

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA TUTORIADA

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS Y CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS EN LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

Estudiante: Roxana S. ALVAREZ

Tutor: Esp. CP/LA. C.Alejandro MUSTICCHIO

Mar del Plata. 2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	3
MARCO CONCEPTUAL	4
Procedimientos Administrativos	4
Sistema Único Documental SUDOCU	7
Organización Universitaria	7
DIAGNÓSTICO - FODA	11
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS Y CIRCUITOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES	14
CONCLUSIÓN	18
PROPUESTA DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS	21
BIBLIOGRAFÍA	27

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales es una unidad académica de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Se encuentra situada en la ciudad de Mar del Plata, es una institución académica pública que brinda educación superior, siendo sus carreras de grado: Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Turismo, Licenciatura y Profesorado de Economía y Licenciatura en Gestión Universitaria. También ofrece carreras de pregrado y posgrado. Sostiene proyectos de extensión y de investigación. Actualmente, a partir de la política de la diversificación académica, es la unidad académica que cuenta con una mayor cantidad de ingresantes.

Es conducida por un Consejo Académico con participación de los cuatro cuerpos universitarios y por un Decanato, del cual dependen cinco secretarías y cuatro subsecretarías. Además de estas se encuentran las áreas pedagógicas, éstas son las organizaciones que dentro de la Facultad comprenden un conjunto de materias, disciplinas y actividades afines. (O.C.A FCEYS N° 459/89)

La estructura administrativa se compone por una Dirección General Administrativa, de la que dependen la Dirección Estudiantes, Docencia y Despacho. Dependiendo de la Dirección Despacho se encuentra la División Mesa de Entradas, la cual tiene entre sus funciones el entender todo lo relacionado con los circuitos administrativos de cada trámite. (Resolución de Rectorado RR - 2022 - 840 - REC # UNMDP).

El presente informe se realiza en el marco de la práctica tutoriada correspondiente a la carrera de Especialización en Gestión Universitaria y surge como consecuencia de la identificación de la ausencia de un Manual de procedimientos y circuitos administrativos en la Facultad de Ciencias Económicas dependiente de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Esto se manifiesta, entre otros, en la incierta demora en la conclusión del trámite pudiendo generar un perjuicio a los interesados, o miembros de la comunidad universitaria.

OBJETIVOS

A partir de lo anterior, se proponen como objetivos:

-Determinar si la informalidad actual de los procedimientos y circuitos administrativos permite mantener la continuidad de los trámites a través del tiempo.

-Analizar si la implementación del sistema SUDOCU en el ámbito de la Universidad pone en mayor evidencia la falta de un Manual formal de procedimientos y circuitos administrativos.

-Determinar si para la creación e implementación del Manual de Procedimientos es necesario el consenso de distintos actores que forman parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

-Elaborar una propuesta preliminar que incluya las etapas para la elaboración e implementación de un Manual de procedimientos y Circuitos administrativos.

Como metodología de trabajo se propone, inicialmente definir conceptualmente los procedimientos administrativos, el sistema único documental (SUDOCU), la organización de la Universidad, para luego cotejar estas definiciones con la ejecución actual de los procedimientos y circuitos de distintos trámites que se llevan a cabo en la Facultad. Para ello se efectúa un análisis de expedientes y un relevamiento de la normativa vigente para cada uno de los casos analizados.

A modo de conclusión se sugerirán las posibles etapas para la elaboración e implementación de un Manual de procedimientos.

MARCO CONCEPTUAL

Procedimientos Administrativos

El procedimiento administrativo, al decir de Hutchinson (2002), se define como la sucesión ordenada de actos y tareas materiales y técnicas cumplidas por o ante los órganos administrativos, tendientes al ejercicio de la función administrativa y, de una manera más restringida, como la secuencia de actos y formalidades tendientes al dictado o a la ejecución de un acto administrativo (p.33). Además, en coincidencia con el citado autor, la Administración se preocupa por la consecución de fines prácticos de interés general, esto es, satisfacer el bien común, razón por la cual la Administración ha de obrar conforme a derecho. Dicho de otro modo, el procedimiento administrativo, como camino “no pretende sólo garantizar la objetividad, neutralidad e independencia de la decisión, sino también, asegurar la realización de un fin público por la misma Administración, con arreglo a normas de economía, celeridad y eficacia, y dentro del respeto debido a los derechos de los particulares.”(p.31)

