

La Plata, 13 de agosto de 2020

Sr. Decano  
Dr. Gabriel Lazo  
Facultad de Odontología  
Universidad Nacional de La Plata

Por la presente, me dirijo a usted con el objeto de presentar mi Trabajo Final Integrador (TFI) titulado “**Sistema electrónico de recaudación online en la Universidad de La Plata. Propuestas situadas para su diseño e implementación**”, dirigido por María Bonicatto.

Nombre/s y Apellido/s: Martín Alberto Ferrero

Documento de Identidad (Tipo y número): DNI 25.035.239

Teléfono y dirección de correo electrónico de contacto: 221-5252270

mferrero@presi.unlp.edu.ar

Sin otro particular, saludo atentamente.

**Martín Alberto Ferrero**

**Universidad Nacional de la Plata**

**Facultad de Odontología**

**Especialización en Gestión de la Educación Superior**

---

Sistema electrónico de recaudación on line en la Universidad de La Plata.  
Propuestas situadas para su diseño e implementación.

---

**Especializando: Cdor. Martin Ferrero**

**Directora: Dra. María Bonicatto**

La Plata, agosto 2020

# Índice

1.-Resumen.....	3
2.- Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés....	4
2.1- Ámbito de gestión.....	4
2.2.-Tema/problema elegido.....	12
3.- Objetivos.....	16
4.- Marco teórico.....	17
5.- Proyecto de Intervención.....	23
5.1Análisis Situacional.....	24
5.2-Desarrollo del Proyecto de Intervención.....	25
6.- Reflexiones Finales.....	35
7.- Bibliografía.....	39

## **1.-Resumen**

El trabajo que se presenta a continuación se propone en el marco de la cursada de la primera cohorte de la Especialización en Gestión de la Educación Superior de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de la Plata. El tema en el que se enmarca es la gestión y administración del sistema de tesorería y el problema que aborda se ha formulado de la siguiente manera: Los sistemas de pago actuales y sus mecanismos (efectivo, cheques y trasferencias bancarias dentro del país y desde el exterior), conllevan procedimientos largos y engorrosos que impactan negativamente en lograr la disponibilidad efectiva de los fondos en tiempo real.

El documento identifica las consecuencias principales que produce el problema identificado y propone un esquema base para el desarrollo de un Sistema de Recaudación on line en el ámbito de la Universidad canalizado desde la Tesorería General como órgano rector del sistema de tesorería, que permita un tratamiento eficiente de los fondos públicos desde el momento de su ingreso y hasta su aplicación definitiva; y que permita fiscalizar la correctamente la registración de los mismos, como así también cumplir con nuestra obligación de rendición respecto de la gestión de los mismos.

### **Palabras Clave.**

Organización- Sistemas de Administración Financiera- Sistema de Tesorería- Gestión en tiempo real.

## 2.- Caracterización del ámbito de gestión y justificación del tema o problema de interés

### 2.1- Ámbito de gestión

El ámbito de gestión en el cual se enmarca la propuesta integrada en este documento, es la Tesorería General de la Universidad Nacional de la Plata. En el organigrama enmarca su actuación dentro de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Presidencia, dependiendo en forma directa de la prosecretaria de igual nombre. (Resolución UNLP 5422/19).



Es por lo tanto, órgano rector de las tesorerías de cada una de las Unidades Académicas y Dependencias, con quienes coordina acciones, procedimientos y regulaciones administrativas en el marco de la normativa vigente de las universidades nacionales y los sistemas de administración financiera gestionados de manera integrada por todas las universidades del país, en el marco de los sistemas nacionales a los que han adherido las casas de estudio en forma gradual durante las últimas décadas. Por lo tanto la Tesorería General lleva adelante su misión en un

contexto organizacional sumamente complejo en tamaño y en cantidad de procesos que la integran que requieren de sus servicios en forma permanente.

La universidad nacional fue creada el 12 de agosto de 1905 por iniciativa de Joaquín V. González que hasta entonces había funcionado desde 1897 como Universidad Provincial. Los objetivos que la Universidad Nacional de la Plata tiene en la actualidad son la formación de estudiantes en el pregrado, grado y posgrado, comprometidos con la comunidad, buscando el crecimiento de la matrícula, la permanencia y el egreso en tiempos que sean acordes con el esfuerzo social que supone el sostenimiento de una universidad pública (Tauber 2018).

Su oferta de grado se encuentra repartida en carreras que se desarrollan en 17 unidades académicas (Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ingeniería, Ciencias Exactas, Arquitectura y Urbanismo, Odontología, Informática, Humanidades y Ciencias de la Educación, Psicología, Ciencias Naturales y Museo, Periodismo y Comunicación Social, Ciencias Médicas, Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias Veterinarias, Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Artes y Trabajo Social. Ofrece a fines de 2016, 174 títulos en sus 115 carreras. En el año 2016 ingresaron 21.496 estudiantes y se graduaron 6.897, la planta docente se encontraba integrada por 13.527 docentes. Tauber (2018:14). El pregrado está conformado por cinco colegios, cuatro de ellos radicados en la ciudad de La Plata y uno en la localidad de 25 de mayo, Provincia de Buenos Aires. La universidad es una institución emblemática por su tamaño y cantidad de personas que transitan en forma diaria en calidad de estudiantes, docentes y no docentes. La trayectoria de ciencia y técnica es reconocida internacionalmente. Los laboratorios, el equipamiento y los recursos humanos se encuentran en estándares de primer nivel. Cuenta con varios institutos de gestión compartida con organismos de Ciencia y Técnica como CONICET y CIC. En el quinquenio 2010-2014 la UNLP en la evaluación general del Ranking SCImago 2016 estuvo ranqueada 1.065 en el mundo, 30 en Latinoamérica y 3 en Argentina, está conformada por 141 unidades de investigación, 36 Centros, 29 Institutos y 33 Unidades Promocionales de I+D, 20 de ellos de doble dependencia con el CONICET, trabajan en la UNLP 2.168 investigadores. Tauber (2018:27).

Este marco de producción institucional colocan a la Tesorería General, como hemos mencionado, ante un desafío: lograr cumplir su misión de programación y administración de los flujos de fondos de la universidad en el marco de demandas y circuitos que requieren de constantes revisiones para lograr mayores grados de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, observando el cumplimiento de las normas vigentes con un equipo de trabajo profesionalizado, fuerte sentido de pertenencia y un servicio proactivo absolutamente responsable. Custodiar los fondos públicos que administra la Universidad, desde su ingreso efectivo hasta su aplicación definitiva, es una tarea de regulación permanente de los mismos

contemplando los requerimientos de cada una de las administraciones y su disponibilidad.

La responsabilidad primaria principal de la Tesorería General es la centralización del movimiento de la recaudación de los recursos generales de la Universidad. Como consecuencia de esto es su responsabilidad recibir y custodiar los fondos asignados por el Tesoro Nacional, los recursos específicos, las donaciones, legados, depósitos y fianzas.

Sus funciones principales son:

- Cumplir con los pagos directos a favor de terceros, o de entrega de fondos a las distintas administraciones de las Facultades y Dependencias de la Presidencia destinados a la cancelación de obligaciones contraídas por las mismas.
- Atención y coordinación del efectivo cumplimiento de obligaciones fiscales ante los distintos organismos de recaudación, principalmente la Administración Federal de Ingresos Públicos.
- Coordinar la programación y administración de los flujos de fondos de la Universidad, observando el cumplimiento de las normas vigentes.
- Administrar los recursos puestos a su disposición, garantizando el resguardo imprescriptible de los fondos públicos.
- Registrar los ingresos y egresos derivados de la ejecución presupuestaria de la administración con el objetivo de proveer información confiable para la toma de decisiones vinculadas a su evolución<sup>1</sup>.

De acuerdo a la Resolución UNLP 5422/15, que como hemos mencionado es normativa vigente, sus responsabilidades primarias están conformadas por un conjunto de 5 puntos a saber:

- Centralizar el movimiento de recaudación de los Recursos Generales de la Universidad. Recibir y custodiar los fondos asignados específicos, donaciones, legados, depósitos y fianzas.
- Custodiar los títulos y valores de propiedad de la Universidad o de terceros que se pongan a su cargo.
- Cumplir con los pagos directos a favor de terceros o a favor de las distintas Administraciones de Facultades y Dependencias de la Presidencia.
- Atender todo lo relacionado con retenciones impositivas, de las distintas Unidades Académicas y Dependencias, con asesoramiento y remisión de nuevas normas de retenciones previamente comunicadas por el Organismo de Recaudación.

