente, en el sentido que prevalece el modo de trámite administrativo en forma paralela: los formatos en papel y formato digital. Es decir, todavía el papel sigue siendo una garantía de legalidad por encima de lo digital. Si se sabe, que hay una ley que respalda legalmente las firmas digitales, Ley N° 25.506 (Legislativa, 2001).

## ***2.7 Análisis de Entrevistas***

### **2.7.1 Análisis de la entrevista a la Secretaria Administrativa**

Aquí las preguntas esta relacionado con el modo de supervisar siendo la maxima responsable del área, no solo en Tesoreria, sino tambien de toda la Secretaría Administrativa de la Facultad. El modo de supervisar confirma que lo hace en forma parelela en formato papel y formato digital. Se corrobora a la vez las dificultades del modelo burocrático relacionado con necesidades en la urgencia de los conformación de los tramites, que atrasa y achata. Por otro lado evidencia las bondades de las nuevas herramientas de gestión como las TICs en lo que respecta a la agilidad, lo expeditivo, lo comunicacional y muchas otras ventajas. Pero no tiene garantia de legalidad en lo institucional. Es alli, que confirma la incompatibilidades o contradicciones en la dos forma de gestión.

En las tomas de decisión solo con el formato papel y se materializa con Resoluciones, Ordenanzas, Circulares y Disposiciones

Se considera muy valiosa la entrevista ya que el nivel de conocimiento general del area tenga una visión mas general en relación con la gestión.

### 2.7.2 Análisis de la entrevista a la Tesorera

Las preguntas a la Tesorera es de tipo netamente técnico sobre su función y poder verificar en la ejecución del modo de gestión en su trabajo, tomando en cuenta las tareas en formato papel y formato digital.

Más allá de lo escueto en las respuestas por parte la Tesorera se puede decir que confirma en que las tareas en formato papel como en formato digital se da forma paralela. A la vez, no advierte contradicciones algunas, y naturalizando la necesidad de trabajar de las dos maneras: **papel y digital**.

### **2.7.3 Análisis de entrevista a la Encargada del Area Contable**

En cuanto a la entrevista a la encargada del area Contable, donde no solo supervisa la tesoreria sino toda la contabilidad del ámbito administrativo-financiero de la facultad.

En este caso, la entrevista se repite con las misma preguntas que se hicieron a la Secretaria Administrativa.

Ahí tambien confirma el modo gestión en forma paralela en formato papel y el formato digital. Por supuesto, con las mismas dificultades en lo significa el formato papel y las bondades del formato digital. Es alli de pone de manifiesto, de los cuidados de, “hasta donde se puede llegar con lo digital”. Nada se comienza a gestionar si no hay una firma escrito en papel o resolución por las autoridades. Lo digital queda para registrar, comunicar, procesar en el sistema y archivar. En las tomas de decisión solo con el formato papel. Es decir, se repite el hecho de la poca garantia del formato digital en lo legal.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo propuesto en este trabajo fue abordar la observación de un fenómeno poco visible, incómodo, nada claro, poco seguro y que es representativo para toda la administración pública. Se hizo un recorte de un momento en el devenir de un modelo de gestión administrativa tradicional a la luz de la progresiva incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Había mucha expectativa sobre su realización y al mismo tiempo una gran incertidumbre de cuál sería su resultado.

Costó mucho encontrar información actualizada, ya que es un fenómeno contemporáneo, lo estamos viviendo en el día a día; parece que aún no hay

demasiadas reflexiones de algo que está sucediendo y que vamos naturalizando a través de las rutinas propias de la jornada laboral. Algo en su devenir probablemente tenga repercusiones que obliguen a otros análisis, dado que no está del todo cerrado.

Teniendo en cuenta la importancia de entender los procesos de la gestión administrativa en una Institución de Educación Superior; la complejidad del mismo en lo que respecta al modo de accionar con los actos administrativos y su legitimación como base de sustentación, se debe decir que se advierte una clara contradicción entre el modelo burocrático y las herramientas de gestión administrativa con tecnología de TICs que se van sumando continuamente. Para el marco legal establecido, queda abierta todavía la pregunta si la tecnología informática incorporada a la administración garantiza legalidad.

Las críticas al modelo burocrático, en cuanto a su estructuración de complejidades por ejemplo, que atenta contra la urgencia y lo expeditivo en los trámites, dan lugar a que eso que se vive como problemático, vaya encontrando solución en las nuevas herramientas informáticas de gestión. Pero esto entra en disputa por el grado de legalidad que debe garantizar todo trámite en la administración pública. Esa problemática se refleja en las entrevistas a miembros del campo investigado; y se advierte que la aplicación de lo digital está aún limitado porque no está claro hasta dónde es legal o no. Hay procedimientos en paralelo, inclusive. Por eso se hace interesante la observación con una mirada dialéctica, atendiendo estos procesos que van admitiendo cambios, que están en movimiento constante, para tratar de entender que las modificaciones están relacionadas con las urgencias de quienes ostentan el poder público.

Esto nos hace pensar que todo esto está dentro de un contexto de proyecto de país; se trata de adaptar la gestión administrativa a políticas de estado que se dan en forma implícita o a veces explícita en la aplicación de esta nueva forma de llevar adelante los trámites administrativos con las TICs. Todo esto tiene un sentido. El sentido último es el cambio de paradigma o modelo de aplicación administrativo en la Administración Pública Argentina. Eso se exhibió

en la propuesta del gobierno nacional actual, con el llamado “gobierno electrónico”, pero no se sabe de su continuidad teniendo en cuenta que su período se está terminando. En ese contexto, y sabiendo de la llegada un nuevo gobierno con nuevas propuestas, con un enfoque totalmente distinto en el rol del Estado, es muy probable que haya “rupturas” de lo que está establecido y haya “continuidades” de lo que es adaptable a los nuevos cambios.

Habrá que seguir con atención la evolución de estos procesos que, al involucrarnos como agentes de la propia institución, nos dificultan el análisis reflexivo de lo que vivimos laboralmente. El interjuego y conexión, la dialéctica, entre lo tradicional y lo nuevo, dejan la puerta abierta a nuevas preguntas y respuestas.

## **ANEXO**

### **A) ENTREVISTA A LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA**

**1).- Ud, cómo Supervisora jefa ¿advierde alguna contradicción o incompatibilidad entre el acto administrativo de índole manual y el digital, en el resultado final de las tareas que supervisa?**

*Bueno, en realidad no sabría decir si la palabra es contradicción o incompatibilidad, pero sí advierto una falta de adaptación muy grande del modelo manual; lo que llamamos manual. Llamo manual a todo lo que es el proceso a través de un soporte papel, con sus tiempos, sus registros, etc., con lo que lleva el armado de expediente, cada acto administrativo que tenga un expediente, una resolución de distintas áreas que toman decisiones. La administración y los procesos administrativos son procesos de apoyo que tienen que dar de alguna forma una solución o acompañar la dinámica que se da en todas áreas de la Institución, en este caso de la Facultad Regional del Neuquén; obviamente respetando los procedimientos administrativos que nos reglan por ley; que serían los procedimientos dentro del modelo burocrático, que son la clave. Lo que nosotros vemos desde hace mucho tiempo es que la dinámica de las acciones, las decisiones que tenemos que tomar, aquello en lo que tenemos que dar respuesta, no nos acompaña para nada el modelo manual sino que muchas veces nos traba, por ende traba las acciones y operaciones de la universidad. Muchas veces nos encontramos con cuestiones que se tienen que hacer en función de la urgencia y luego se tienen que corregir o retratarse desde la forma manual o papeles; eso sí sería una incompatibilidad o una cuestión de contradicciones. Estamos tratando de arreglar algunas cosas para que se pueda...o sea aggiornar o adecuar lo manual para que se acomode a las decisiones que se toman, a las acciones que se llevan a cabo. Es ese caso, el modelo digital es mucho más ágil,*