---

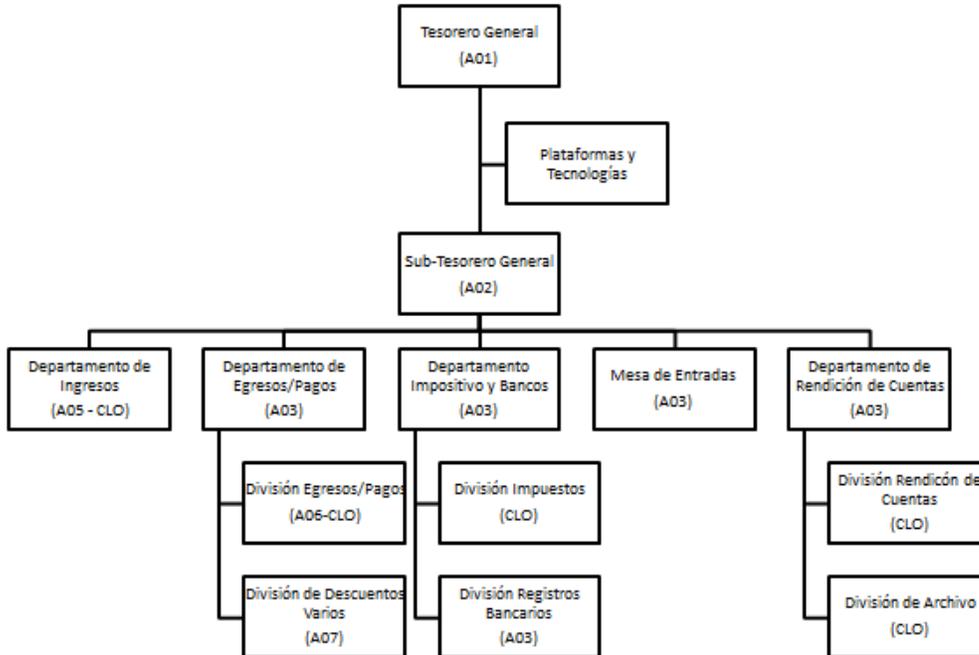
<sup>1</sup> Síntesis de funciones elaboradas a partir de los actos administrativos de aprobación expediente 100-5613/15 y las especificaciones técnicas del Sistema de Tesorería de la Nación

## Sus acciones:

- Realizar las gestiones necesarias ante los Organismos que correspondan, para la percepción de los recursos provenientes del Tesoro Nacional u Organismos públicos del Estado Nacional, Provincial o Municipal.
- Recibir y depositar diariamente en el Banco de la Nación Argentina todo ingreso que se produce para la Universidad, Facultades y Dependencias por cualquier concepto previa intervención del Servicio Contable de la Dirección General de Administración. Cumplir con las liquidaciones, verificando que la documentación se encuentre intervenida sin observación por el Servicio de Contabilidad. El pago de las mismas deberá efectuarse en función reguladora de acuerdo a las disponibilidades de caja, dando preferencia a aquellas con plazo fijo que respondan a pagos de servicios, becas, contratos, con bonificaciones, descuentos, devenguen intereses o tengan prioridad de conformidad a la política y objetivos establecidos por las Autoridades Superiores de la Universidad expresamente indicados.
- Mantener actualizados los registros de contratos, prendas, cesiones, poderes y firmas de acuerdo a lo previsto en las disposiciones vigentes.
- Mantener actualizado el registro de cuentas corrientes oficiales, teniendo en consideración su responsabilidad, en la apertura y cierre de las mismas.
- Confeccionar al cierre de operaciones diarias, los Partes de Ingresos y Egresos Analíticos y el Resumen General que refleje el estado de Cajas, Bancos y otros valores.
- Registrar en un Libro especial, foliado y rubricado, los cheques emitidos y los depósitos bancarios.
- Efectuar las rendiciones de los pagos directos cumplidos de conformidad a las disposiciones legales vigentes y las que establezca la Secretaría de Administración y Finanzas.
- Efectuar las retenciones que por Ganancias, Iva, Res. AFIP 4052 y Servicios de Limpieza, se produzcan, en virtud de los pagos directos que se efectúen e ingresando los mismos y posteriormente confeccionando la declaración jurada de todas las retenciones efectuadas como así también las de las distintas Unidades Académicas.
- Adecuar los procesos técnicos administrativos a las necesidades gerenciales y operativas en cuanto a la planeación, programación y seguimiento de los recursos financieros de la UNLP
- Desarrollar tecnologías tendientes a la optimización de los tiempos de los procesos administrativos, maximizando el control y la transparencia en el manejo de los fondos públicos.
- Fortalecer los canales de comunicación con las tesorerías de las Unidades Académicas y Dependencias en función de profundizar los vínculos que permitan el trabajo conjunto y mancomunado.
- Ofrecer espacios de capacitación a las tesorerías de las Unidades Académicas y Dependencias a fin de unificar procedimientos para un mejor y más seguro control de los fondos públicos, incorporando a su vez mejoras en las herramientas de administración financiera.

- Profundizar el proceso de confección de manuales de procedimientos de la Tesorería.

Para llevar adelante las responsabilidades y acciones mencionadas, la Tesorería general cuenta con una estructura organizativa que las fragmenta en un conjunto de departamentos y divisiones por tipo de procesos.



La Tesorería General se compone de cinco departamentos, perfectamente definidos en cuanto a sus funciones y tareas:

- **Departamento de Ingresos**, destacándose todo lo relacionado al ingreso de fondos y su consecuente registración previa identificación de los mismos.
- **Departamento de Egresos/Pagos**, en el cual se tramitan todas las erogaciones que realiza la Tesorería General, ya sea transferencias de fondos a Facultades o Dependencias de la Presidencia para la cancelación de las obligaciones contraídas y que tramitan mediante expedientes con solicitudes de fondos. A su vez, realiza pagos directos a terceros en el marco de las contrataciones que se realizan en la Administración Central (pago de haberes, contratos, becas, proveedores, etc.).
- **Departamento Impositivo y Bancos**. Creado recientemente a raíz de la fusión de dos áreas y en función de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Este departamento se encarga de la gestión impositiva de la Universidad atendiendo principalmente su cuenta tributaria en AFIP y demás gestiones ante organismos recaudadores provinciales y municipales. Cuenta con una segunda división, la de registros bancarios cuya tarea se centraliza en la conciliación permanente de las cuentas oficiales de la te-

sorería central y lleva adelante los tramites de rigor ante las distintas entidades bancarias (Banco de la Nación Argentina, Bando de la Provincia de Buenos Aires, Banco de Galicia y Buenos Aires, Banco Santander, Banco Credicoop, BBVA por citar a los principales), como así también las relacionadas con la Tesorería General de la Nación.

- **Mesa de Entradas**, cuya función principal es la recepción y salida de expedientes que pasan por la Tesorería General para su tratamiento; y el archivo de Resoluciones, notas, memos e informes.
- **Departamento de Rendición de Cuentas**, su tarea principal consiste en realizar las rendiciones de cuenta documentada para ser enviadas al Departamento de Responsables (Dirección General de Administración) de todos aquellos pagos directos a terceros que realiza la Tesorería General. A su vez, y una vez convalidada la actuación por los responsables del control de las rendiciones, procede a su archivo definitivo en función del tipo de concepto pagado, los que para un ordenamiento más acabado se dividen en 6 grandes rubros: haberes, obra pública, proveedores, contratos, becas, otros.

Todos los Departamentos interactúan entre sí, ya que los trámites son transversales a ellos. Se ingresan fondos (Departamento de Ingresos, que luego se aplican a pagos (Departamento de Egresos/Pagos) para más tarde realizar la rendición respectiva (Departamento de Rendición de Cuentas). Tanto Mesa de Entradas como el Departamento Impositivo y Bancos intervienen en varias ocasiones dentro de ese circuito por lo que cumplen una función de apoyo.

Todas las operaciones y gestiones de la Tesorería General son coordinadas por el Tesorero General y el Subtesorero General, los que disponen en última instancia de las decisiones adoptadas en cada caso. El área de Plataformas y Tecnologías (en la cual se enmarca el Proyecto de Intervención propuesto en este TFI, se encuentra en continuo crecimiento. En ella interviene el Tesorero General acompañado de personal de algún departamento que se encuentra involucrado en el sistema o plataforma de que se trate.

El equipo que conforma la Tesorería General de la Universidad está formado por 15 personas. La mayoría de ellos con cargos no docentes acordes a la función que desempeñan (10 en total), y personal que cumple funciones mediante un contrato de locación de obra (5). Se busca una continua capacitación de todos los que conformamos el equipo y se debaten todas las ideas que se acercan con el fin de mejorar los procedimientos.

El desarrollo del trabajo diario de la Tesorería General permite reconocer diferentes actores con los que interactúa, entendiendo que su incumbencia tiene que ser comprendida en el marco de un proceso organizacional que incluye un conjunto de trámites administrativos concatenados en los que participa, por lo que la dinámica propia que se quiera generar va a estar siempre en relación a otros espacios institucionales con los que se comparte el cumplimiento de las estrategias instrumentadas por la Institución.