*involucra mucho menos tiempo, es mucho mas productivo, la comunicación es mayor, los procesos se cierran mucho mejor. Pero bueno, la ley no nos permite llevar todo a digital. Sí hemos avanzado mucho a traves del expediente y la digitalización. Nos acompañó el contexto. Por ejemplo, la obligatoriedad de la factura digital de la AFIP, a nosotros nos viene muy bien porque ya no necesitamos el soporte papel que venga en la factura, sino viene digitalmente, eso nos ha ayudado. Creo que se va acomodando parte del contexto. Lo que yo veo es que la universidad como estructura administrativa del Estado, nos está costando mucho; nos están exigiendo ser mucho mas ágiles en el rol de la universidad, en la presencia en la comunidad, etc., con las actividades de extensión, vinculación, etc., que no podemos acomapañar con este modelo.*

**2) .- En sus tareas de supervisión y control, ¿trabaja en mayor porcentaje con formato papel o digitalmente?**

*Todo en soporte papel por una cuestión legal. Lo que si, es que nosotros vemos que trabajamos en la comunicación y la coordinación muy digitalmente. O sea, se utiliza mucho mail; el SysAdmin ha avanzado mucho pero todo el expediente de SysAdmin tiene soporte papel. Pero nosotros, al igual que cualquier otra organización en este mundo hoy digiltalmente nos comunicamos con los clientes, ect. Ya las mismas empresas a las que les facturamos nos permiten enviar facturas por mail, no nos tenemos que acercar para buscarla, nos ha bajado tiempo y costos. Aunque tenemos mucha carga de papel por cuestiones legales.*

**3) .- A la hora de registrar sus tareas de dirección/supervisión, lo hace:**

**a) sólo en formato papel**

**b) sólo en formato digital**

**c) ambos formatos**

*Ambos formatos. Por un lado tenemos la registración de las decisiones y de la legalización de las resoluciones, etc. que tengo que firmar, en papel. Pero despues todo lo que sean tareas de coordinación y otras, se hace mucho digitalmente, por mail, página web, ect. Por ejemplo, la aprobación de los pasajes que tenemos que sacar por OPTAR SA, se hace digitalmente; es parte de la dirección y supervisión. Coordinación con las otras áreas, eso deja plasmado por mail las cuestiones; acercamos las resoluciones en borrador, etc.. Ahora, el plasmado de las decisiones por escrito y formal lo que vale es el papel, por una cuestión legal.*

**4).- ¿Encuentra que una misma tarea/archivo/documento tenga doble registro, en formato papel y formato digital?**

*Si, todo el tiempo.*

## **B) ENTREVISTA A LA TESORERA**

**1. Sus tareas diarias ¿son de índole manual, digital, o ambas?**

*Ambas*

**2. Los pagos, como acto administrativo que ud hace, ¿en qué forma se realizan, manual o digital o ambas?**

*Ambas*

**3. El SysAdmin, con su módulo de tesorería, ¿le significa una herramienta ágil, segura, rapida y con buen resultado final?**

**a. SI** SI

**b. NO**

**4. La tareas en formato papel que Ud. realiza a diario, corresponden a:**

**a. un 25% del total de su trabajo?**

**b. un 50% del total de su trabajo?**

- c. un 75% del total de su trabajo? Un 75 %
- d. un 100%del total de su trabajo?
5. ¿Las tareas en formato digital que Ud. realiza a diario, corresponden a:
- a. un 25% del total de su trabajo?
- b. un 50% del total de su trabajo?
- c. un 75% del total de su trabajo?
- d. un 100% del total de su trabajo? 100%
6. ¿Tiene Ud. inconvenientes con el uso del sistema SysAdmin?
- No. Es muy amplio y se usa en su totalidad
7. ¿Advierte Ud. discordancias entre las tareas manuales y las digitales, en el resultado final del acto administrativo?
- a. SI
- b. NO
- Mas o menos. (aclara) Mas no, que si. Es decir, mas negativo que positivo
8. ¿Podria Ud. prescindir de las tareas manuales para completar su trabajo o tarea diaria?
- a. SI
- b. NO No
9. ¿Podria Ud. prescindir de las tareas digitales para completar su trabajo o tarea diaria?
- a. SI
- b. NO No
- 10.¿Encuentra que una misma tarea/archivo/documento tenga doble registro, en formato papel y formato digital?

En algunas ocasiones o en algún expediente se puede llegar a dar la situación...por lo general no.

### **C) ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DEL ÁREA CONTABLE**

**1).- Ud, cómo Supervisora del Área ¿advierte alguna contradicción o incompatibilidades entre el acto administrativo de índole manual y el digital en el resultado final de las tareas que supervisa?**

*Si, se encuentra contradicciones en las tareas. Nosostros trabajamos en general, de las dos maneras: Manual y Digital. Aunque la ley nos ampara en cuanto lo manual. Si bien en lo digital hemos avanzado, hemos crecido pero en cuanto la aceptación de los Cierres Mensuales, por Ejemplo; los cierres mensuales tenemos fechas tope para enviar; nosotros adelantamos digitalmente o correo electrónico, pero el resultado del enviado para nos respondan librando los fondos, es cuando reciban el cierre mensual a traves del formato papel por bolsín.*

**2).- En sus tareas de supervisión del Área, ¿trabaja en mayor porcentaje con formato papel o digitalmente?**

*Se trabaja de las dos formas. Pero el respaldo legal siempre va ser desde lo manual. Si bien el digital es mas rápido, mas ágil, nos comunicamos a traves del sistema, pero si no tienen las firmas de las autoridades a traves de Resoluciones firmados no tienen el mismo valor. Todo lo que esta firmado por las autoridades, es en formato papel. Es el único respaldo que tenemos del Acto Administrativo.*

**3).- A la hora de registrar sus tareas de supervisión, lo hace:**

**a) sólo formato papel**

**b) sólo formato digital**

**c) ambos formatos**

*De las dos maneras. Nosotros recibimos el expediente a través del sistema y en eso va la factura del proveedor; en ese caso la factura digital es el único que tiene aprobación por la AFIP y tiene el valor como si fuera manual. Antes, se recibían las facturas manuales pero si o si debían certificar o firmar por las autoridades del momento que acrediten el servicio a pagar y se sustenta en lo legal y dar curso el trámite.*

*Los pagos por transferencias, que es digital, si no tiene el procedimiento firmado por papel a través de una resolución, no lo hacemos. Las transferencias o pago digital se hace siempre y cuando el titular del beneficio nos constata su CBU a través de una certificación expedida por el Banco o entidad crediticia. Se agrega que los datos del titular beneficiado debe constatar a través de una constancia del AFIP. El recibo de pago lo emite el sistema, se imprime y luego el beneficiario del pago tiene que firmarlo constatando que fue acreditado en su cuenta de caja de ahorro o cuenta corriente los fondos transferidos como forma de pago. Ese recibo firmado por el beneficiario o proveedor se adjunta al expediente papel para luego archivarlo.*

**4).- ¿Encuentra que una misma tarea/archivo/documento tenga doble registro, en formato papel y formato digital?**

*Si, totalmente. Lo digital, se archiva en un servidor de la base de datos; en formato papel, en el archivo de la facultad.*

## Grabación de Audio de Entrevistas



Entrevista a la Tesorera.WAV



Entrevista a la Secretaría Administrativa.WAV

## Desgrabación de Audio a Word: Entrevistas



Entrevista-Pregunta para la Responsable del Área Contable.pdf



Entrevista-Pregunta para la Secretaría Administrativa.pdf



Entrevistas- Preguntas a la Tesorera.pdf

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ APA, N. (s.f.). *Entrevista Cualitativa*. Obtenido de <http://normasapa.net/entrevista-cualitativa/>
- ❖ Casassus, J. (octubre de 2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre paradigmas tipo A y B)*. Obtenido de <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- ❖ definicionlegal.blogspot.com. (s.f.). *Acto Administrativo*. Obtenido de <https://definicionlegal.blogspot.com/2013/01/el-acto-administrativo.html>:  
<https://definicionlegal.blogspot.com/2013/01/el-acto-administrativo.html>
- ❖ González, L. G. (5 de Julio de 2007). *QuadernsDigitals.NET*. (QuadernsDigitals.NET, Ed.) Obtenido de Gestión Escolar- El término Gestión: [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaNumeroRevistaU.visualiza&numeroRevista\\_id=733](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaNumeroRevistaU.visualiza&numeroRevista_id=733)
- ❖ Graells, P. M. (28 de Diciembre de 2012). *Impacto de las TIC en la Educación: Funciones y Limitaciones*. (S. Revista de investigación-Editada por Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) Obtenido de Revista de investigación-Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- ❖ Hyppolite, J. (1946). *Génesis y Estructura de la "Fenomenología del Espíritu" de Hegel*. (F. F. BUEY, Trad.) Paris, Francia: Éditions Montaigne.
- ❖ InfoLEG. (2001). *Ley 25.506 "FIRMA DIGITAL"*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>