Se propone agrupar los actores en dos subgrupos:

- a) Internos: todos aquellos que tienen una relación directa con el trabajo realizado dentro de la Universidad; y externos, donde agrupamos los terceros que se vinculan con la Universidad por diferentes motivos.

Los actores internos, a su vez, podemos dividirlos entre los propios de la Tesorería General perfectamente formalizados a través de sus distintos departamentos: Ingresos, Egresos, Impositivo, Rendiciones de Cuentas, y Apoyo Administrativo (Mesa de Entradas, Bancos); y las distintas direcciones nucleadas en las diferentes Secretarías que componen la Presidencia, con una relación directa con la Prosecretaría de Administración y Finanzas (dentro de la SAF) como: Secretarías de la Presidencia, Prosecretarías de la Presidencia, Direcciones de la Presidencia, Administración de la Presidencia, Administraciones de las distintas Unidades Académicas y Dependencias, Personal de la Universidad (docentes, Nodocentes, investigadores, extensionistas, funcionarios), estudiantes y graduados de la Universidad.

- b) Los actores externos: La Tesorería General se vincula con diversos actores que no forman parte de la organización, principalmente aquellos con los cuales la Universidad tiene vínculos que involucran transferencias de fondos: El Estado Nacional, a través de sus distintos Ministerios y Secretarías, el Estado Provincial, a través de sus diferentes Organismos, el Estado Municipal, con interacción directa con las tesorerías de las distintas municipalidades principalmente de la Provincia de Buenos Aires, el sistema financiero en general, especialmente con los bancos públicos y privados que interactúan en convenios y proyectos especiales con la Universidad, empresas, tanto públicas como privadas (del país y del exterior), empresas de servicios públicos, Organismos de Recaudación (nacionales, provinciales y municipales), Organismos Internacionales de financiación de proyectos, Universidades (del país y del exterior), Otros.

## 2.2.-Tema/problema elegido

El tema en el que se enmarca la propuesta de TFI es la gestión y administración del sistema de tesorería de universidades públicas. Se hace foco en el caso de la Universidad Nacional de La Plata y el problema principal que justifica el diseño a desarrollar es:

*Los sistemas de pago actuales y sus mecanismos (efectivo, cheques y transferencias bancarias) dentro del país y desde el exterior, conllevan procedimientos largos y engorrosos que impactan negativamente en lograr la disponibilidad efectiva de los fondos en tiempo real.*

Este problema identificado ocasiona un conjunto de consecuencias en la administración y gestión de la Tesorería:

- Tiempo de trabajo a la búsqueda de datos que nos permitan identificar al pagador y el concepto que está pagando.
- Costos de operación resultantes de operaciones equivocadas
- Horas de trabajo para subsanar las equivocaciones

En función de ilustrar lo mencionado, recaudar en efectivo o cheque implica la necesidad de atención en ventanilla, el expendio de un comprobante provisorio de cobro, el registro en el sistema contable reflejando el ingreso a la caja, el envío de los valores al banco para su depósito y posterior acreditación (con una nueva registración de tal circunstancia). Estos 5 pasos podrían simplificarse en uno solo si se implementa un sistema de recaudación electrónico en línea, lo que se constituye en la estrategia principal que para abordar el problema de gestión identificado ya que actualmente es el tercero interesado quien refleja en el sistema quién paga y qué paga. La información impacta directamente en el sistema contable (haciendo automáticamente las registraciones del caso) y los fondos se acreditan directamente (luego de un lapso corto y determinado de tiempo) en la cuenta bancaria predefinida. El desarrollo de un sistema de esas características permitiría un ahorro significativo de tiempo laboral que puede volcarse a otras actividades, y mejorar las cuestiones de seguridad que implica trasladar desde las oficinas de las distintas tesorerías dinero en efectivo y cheques hasta el banco. Si bien en el caso de la Presidencia se cuenta con la sucursal del Banco Nación en el mismo predio de la manzana donde se encuentra emplazado el edificio (ubicada

en el Centro Karakachoff), otras tesorerías deben realizar un trayecto importante hasta la sucursal con los riesgos que ello supone, y agregado a esto no es habitual que la tarea la realice personal que tiene un cargo de responsabilidad ya que muchas veces son cadetes o personal de cargos inferiores los encargados del traslado.

El caso de transferencias bancarias, si bien es un esquema que ya implica la utilización de datos en línea, sin movimiento de valores físicos como en el caso anterior, en numerosas ocasiones debemos destinar tiempo de trabajo a la búsqueda de datos que nos permitan identificar al pagador y el concepto que está pagando. Se suma a esto la multiplicidad de cuentas oficiales que tiene la universidad, que posibilita que la transferencia en cuestión sea dirigida a una cuenta incorrecta (pago a Facultad 1 se acredita en Facultad 2 por ejemplo). Solucionar estas equivocaciones implica más tiempo administrativo: identificar el pago y a quien corresponde, solicitar a la UA de destino que gire los fondos a la UA que corresponde, ingreso de los fondos en la Administración Central para después girarlos a la UA que debió recaudar originalmente. Todos esos pasos conllevan un expediente que aglutine la tramitación y cada paso necesita de la intervención de una oficina administrativa hasta llegar a la resolución definitiva: facultad 1, facultad 2; Dirección Contable, Dpto. de Fondos y Valores, Dirección de Presupuesto, Tesorería General, Facultad 1, proceso que como hemos mencionado ocasiona innumerables horas de trabajo perdidas. Otra cuestión no menos importante son los costos asociados a la operación (comisiones bancarias). Con el nuevo sistema esos gastos se reducen significativamente, ya que los costos de gestión y bancarios son mucho menores y mejorando estos procesos podría acordarse con el banco y los proveedores de pago un valor más conveniente. Hasta ahí hablando de transferencias y pagos dentro de Argentina. ¿Qué pasa cuando necesitamos cobrar de personas (físicas o jurídicas) del exterior? En este caso el tiempo se duplica, triplica, cuadriplica..... Los fondos son enviados desde otro país como divisas (pueden intervenir varios bancos, pero vamos a tomar la mejor opción de solo dos: origen y destino), eso ingresa en el sistema bancario argentino, se notifica a la Universidad. Esta presenta la documentación del caso que justifique el ingreso de los fondos, la entidad bancaria

(cumplimentados los requisitos) liquida la orden de pago del exterior y la acredita en cuenta bancaria, demorando un tiempo promedio de 30 días, con costos en las transferencias sumamente altos. Un sistema de recaudación on line, nos permitiría que cualquier persona desde cualquier lugar del mundo y mediante una tarjeta de crédito de las marcas más utilizadas a nivel global, realice un pago (conocemos de primera instancia quien paga y qué paga) y a las 48 hs. los fondos estén acreditados en la cuenta bancaria de la Universidad.

Por lo tanto, la propuesta permitiría que la Universidad Nacional de la Plata contara con los fondos de manera casi inmediata, segura y bancarizada, permitiendo además la obtención de reportes en línea como por ejemplo verificar pagos de inscripción en el caso de congresos, monto pagado, monto total recaudado, todo en tiempo real mejorando el insumo para la planificación y ejecución de los fondos públicos que se ponen en juego en ese tipo de dispositivos institucionales como lo son los congresos cuya característica en general es la superposición en tiempo de los ingresos y egresos de los fondos mientras los mismos se desarrollan.

Por otra parte, la interfaz de un sistema de estas características con otros (SIU Pilagá y Facturación principalmente) posibilita registraciones automáticas a las que solo debemos enfocarnos en controlar prescindiendo de realizar registraciones manuales, ya que los cambios en el sistema de recaudación impactan automáticamente en SIU-Pilagá registrando el ingreso correspondiente con su concepto de ingreso asociado y la Unidad generadora del recurso involucrada. Por otro lado impactaría automáticamente en el sistema de Facturación (propio de la UNLP y desarrollado por nosotros y el CESPI), emitiendo la factura electrónica y enviándola al interesado mediante correo electrónico.

Sintetizando, el problema que intentamos resolver en este Trabajo Final Integrador ha permitido identificar la necesidad de fortalecer un adecuado registro y uso de la información, proponiendo la implementación de una solución tecnológica acorde a los tiempos que corren. Un sistema que se fundamente en tres principios básicos: transparente, dinámico y moderno.

Entonces, ¿de qué manera un sistema de recaudación on line puede mejorar la gestión y control de los fondos públicos que ingresan en la Universidad?, ¿este sistema puede asegurarnos cumplir con una buena gestión y un adecuado control en la Universidad Nacional de La Plata?

Estas preguntas permiten presentar los objetivos del Trabajo Final Integrador de la Especialización en Gestión de la Educación Superior cursada durante el año 2019/2020 en la Universidad Nacional de la Plata.