- ❖ InfoLEG. (1972). *Ley de Procedimiento Administrativo Nº 19.549*. Recuperado el 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/22363/texact.htm>
- ❖ Iriarte, A. (s.f.). *Modelos de Estado en Argentina*. Obtenido de A Iriarte - [ffyl1.uncu.edu.ar](http://ffyl1.uncu.edu.ar): [http://ffyl1.uncu.edu.ar/IMG/pdf/Modelos\\_de\\_Estado\\_en\\_Argentina-2.pdf](http://ffyl1.uncu.edu.ar/IMG/pdf/Modelos_de_Estado_en_Argentina-2.pdf)
- ❖ Jervis, T. M. (s.f.). *Entrevista de Investigación: Tipos y Características*. Obtenido de Lifer.com: <https://www.lifer.com/entrevista-de-investigacion/>
- ❖ Legislativa, i. -I. (2001). *Ley 25.506 -"FIRMA DIGITAL" - InfoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>
- ❖ Malvicino, O. O. (2001). Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública-Caso Argentino. *Programa de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros,* (pág. 50). Buenos Aires-Argentina.
- ❖ Orlansky, D. (2006). *Política y burocracia: La Reforma del Estado en Argentina* . Buenos Aires- Argentina: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas -Universidad de Buenos Aires.
- ❖ Pablo Clusellas, E. M. (Enero de 2019). *Gobierno Inteligente-Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Gobierno Inteligente -Cambio en la Administración de la Nación Pública Argentina 2016 2019 : [https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gobierno\\_inteligente.pdf](https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gobierno_inteligente.pdf)
- ❖ Peñalvo, F. J. (Junio de 2011). *La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital*. Obtenido de Universidad y desarrollo social de la Web-Universidad de Salamanca - España:

[https://www.researchgate.net/publication/236620683\\_La\\_Universidad\\_de\\_la\\_proxima\\_decada\\_La\\_Universidad\\_Digital](https://www.researchgate.net/publication/236620683_La_Universidad_de_la_proxima_decada_La_Universidad_Digital)

- ❖ Politzer, G. (2008). *Principios Elementales de la Filosofía* (Vol. Pensadores Universales). Casero, Buenos Aires, Argentina: Gradifco SRL.
- ❖ Quintero, L. J. (Marzo de 2009). *Las Universidades Apostando por las TIC: Modelos y Paradojas de Cambio Institucional*. Obtenido de EDUTEC.Revista Electrónica de Tecnología Educativa: <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/453>
- ❖ Rosental, P. I. (1959). *Diccionario de Filosofía y Sociología Marxista*. Buenos Aires, Argentina: Editoria Seneca.
- ❖ Sampiere, H., Fernandez-Collado, & Lucio, B. (226). *Metodología de la Investigación - Cuarto edición*. Iztapalapa, Mexico D.F. - Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Schwarz Díaz, M. (2018). *Breve Historia de las Herramientas de Gestión*. Obtenido de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/7100>
- ❖ Vallés, J. P. (18 de Abril de 2002). *SISTEMAS DE PAGOS ELECTRÓNICOS*.
- ❖ Weber, M. (2001). *¿Que es la Burocracia?* Ediciones Coyoacan.
- ❖ Wikipedia. (s.f.). *Cheque*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cheque>
- ❖ wikipedia. (s.f.). [https://es.wikipedia.org/wiki/Tríada\\_dialéctica](https://es.wikipedia.org/wiki/Tríada_dialéctica). Obtenido de Triada Dialéctica.