## 3.- Objetivos

### Objetivo general:

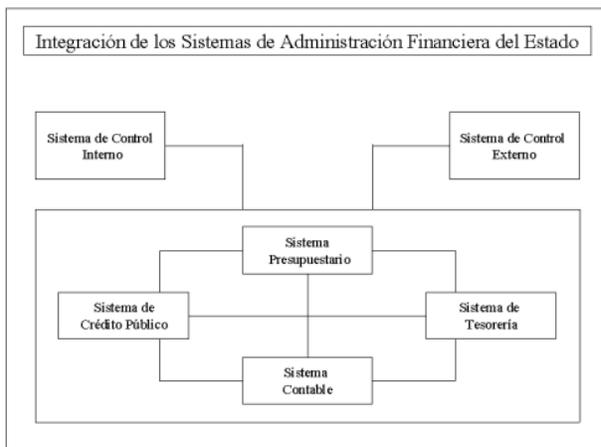
- Proponer un Sistema de Recaudación On Line para la Universidad Nacional de la Plata, que registre el ingreso de fondos, permita su gestión, y vincule coordinadamente la tesorería central con las tesorerías jurisdiccionales.

### Objetivos específicos:

- Indagar sobre la dimensión burocrática de la Universidad a los fines de comprender su complejidad en la gestión financiera.
- Investigar el marco legal y normativo que rige la actividad financiera, como así también los procedimientos administrativos inherentes a la función.
- Reconocer y analizar el vínculo actual de la tesorería central con las tesorerías jurisdiccionales, en sus aspectos formales e informales.
- Actualizar y repensar procedimientos administrativos que permitan una evolución en la gestión de los fondos públicos.

## 4.- Marco teórico

Esta propuesta se encuentra sustentada conceptualmente en la concepción de los sistemas de administración financiera concebidos en la Ley 24156, cuyo sentido es comprender a los sistemas de apoyo como una herramienta fundamental para el desarrollo estratégico y operativo de las organizaciones públicas. “Comprender la política de nuestra universidad..., supone entenderla en clave organizacional, ya que los procesos de diseño e implementación suceden en una organización publica no estatal en el marco de la autonomía universitaria que le otorga identidad propia, pero que sin embargo comparte en clave de regulaciones, procedimientos, gestión de recursos humanos, financieros y materiales, innumerables puntos en común con dependencias de la Administración Pública Nacional” Bonicatto (2019)



La Administración Pública Nacional se encuentra regulada por esta normativa, la que fue concebida en el marco de un debate técnico por especialistas del Ministerio de Economía de la Nación durante la década del 90, que buscaban mejorar los mecanismos de gestión pública. “La gestión financiera realizada por

las distintas jurisdicciones del Sector Público Nacional se caracteriza por desarrollarse a través de sectores de la Administración cuya denominación de por sí define la función de cada uno ellos: presupuesto, crédito público, tesorería, contabilidad, control interno y control externo. Estos sectores, por su propia naturaleza, conforman sistemas diferenciados que interactúan dentro de un sistema mayor denominado Sistema de Administración Financiera.” El sistema Presupuestario en la Administración Pública Nacional Argentina.

La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, establece en su artículo 4° los objetivos de la misma. De ellos podemos seleccionar algunos que tienen una relación estrecha con el propósito de este TFI y en este marco planteamos una serie de propósitos aplicándolos a la gestión en la Universidad:

- a) Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos (Sistema central SIU-Pilaga y sistemas informáticos satélites por caso el Sistema de Recaudación on line)
- b) Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del sector público nacional (Aplicación de procedimientos y sistemas modernos)
- c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable... útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades y para evaluar la gestión de los responsables en cada una de las áreas administrativas (Administración Central, Facultades y Dependencias de la Presidencia).
- d) Establecer como responsabilidad propia de la administración...:
  - a. Un sistema contable adecuado... (SIU-Pilagá)
  - b. Un eficiente y eficaz sistema de control interno... (Unidad de Auditoría Interna)
  - c. Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados... (Secretaría de Administración y Finanzas).

Este sistema de Administración Financiera y sus subsistemas son por lo tanto esquemas procedimentales que pretenden articular y coordinar procesos de planificación y gestión que se desarrollan en las organizaciones gubernamentales argentinas. Es en este marco que entendemos a la universidad como una organización que tiene que comprenderse como un sistema complejo que interactúa con diversidad de actores internos y externos en cuyo marco se encuentra inserta la Tesorería General. “Sistemas socio técnicos complejos, de base social política y técnica donde se conjugan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas, que además tienen la capacidad de redefinir y readaptar a partir de procesos de reflexión y aprendizaje sus procesos y alcances que no siempre se logran a partir de la autoridad y la decisión política sino del dialogo, debate y la interacción cotidiana (Etkin 2005).

El sistema de tesorería como parte del Sistema de Administración Financiera en tanto instrumento de gestión, tiene que estar por lo tanto alineado y en coordinación permanente con los espacios de decisión de la organización, en este caso la conducción de la Universidad Nacional de la Plata.

Fernando Tauber (Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022), plantea que la Universidad como institución pública se convierte en una herramienta indispensable para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. La educación superior es un bien público y social, un derecho humano universal y una responsabilidad del Estado. La Universidad Nacional, en todos sus procesos de enseñanza de calidad y en la búsqueda de excelencia necesita indefectiblemente de recursos financieros, cuya característica principal es su escasez. En esta línea de pensamiento, avanzar en un sistema de recaudación que sea capaz de registrar y generar mecanismos de ingresos en tiempo real, se constituye en un eslabón importante dentro del Sistema de Tesorería, entendiendo que el mismo comprende el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que intervienen en el proceso de percepción, recaudación y depósito de los recursos públicos, así como su canalización hacia el pago de las obligaciones del Estado (Programa de Reforma de la Administración Financiera en Argentina). En ese contexto, las prioridades del sistema apuntan a establecer los mecanismos más idóneos que aseguren la pronta disponibilidad de los recursos y su eficaz y eficiente aplicación a través de los programas gubernamentales, todo ello en un marco de absoluta transparencia de la respectiva gestión. El gerenciamiento de los flujos de recursos y erogaciones exige la incorporación de modernas técnicas de gestión de tesorería, que superen la función operativa de recaudar y pagar que generalmente realizan las mismas.

Por ello, entendemos que los objetivos que persigue el Sistema de Tesorería en el ámbito de aquella reforma orientan y argumentan conceptualmente el marco en el que se apoya este trabajo:

- 1.- Desarrollar técnicas de programación de los flujos de ingresos y pagos, a fin de lograr eficiencia en la administración de los recursos públicos.

- 2.- Implantar mecanismos ágiles para lograr inmediatez en la recepción de los recursos y prontitud en el pago de las obligaciones.
- 3.- Adoptar medidas para optimizar el movimiento de fondos, en función de los programas financieros y monetarios, coadyuvando con ello a disminuir el costo del financiamiento.
- 4.- Coordinar con la autoridad monetaria la administración de la liquidez fiscal.
- 5.- Proveer información, en tiempo real, de ingresos y pagos, tanto para la toma de decisiones por los responsables del área como para satisfacer los requerimientos del sistema integrado de información financiera.

La Tesorería General, como órgano rector del sistema de tesorería en la Universidad Nacional de La Plata, impulsa y apoya procesos innovadores de mayor calidad y transparencia en la gestión de los fondos públicos que hacen al presupuesto de la Universidad. El personal de las distintas tesorerías (General y de Unidades Académicas) realizan un aporte esencial para la mejora de los procedimientos a los fines de mejorar la forma de trabajo y adaptarse a los cambios y demandas del medio; conformando un gran equipo de trabajo que trasciende a cada una de las oficinas.

Juan I. Doberti, en su libro “La Organización Académica en la Universidad” resalta la importancia de la integración entre la autoridad central y las distintas administraciones de las Unidades Académicas, comprendiendo a la descentralización como un factor relevante en las grandes universidades, por lo que se torna imprescindible establecer normas comunes y una búsqueda permanente de consensos para facilitar la implementación de procedimientos que signifiquen un salto cualitativo en todas las tesorerías jurisdiccionales atendiendo a las realidades tan disímiles de las distintas Unidades Académicas. La dinámica organizacional nos permite asignar recursos que permitan llevar adelante las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos propuestos. Mantener un equilibrio constante que minimice el volumen de fondos inmovilizados, y que nos permita llevar adelante la ejecución presupuestaria sin retrasos ni dilaciones. La eficiencia en su aplicación, que nos permita ser oportunos en el cumplimiento de las

obligaciones contraídas por la institución, posibilitando la economicidad de los mismos. Una tesorería gubernamental eficiente constituye el principal soporte de la gestión económico-financiera a las instituciones públicas, y que deben ajustarse a las necesidades del sector público, con el fin de proporcionar el apoyo necesario para la gestión gubernamental y para el éxito de las políticas públicas La Gestión de Tesorería en América Latina – FOTEGAL – Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina (julio 2018).

Por último, se presenta a continuación un concepto que propone a los procesos de gestión como una usina de producción de conocimiento que tiene una característica distintiva: la necesidad de producirlo en tiempo real, es decir en simultáneo a la implementación de la política pública que se tiene a cargo. Entendemos que esta perspectiva complementa la base teórica de este trabajo tomada de los sistemas de administración financiera como instrumentos de gestión, ya que la práctica de gestión cotidiana es la que permite comprender las nuevas demandas e identificar los problemas a los que la gestión tiene que responder en pos de garantizar una administración.

Investigación Gestión (I+G): “proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable”. (Bonicatto, 2019, p89).

Como hemos establecido, esta propuesta tiene como requisito la producción de conocimiento en tiempo real, en tanto insumo para la toma de decisiones en el marco de la gestión. Es también requisito la situacionalidad, ya que el insumo debe partir desde, referir y posibilitar el mejoramiento de procesos de gestión específicos. Por último, es un requisito la trazabilidad de la propuesta, en tanto cualquiera debe poder rastrear los procesos decisores y los procesos de análisis que llevan a los gestores a tomar las decisiones que toman y realizar los ajustes propuestos. Estos insumos deben permitir el ajuste del diseño de las políticas

implementadas y plantear una alerta sobre "el que no sabe que no sabe", es decir, arrojar luz sobre aspectos nuevos de los problemas abordados.

“Desde este enfoque, la investigación se vuelve parte de las responsabilidades de las funciones de gestión. Los procesos de diseño e implementación de políticas deben incluir el análisis del pasado y contemplar errores de diseño evidenciados en la distancia con la realidad del proceso de implementación”. Diz (2020)

Se plantea entonces este trabajo como el resultado de un proceso de identificación, análisis y propuesta que puede ser enmarcado en un proceso de I+G.

## 5.- Proyecto de Intervención

Este proyecto se basa en proponer un Sistema de Recaudación on line en el ámbito de la Universidad, que pueda ser utilizado simultáneamente por las distintas tesorerías. Un sistema informático moderno, que permita realizar la recaudación de los recursos financieros de la Universidad mediante el uso de medios electrónicos como tarjetas de débito, tarjetas de crédito y débitos (automáticos o no) en cuentas bancarias de terceros interesados.

Una herramienta que permita publicar todo aquello que la Universidad ofrece, brindando un amplio abanico de posibilidades que van desde el cobro de una tasa administrativa hasta la venta de un producto que lleve la insignia institucional, y que puede ser utilizado on line desde cualquier lugar del mundo.

Atento a la descentralización administrativa de la Universidad Nacional de La Plata, se trata de un sistema que permite su uso simultaneo tanto a nivel central como a nivel de Unidades Académicas, donde cada administración tiene la posibilidad de realizar sus propias publicaciones y efectuar la recaudación que le fuera autorizada oportunamente. Independientemente que su uso inicial fue pensado para el cobro de recursos propios, generados por actividades académicas, por servicios a terceros o venta de productos, el mismo podría ser utilizado de igual manera para el ingreso de fondos del Tesoro Nacional, ya que su única limitante es el medio de pago utilizado por el ordenante del envío de fondos. Una herramienta electrónica de estas características se hace imprescindible en la actualidad tanto por la celeridad y seguridad de la recaudación, como por los informes en tiempo real que el sistema le brinda a la administración de la Universidad. “Cuando hablamos de gestión de la información, se trata de la explotación de la información para la consecución de los objetivos de la organización. La finalidad es ofrecer mecanismos que permitan adquirir, producir y transmitir datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a esos objetivos” Bonicatto, Iparraguirre, Fernández (2020).

De igual manera, su importancia se torna significativa porque posibilita otras formas de pago a los terceros interesados, aportándoles comodidad y celeridad en las operaciones, pudiendo realizarlas desde cualquier lugar elegido donde cuente con un dispositivo electrónico y conexión a internet.

## **5.1 Análisis Situacional**

La Universidad Nacional de la Plata, como parte del sistema universitario argentino, necesita imperiosamente la modernización de sus sistemas de recaudación vinculados principalmente a la posibilidad de ofrecer otras variantes para realizar envíos de fondos a partir de pagos de terceros mediante efectivo, cheques o transferencias. Como hemos desarrollado precedentemente, estas modalidades conllevan un sin número de desventajas con respecto al uso de medios electrónicos. Actualmente, y atentos a la intención de mantener una sana administración, se recomienda minimizar el uso de dinero en efectivo y cheques. El logro de esta situación permitiría operar con mayor seguridad y control, optimizando el tiempo de trabajo y evitando el riesgo del resguardo de valores hasta el momento del depósito bancario; además de evitar el traslado de los mismos hasta la entidad bancaria. Esto es de suma importancia para la Universidad Nacional de La Plata, ya que por su dispersión geográfica las distancias hasta la sucursal bancaria suelen ser significativas, como así también los volúmenes transportados. Tanto el uso de efectivo y valores al cobro nos obligan a efectuar registraciones manuales para su ingreso, y de acuerdo a los documentos emitidos se pueden llegar a duplicar y hasta triplicar tareas. Un sistema electrónico nos permitiría realizar una única registración que impacte en los distintos subsistemas que requieran información, ya sea para el registro contable, la toma de decisiones o los requerimientos de las distintas auditorías.

En el caso de las transferencias de fondos, y más allá de tratarse de un medio electrónico de pago, una vez registrado el crédito en la cuenta bancaria las administraciones deben recabar documentación al respecto que respalde el pago realizado, el ordenante de la misma y el beneficiario directo (ya que puede darse el caso de que una persona realice un pago en nombre de otra). Nuevamente

enfrentamos procedimientos que dilatan el tiempo para que el recurso se registre y permita su disponibilidad. Lo expuesto aplica para terceros interesados radicados en el país, pero el problema crece cuando estas personas se encuentran físicamente en otros lugares del mundo. Profundizamos lo que hemos enunciado en el apartado de la justificación del problema. Estas personas no tienen la posibilidad de realizar un pago en efectivo o mediante cheque, y lo usual es recurrir a transferencias de fondos. Esta operatoria tiene dos aspectos sumamente problemáticos: su costo y el tiempo que demanda la operación. El costo suele ser significativo, valuado en moneda extranjera, y puede darse el caso en que el mismo sea igual al valor a pagar, lo que hace que se duplique el pago realizado. A su vez, y de acuerdo a los bancos intervinientes en la ruta que siguen los fondos, el tiempo de liquidación no es inmediato. Desde que envío de fondos por parte del ordenante, el ingreso en el sistema bancario argentino, el conocimiento de la orden de pago, la presentación de la documentación respaldatoria y la liquidación bancaria que permite el ingreso de los fondos en la cuenta del beneficiario los días transcurridos pueden extenderse demasiado. Un reclamo habitual de las administraciones de las Unidades Académicas, principalmente aquellas que ofrecen actividades de posgrado a distancia, suele ser la incobrabilidad que enfrentan con respecto a las inscripciones y mensualidades que los alumnos se comprometen a pagar. Muchas veces, estudiantes que residen en otras partes del mundo cursan sus estudios a distancia en el marco de la oferta brindada por nuestra universidad, pero se dificulta el cobro de las matrículas.

Todas estas cuestiones atentan contra un sistema obsoleto, que puede mantener su validez en situaciones excepcionales, pero que no contribuye a una administración moderna y a la altura de los estándares mundiales.

## **5.2-Desarrollo del Proyecto de Intervención.**

Un sistema de recaudación on line, nos permitiría captar todos esos recursos en un lapso corto de tiempo (están establecidos los plazos para el ingreso de los fondos en las respectivas cuentas bancarias), existen certezas de los gastos y comisiones asociados (significativamente menores a los de una transferencia bancaria desde el exterior), desaparece el trámite de ingreso de los

fondos ya que la operatoria es efectuada directamente por los proveedores de pagos contratados, se simplifican sustancialmente los procedimientos administrativos que permitirán su registración en línea y automática, impactando en los subsistemas que requieran de la información, se conoce fehacientemente desde el momento inicial el nombre y demás datos del pagador, el nombre del beneficiario final y el concepto abonado, como así también la información en línea que se pueda requerir para la toma de decisiones. Por lo que su desarrollo permitiría los siguientes logros: Celeridad para la efectivización de recursos, oportunidad de la información, transparencia en la gestión de fondos públicos, control interno y externo.

Desarrollar un sistema de estas características, y en una organización tan compleja como lo es la Universidad Nacional de La Plata, con 18 Facultades, 5 Colegios y distintas dependencias de la Presidencia - cada una con su tesorería - , y una tesorería central; es un desafío complejo que requiere un esfuerzo mancomunado de todos los actores intervinientes. Es un trabajo que solo puede llevarse a cabo en equipo, con un alto grado de consenso que permita aglutinar las diversas realidades que enfrentan las distintas administraciones. Es un proyecto de implementación que se canaliza desde la Tesorería General, como órgano rector del sistema y que tiene como función principal la coordinación de los distintos actores, tanto internos (autoridades, administraciones, desarrolladores informáticos, etc.) como externos (entidades bancarias, proveedores de pago, etc.).

Este proyecto de intervención de plantea en tres etapas. Una primera etapa de desarrollo del sistema, pensado a nivel global pero enfocado a la administración central, una segunda en la que se llevaría adelante la descentralización del mismo incorporando a todas las Unidades Académicas y Dependencias de la Presidencia y una tercera que implica el desarrollo de las comunicaciones del sistema con los otros que utiliza la Universidad para el registro de sus operaciones y la toma de decisiones, principalmente el Módulo Económico, Presupuestario, Financiero y Contable SIU-Pilagá

En la primera etapa se realizarán los lineamientos generales del sistema, los alcances previstos y el diseño junto a los desarrolladores informáticos. En este punto es central distinguir la ventaja comparativa de la Universidad para el desarrollo de sus sistemas informáticos a través de la Facultad de Informática y del Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI).

El CeSPI, desde el año 2008 certifica con la ISO 9001:2008 su Gestión de Requerimientos de Servicios e Información de Sistemas Académicos. También, en el año 2018 certificó el standard ISO 9001:2015 para la Gestión de Requerimientos de Sistemas Académicos, Seguridad de la Información y de Minería y Análisis de Datos, hasta el año 2021. Todas estas acreditaciones y re-certificaciones fueron realizadas por Rheinland Argentina S.A de TÜV Rheinland Group, Alemania.

La seguridad y la privacidad de la información constituyen un factor clave, por esta razón, los sistemas informáticos antes de ser puestos en producción son testeados, mediante la lista actualizada de OWASP, para prevenir las principales vulnerabilidades. Además, se capacita a todos los desarrolladores de software para que incluyan buenas prácticas de seguridad en el desarrollo de las soluciones. Cabe señalar que el servicio de testeo de vulnerabilidades de seguridad que brinda el CeSPI también se realiza para los sistemas que el SIU ofrece al sistema universitario nacional.

Asimismo se realizarán los acuerdos pertinentes con la entidad financiera asociada a la Universidad. En este caso el Banco de la Nación Argentina, socio estratégico por excelencia que vincula con precisión absoluta la Universidad Pública con el Banco Público; para posteriormente celebrar los acuerdos de rigor con los proveedores de pagos seleccionados oportunamente.

En una segunda etapa, y con un pleno funcionamiento del sistema a nivel central en cuanto a la operatoria, se llevaría adelante la descentralización del mismo incorporando a todas las Unidades Académicas y Dependencias de la Presidencia para que puedan realizar las publicaciones que crean convenientes y proceder al cobro de las mismas.

Es importante en esta etapa el rol de la Tesorería General, coordinando los distintos requerimientos de las administraciones y llevando adelante las gestiones pertinentes ante el Banco de la Nación Argentina y los proveedores de pago para el alta de los distintos números de comercio electrónico para las distintas marcas que se desean incorporar (a saber, Visa, Mastercard, Cabal, American Express, Red Link, Red Banelco, etc.). Dichos comercios electrónicos deberán estar asociados a las diferentes cuentas bancarias oficiales en las cuales se acreditarán las operaciones realizadas y se debitarán los cargos y comisiones bancarias de cada una.

Una cuestión no menor a definir en esta etapa es el procedimiento de publicación que realiza una administración, y el control que debe llevarse a cabo sobre ella, antes de que la misma sea abierta a la sociedad. Cabe aclarar que toda publicación que se requiera debe ser autorizada mediante Resolución del Decano de cada una de las Facultades o del Presidente de la Universidad según corresponda, en la que se detallarán los conceptos a publicar (que llamaremos ítems), el valor de los mismos y el período de publicación establecido. En resumen, cada administración podrá realizar su publicación que será autorizada a nivel central antes de encontrarse operativa, y todos los pagos realizados sobre la misma serán acreditados en la cuenta bancaria oficial definida previamente.

La tercera y última etapa del proceso será del desarrollo de las comunicaciones del sistema con los otros que utiliza la Universidad para el registro de sus operaciones y la toma de decisiones, principalmente el Módulo Económico, Presupuestario, Financiero y Contable *SIU-Pilagá* (sistema que permite realizar en forma integrada la gestión de presupuesto, la ejecución del gasto y de recaudación). Al centralizar la información de los datos que carga cada dependencia, facilita a los usuarios el seguimiento integrado de los ingresos y gastos, además de otorgar flexibilidad en el manejo de áreas y dependencias. Asimismo, el módulo brinda seguridad a través de los controles de validación -que facilitan la importación de datos- y de los controles de gestión de fondos en los niveles directivos; y el sistema de facturación mediante el cual se emite la factura digital correspondiente por el pago realizado y se envía a la casilla

de correo electrónico previamente informada (en el mismo sistema de pago) por el tercero interesado.

Podemos observar la importancia de los recursos humanos involucrados en el proceso, no solamente del equipo de cada una de las tesorerías sino también de las áreas contables. Un sistema integral requiere de una participación integral, que al fin de cuentas simplifique el trabajo, otorgue celeridad y nos brinde un mayor control y transparencia de las distintas oficinas que integran la administración.

A continuación se detalla un breve repaso de las diferentes aplicaciones propuestas del sistema, desde que se realiza una publicación hasta su cobro, registro y visualización de la información en línea.

El acceso al sistema por parte de los usuarios registrados y autorizados por cada Unidad Académica y Dependencia de la Presidencia se realiza a través del portal de acceso único de la Universidad, desarrollado por el CeSPI (Figura 1). Allí deberá ingresarse con usuario y contraseña gestionados anteriormente.



(Figura 1)

El sistema contará con las distintas Unidades Académicas y Dependencias de la Presidencia que se usan en los demás sistemas de la Universidad, y las mismas tendrán asociados a los usuarios responsables de cada una, como así también a los comercios electrónicos respectivos. En primer lugar deberemos definir las oficinas que se registrarán de acuerdo al criterio y conveniencia de cada administración (Figura 2), las que también podrán ser agregadas y modificadas posteriormente.

The screenshot shows the 'Nueva oficina' (New office) form in the PAGO UNLP system. The header includes the logo of Universidad Nacional de La Plata and navigation links for 'Solicitudes de pago', 'Pagos', 'Publicaciones', and 'Administración'. A user profile for 'martin.ferrero' is visible. A red notification bar at the top states: 'No existe un cierre que contemple el día de hoy, cree un nuevo cierre de caja para incluir los pagos sin cierre hasta este momento.' The form title is 'Nueva oficina'. A blue informational box explains the 'comercio electrónico' selector. The form fields are: '\* Nombre' (Tesorería General), '\* Unidad académica' (Presidencia - Autoridades y Doc.), and 'Comercio electrónico' (Heredar el de la Unidad académica). A green 'Guardar cambios' button is at the bottom.

(Figura 2)

Una vez definidas las oficinas, será necesario establecer los conceptos por los que cada una pretenda realizar un cobro. A estos conceptos los llamaremos ítems que en líneas generales se dividen en diferentes tipos (Figura 3).

No existe un cierre que contemple el día de hoy, cree un nuevo cierre de caja para incluir los pagos sin cierre hasta este momento.

### Categorías de ítems

Nombre	Código de concepto	Acciones
Título de grado	001	  
Título de posgrado	002	  
Reválidas/Convalidaciones de títulos extranjeros	003	  
Inscripción a curso	004	  
Inscripción a evento	005	  
Inscripción a posgrado	006	  
Cuota de posgrado	007	  
Venta de Bienes y Servicios	008	  
Reintegros / Devoluciones	009	  
Otros / Varios	010	  

Mostrando todos (10) los objetos

(Figura 3)

Estas categorías de ítems serán las informadas a los distintos proveedores de pago para que se registren en sus plataformas e indiquen al usuario que tipo de pago está realizando. Las mismas podrán sufrir modificaciones en el futuro.

Para la carga de ítems (Figura 4), se requerirá completar determinada información. Establecer el nombre del ítem a publicar, el monto del mismo (indicando moneda: ARS o USD), la cantidad de cuotas, la fecha entre las cuales estará habilitado en la publicación y deberemos seleccionar el tipo de categorías (predefinidas).

PAGOS UNLP UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA Solicitudes de pago Oficinas Pagos Cierres de caja Publicaciones Mesa de ayuda martin.ferrero

No existe un cierre que contemple el día de hoy, cree uno nuevo para contemplar la fecha actual cree un nuevo cierre de caja.

### Nuevo ítem para la oficina Tesorería General

\* Nombre  Descripción

\* Monto  Moneda  Cuota Nro.

\* Fecha de publicación  \* Fecha de expiración

\* Categoría

Esto se visualizará de manera semejante en los tickets de pago, según el proveedor empleado.

(Figura 4)

Una vez definidos estos aspectos, nos encontraremos en condiciones de realizar la publicación respectiva, añadiendo datos de la misma. Será necesario establecer el nombre de la publicación, su vigencia, cual es la oficina responsable de la misma, los ítems que se incluyen para el pago y la página web a la que pretendemos que vuelva el sistema una vez terminado el proceso por parte del tercero interesado (Figura 5).

Las publicaciones tienen tres estadios, tal como se muestra al pie. Pendiente (una determinada administración registró una publicación pero la misma aún no cuenta con la autorización de la administración central), Publicada (la misma está autorizada por la administración central por lo que se hace visible al público en general), y Rechazada (la misma no fue autorizada por la administración central por algún inconveniente detectado en los datos ingresados).

The screenshot shows a web form titled "Modificar" for editing a publication. The form is divided into several sections:

- Header:** Includes the UNLP logo and navigation links for "Solicitudes de pago", "Pagos", "Publicaciones", and "Administración".
- Form Fields:**
  - Nombre:** "Tasa Administrativa - Título de Grado"
  - Disponible desde:** "18/04/2020"
  - Disponible hasta:** "31/12/2020"
  - Responsable:** "Dirección de Títulos"
  - Items:** "Tasas Administrativas - Título de grado"
  - Proveedores de pago habilitados:** "1"
  - URL de retorno para el comprador:** "https://www.unlp.edu.ar"
- Area de administración:**
  - Estado:** "Publicada"
  - Legend:** Explains the states: "Pendiente" (not visible), "Publicada" (visible), and "Rechazada" (not visible).
- Buttons:** A green "Guardar cambios" button is located at the bottom left.

(Figura 5)

Con la publicación visible para el público en general, que se agregará en algunos de los portales de la Universidad, el tercero interesado en realizar un pago podrá interactuar con la misma para generar la solicitud de pago correspondiente. Podrá optar por una publicación en idioma castellano o inglés según sea de su preferencia, y en ella ingresar los datos del ítem que desea pagar, sus datos personales y de una tercera persona si fuera el caso (Figuras 6-7).

**Tasa Administrativa - Título de Grado** Spanish English  
 Publicación realizada por **Dirección de Títulos** que se encontrará **disponible hasta el 31/12/2020**

**\* Item**  
 Tasa Administrativa - Título de grado (ARS 900.00)  
**\* Monto unitario**  
 ARS 900.00

**\* Nombre**  
  
**\* Apellido**

**\* Tipo de documento**  
  
**\* Número de documento**  
  
**\* Email**

**Requiere factura**

**Beneficiarios**  
 Agregar cada beneficiario de la solicitud haciendo clic en "+". Si uno de los beneficiarios es quien paga, marque la casilla "Quién realiza el pago es también beneficiario" para no tener que volver a cargar los mismos datos.

**Quién realiza el pago es también beneficiario**

**Total a pagar**  
**AR\$ 900.00**

**\* Por favor, seleccione con qué medio desea realizar el pago**  
 LINK, SPS, VISA, MASTERCARD

La información que, dependiendo del medio de pago seleccionado, el pago puede tardar en verse reflejado hasta un día hábil después de su realización.

(Figura 6)

**Tasa Administrativa - Título de Grado** Español English  
 Published by **Dirección de Títulos** will be available thru **2020-12-31**

**\* Item**  
 Tasa Administrativa - Título de grado (ARS 900.00)  
**\* Amount**  
 ARS 900.00

**\* First name**  
  
**\* Last name**

**\* ID**  
  
**\* ID number**  
  
**\* Email**

**Invoice required**

**Beneficiary**  
 Add each applicant clicking "+". If one of the applicants pays, click "The person who pays is also beneficiary".

**The person who pays is also beneficiary**

**Grand total**  
**AR\$ 900.00**

**\* Select payment provider**  
 LINK, SPS, VISA, MASTERCARD

Please note that payments may take up to 1 working day before showing as paid, due to each payment provider's processing times.

(Figura 7)

Luego de realizados los pagos en favor de la Universidad, y de producirse la rendición respectiva por parte de los proveedores de pago, podremos visualizar y descargar la información de los mismos (Figura 8).

No existe un cierre que contemple el día de hoy, cree un nuevo cierre de caja para incluir los pagos sin cierre hasta este momento.

### Pagos por un total de \$ 179.720,00



Solicitud de pago	Estado	Monto abonado	Fecha	Requiere factura	Tipo de pago	Acciones
5592925164a8dce4d46e611be1a1902e 7e397ec0 GROSSO, JAVIER IGNACIO	Pagado	\$ 7.880,00	04/03/2020	X	Online	
4cb2f5af68a143e2231c950f251b4b2 ed5ec446 TORO, LISMAR KARINA	Pagado	\$ 40.100,00	25/10/2019	X	Online	
0eb369a8c9ace8cc3218c69969c4257a ed5ec446 MALDONADO RENGEL	Pagado	\$ 40.100,00	11/10/2019	X	Online	

(Figura 8)

En esta pantalla inicial (Figura 9) visualizaremos el nombre del pagador, el monto abonado, la fecha en que fue realizado. Para más detalles ingresaremos en "Acciones" donde contaremos con más información del registro.

PAGOS UNLP UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA Solicitudes de pago Oficinas Pagos Cierres de caja Publicaciones Mesa de ayuda martin.ferrero

### Detalles del pago

**Datos del pago efectuado**

Solicitud de pago: 5592925164a8dce4d46e611be1a1902e  
 Estado: Pagado  
 Detalle del estado: Pago aprobado

Item: Tasa Administrativa Convalidación de Título Extranjero (pago parcial)

Publicación: \$ 7.880,00  
 Monto del producto: \$ 7.880,00  
 Monto abonado: \$ 7.880,00  
 Moneda: Peso Argentino

Fecha de acreditación: 04-03-2020 22:20  
 Nombre: JAVIER IGNACIO  
 Apellido: GROSSO  
 Email: @hotmail.com

Detalles de la solicitud: Detalle de la solicitud de pago

**Datos de Decidir (proveedor del pago)**

id: 1194  
 Creado en: 27-02-2020 11:29  
 Modificado en: 04-03-2020 22:20  
 ID de la transacción del pago: 98448657  
 Estado del pago: approved  
 Fecha de vencimiento: 2020-02-27  
 Email de comprador: @hotmail.com  
 Apellido de comprador: GROSSO  
 Nombre de comprador: JAVIER IGNACIO  
 Site Transaction: 10875-2  
 Payment Status Detail: 7749  
 Últimos 4 dígitos de la tarjeta de crédito: 7749  
 Nombre del titular de la tarjeta de crédito: Cabrera G

**Beneficiarios**

Nombre	Apellido	Tipo de documento	Número de documento	Email
JAVIER IGNACIO	GROSSO	DNI	94	@hotmail.com

[Historial de cambios](#)

(Figura 9)

## **6.- Reflexiones Finales**

La gestión de tesorería en la Universidad Nacional de La Plata sostiene valores inalienables como el compromiso, la ética, el respeto, la responsabilidad, la innovación, el profesionalismo, el trabajo en equipo.

Debe coordinar, en su carácter de Órgano Rector, con eficiencia y calidad, la programación y administración de los flujos de fondos de la Universidad, observando el cumplimiento de las normas vigentes, con un equipo de trabajo profesionalizado, con fuerte sentido de pertenencia y vocación de servicio.

Enfocarse en una administración inteligente de los recursos, atendiendo a los principios de eficacia, eficiencia, economicidad y transparencia en su gestión, y garantizando a su vez el resguardo imprescriptible de los fondos públicos.

Realizar un adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos derivados de la gestión financiera de la administración con el objeto de proveer información confiable para la toma de decisiones vinculadas a su evolución.

Fortalecer las capacidades de las Tesorerías de las Facultades y Dependencias en materia de programación financiera y administración de fondos, incrementando la articulación entre la gestión de caja y la ejecución del presupuesto de la Universidad.

Centralizar el manejo de los fondos públicos, pasando del antiguo rol de pagador a desempeñar funciones propias de una gerencia financiera moderna.

Consolidar la administración de la totalidad de los recursos de la Universidad manteniendo la propiedad y disponibilidad de los mismos, garantizando adecuados niveles de descentralización operativa y autonomía.

Tornar productivos los excedentes financieros a través de un manejo racional de la liquidez. De este modo, la Tesorería puede generar recursos que permitan establecer una meta de efectivo, acorde con las necesidades operativas y obtener adecuados rendimientos para sus excedentes transitorios de liquidez.

Mejorar la atención al público, que sumado a una mayor previsibilidad de las fechas de pagos de las obligaciones del Estado, permiten optimizar las condiciones de oferta de bienes y servicios que recibe por compras y contrataciones y brindar una mayor transparencia en su gestión financiera.

Lograr una vinculación más ordenada de la Universidad con el sistema bancario a través de un organismo único: la Tesorería General, la cual trabaja con los participantes del sistema en estandarizar plazos y modalidades uniformes de acreditación de fondos a los beneficiarios alentando la bancarización de las operaciones que se realicen.

Todas estas cuestiones, son condiciones que consideramos clave para una gestión financiera eficiente, tornando necesaria la implementación de sistemas de información que ayuden en esa tarea fortaleciendo una gestión financiera moderna, un sistema integrado que vincule procesos administrativos, y fundamentalmente a la Tesorería General con las tesorerías de las Unidades Académicas y Dependencias de la Presidencia.

Avanzar en el diseño de procesos y su implementación en las distintas unidades, como hemos planteado a lo largo del trabajo, atendiendo a las realidades de cada una de ellas, nos permitirá una gestión de los fondos más eficiente cuya consecuencia inmediata es obtener la disponibilidad de los recursos en un lapso corto de tiempo – tema que nos ocupa -, entre otros tantos aspectos.

Pero, por más que el sistema de tesorería alcance un desarrollo moderno y dinámico, no mostrará resultados eficientes si no logra vincularse efectivamente con el sistema presupuestario, contable y de control. La gestión económico financiera actual de la Universidad coordinada desde la Secretaría de Administración y Finanzas, utiliza como hemos establecido, la herramienta que vincula estos subsistemas, el módulo económico, presupuestario, financiero y contable SIU-Pilagá.

Es un sistema integral que permite conocer la ejecución presupuestaria en todas sus etapas consolidado a nivel Universidad, pero que puede ser desagregado por Unidades Principales (Unidades Académicas y Dependencias). Para su

funcionamiento pleno requiere de gran cantidad de registraciones que se encuentra directamente vinculada al crecimiento sustancial del volumen de operaciones en la Universidad Nacional de La Plata y el registro de todas ellas que demanda recursos humanos que se han mantenido estables en el mismo período de tiempo. Por esta razón, entendemos que un factor crítico será la profesionalización del personal y su capacitación continua tanto de normativa como de procedimientos más actualizados que acompañe la búsqueda de soluciones tecnológicas emprendidas.

Son los nuevos desarrollos informáticos los que nos permitirán nutrir de información confiable, precisa y oportuna a nuestro sistema central (SIU-Pilagá), aportando información relevante para la Dirección de Presupuesto (asignación del crédito para su posterior aplicación), para la Dirección Contable (con sus Departamentos de Ejecución Presupuestaria y de Fondos y Valores), y el subsistema de control (Auditoría Interna, SIGEN, AGN) que evalúan en definitiva la gestión de los responsables en cada una de las áreas administrativas. Todo tiene incidencia en el tiempo de tramitación, en la eliminación paulatina de documentación física, en un efectivo control en línea.

Es en este sentido que entendemos que un sistema de recaudación electrónico, moderno, seguro que permita disponer de los recursos con la mayor antelación posible para ser aplicados a las políticas educativas, de investigación, de extensión, de arte y cultura, de relaciones institucionales y de administración y gestión de la Universidad se vuelve imprescindible. Sin recursos el trabajo se hace cuesta arriba, los sacrificios son mayores, los logros pueden verse postergados.

Una Universidad grande, de excelencia necesita de recursos para cumplir su rol social. Una Universidad que hace su aporte al país para su desarrollo y el de todos sus habitantes, como bien lo expresa en su plan estratégico 2018-2022: "La Universidad Nacional de La Plata asume la responsabilidad de producir conocimiento social y científicamente transformador, comprometido con el destino de nuestro país y con el de cada uno de los habitantes, solidario y desafiante con sus necesidades y potencialidades. La Enseñanza, la Investigación, la Extensión, la Transferencia, la Vinculación, la Gestión, la Administración, el Arte y la Cultura,

son las principales funciones que asume con la convicción del carácter de la Educación Superior como bien público y social, como derecho humano universal y como responsabilidad del Estado, y en diálogo efectivo con la tradición latinoamericana nacida de la Reforma Universitaria de 1918.

## 7.- Bibliografía

- Argentina (1995) Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental Secretaría de Hacienda. Ministerio de Economía de la República Argentina.
- Argentina (2000) Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. El Sistema Presupuestario Público en la Argentina. Secretaria de Hacienda. Subsecretaria de Presupuesto
- Argentina (2017) Sistema de Tesorería. Tesorería General de la Nación. Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía de la República Argentina.
- Bonicatto María (2020) Sistemas de Alta Dirección y el arte de gobernar. la planificación y la gestión estratégica son posibles? En Bernazza Claudia (Coord). Más y Mejor Estado. Disponible en [www.institutopatria.com.ar](http://www.institutopatria.com.ar)
- Bonicatto María, Iparraguirre Mercedes, Fernández Melina (2020) Recursos críticos en los procesos de gestión de organizaciones públicas en Pagani Laura, Manuele Matias La Mirada organizacional. Enfoques y metodologías para el análisis disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/102504>
- Diz María José (2020) Acompasando Plan y Presupuesto. Una mirada sobre los procesos de gestión en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de La Plata. Documento Inédito.
- Doberti, Juan Ignacio. La Organización Académica en la Universidad (2017) Eudeba.
- Etkin Jorge (2005) Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Granica. Buenos Aires
- Tauber Fernando (2018) Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68411>

### Bibliografía Institucional

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) De riquezas, abandonos y oportunidades urgentes. Revista de la Universidad, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), La Plata, Argentina, octubre 2010, ISSN: 0041-8625, Páginas: 87-98. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68451>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) Identidades e interculturalidad en etnografías reflexivas - <http://hdl.handle.net/10915/34604>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) La universidad pública: trayectorias educativas con producción y transferencia de conocimientos - <http://hdl.handle.net/10915/62468>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Díaz Ledesma Lucas Gabriel, Migliorati Mario Andrés, Otrocki

Laura, Palazzolo Fernando, Souza María Silvina, Vestfrid Pamela y Vidarte Asorey, Verónica. Hacia la tesis. Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación. Buenos Aires, Instituto de Investigaciones en Comunicación. ISBN: 978-950-34-0899-5 - <http://hdl.handle.net/10915/42082>

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa. <http://hdl.handle.net/10915/35341> - <https://doi.org/10.35537/10915/35341>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). La evaluación es educación - <http://hdl.handle.net/10915/54757>
- Tauber Fernando y Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). Plan Estratégico 2018-2022, <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/105678>
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Tauber Rocío, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén, Rimoldi Emiliano. 2017; Bienes, derechos y deberes: la UNLP en la prospectiva de la CRES/Cartagena. Coloquio Regional Balance de la Declaración de Cartagena y Aportes para la CRES 2018. Coloquio llevado a cabo en la Universidad Nacional de las Artes, Buenos Aires
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Marengo Roberto, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén –Planeamiento de la Educación Superior: los problemas que adoptamos y supimos construir - 2015 - Instituto de Investigaciones en Educación Superior - <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69714>

## Legislación.

### 1. Constitución de la Nación Argentina

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Dada en la sala de sesiones de la Convención Constituyente, en Santa Fe, a los 22 días del mes de agosto de 1994

### 2. Ley 19549 de Procedimiento Administrativo

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/22363/texact.htm>

Bs. As., 3/4/1972. B.O., 27/4/1972

### 3. Ley 24521 de Educación Superior

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>

Disposiciones preliminares. Educación Superior. Educación superior no universitaria. Educación superior universitaria. Disposiciones complementarias y transitorias. Sancionada: Julio 20 de 1995. Promulga Parcialmente: agosto 7 de 1995.

### 4. Ley 25326 - Protección de los Datos Personales

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Principios generales relativos a la protección de datos. Derechos de los titulares de datos. Usuarios y responsables de archivos, registros y bancos de datos. Control. Sanciones. Acción de protección de los datos personales. Sancionada: octubre 4 de 2000.

Promulgada Parcialmente: octubre 30 de 2000

### 5. Ley 24156 – Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>

Establece y regula la administración financiera y los sistemas de control del Sector Público Nacional.

### 6. Decreto 1344/07 – Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N°24156

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/133006/texact.htm>

### 7. Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/46/2946/326c88001a99bd6c40cf8dc290d1c725.pdf>

Es la norma suprema que regula el diseño institucional y el funcionamiento de la Universidad Nacional de La Plata y en cuyo marco se inscriben las políticas académicas, científicas y de extensión.

### 8. Plan Estratégico de la UNLP 2018 – 2022

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/7/1/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>

Instrumento en permanente proceso de revisión, actualización y evaluación donde se explicitan las líneas de trabajo de cada área, como forma de transparentar los procesos de gestión de una institución pública, rendir cuentas, plantear las dificultades y encontrar las soluciones para seguir creciendo en todos los aspectos de la vida universitaria.

9. Ordenanza 101/72 de la Universidad Nacional de La Plata - Reglamento de procedimientos administrativos de la Universidad Nacional de La Plata

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25586>

Especificación de los procedimientos administrativos vigentes para todas las dependencias de la Universidad Nacional de La Plata.

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004- 2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Asociación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, ( Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018

25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio" Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, ( entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, ( compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.