En este sentido, los objetivos a alcanzar por el procedimiento como camino formal, según Hutchinson (2002) son:

- a) disciplinar el funcionamiento de la Administración, procurando racionalizar su actividad;
- b) regular su accionar para que las decisiones sean legales, justas, útiles y oportunas;
- c) asegurar la información de los interesados y su participación en las decisiones administrativas, y

d) salvaguardar la transparencia de la acción de la Administración, el respeto por los derechos e intereses de los particulares y evitar la burocratización. (p.32)

La norma que regula el procedimiento administrativo en la República Argentina es la Ley 19.549, también denominada “Ley de Procedimiento Administrativo” que, en forma conjunta con su Decreto reglamentario N° 1759/72, con texto ordenado 2017 según reformas introducidas por Decreto N° 894/17, constituyen “un cuerpo legal que establece normas acerca de la actuación de los funcionarios –formas procedimentales que han de observarse, compaginación de expedientes, trámites internos” entre otros, como así también “organiza y sistematiza los medios de protección al alcance del particular para defender sus derechos.” (Hutchinson, 2002, p.51)

En otro orden de ideas, los Manuales de Procedimientos son instrumentos que establecen formalmente los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En ellos se describen las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación. Finalmente, proporcionan información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la organización.

En consecuencia, se consideran herramientas imprescindibles para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el uso de los recursos y agilizar los circuitos que describen. Se pretende que la estructuración adecuada de los manuales refleje fielmente las actividades específicas que se realizan y los medios para alcanzar los fines, facilitando al mismo tiempo la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional, apoyados en la actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desarrollo adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

Es en tal sentido que la elaboración de manuales de procedimientos permite reflexionar acerca de la necesidad de que determinadas dependencias internas o externas al organismo participen en el procedimiento, definiendo con claridad cuál será el valor de esa intervención.

Además, al establecer pautas claras para determinadas acciones, los manuales de procedimientos también pueden contribuir a mejorar la comunicación.

El desarrollo de procedimientos o circuitos constituye la base insustituible sobre la que la organización se apoya para el logro de sus objetivos en condiciones de eficiencia y eficacia, obteniendo a su vez la información necesaria para la toma de decisiones.

Los circuitos administrativos se suelen iniciar a partir de requerimientos de diversos actores demandantes de una actividad, a la que, luego, se deberá dar respuesta a partir del inicio de un procedimiento.

Entre los principios fundamentales del Manual de procedimientos se encuentra el principio de celeridad, economía y eficacia, es decir, la necesidad de que los procesos y procedimientos sean rápidos, expeditivos y que los resultados lleguen en tiempo y forma. Promueve que se concentren diferentes pasos en uno, que se tienda a buscar soluciones prácticas por sobre las rutinarias y ritualistas, que se desplieguen iniciativas y técnicas para hacer dinámica a la administración, que se utilicen criterios lógicos y razonados durante el desarrollo de los trámites.

Debe tenerse en cuenta al destinatario del resultado y las circunstancias que lo rodean, a fin de lograr un resultado satisfactorio.

La Resolución 16/2007 de la Provincia de Buenos Aires describe las ventajas de esta herramienta:

- Constituyen un inventario documentado de las prácticas reconocidas en la organización, siendo por ello una fuente para la realización de consultas.
- Permiten normatizar la ejecución de tareas estándares y facilitan la toma de decisiones programadas.
- Simplifican y/o racionalizan la ejecución de tareas que resultan confusas, voluminosas y, por ende, costosas cuando no están normatizadas.
- Permiten simplificar el proceso de capacitación de los nuevos trabajadores y funcionarios.
- Mejoran la motivación de los equipos de trabajo, pues facilitan la comprensión de los objetivos que se persiguen, brindando al mismo tiempo seguridad operativa al contar con un respaldo normativo.
- Disminuyen la participación de supervisores, limitándose su intervención a casos no habituales, es decir en las decisiones no programables.
- Mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo, ya que la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada circunstancia.
- Permiten la determinación de estándares para la medición del trabajo administrativo.
- Agilizan las auditorías, ya que quienes deben realizarlas pueden familiarizarse rápidamente con los procedimientos del área a auditar consultando los Manuales.
- Facilitan el control de gestión y la detección de deficiencias.

Para la estructuración de los Manuales de Procedimientos, suele recomendarse tomar como base lo indicado por la Norma IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) N° 34.551 (Manual de Procedimientos Administrativos–Contenidos y presentación).

Sistema Único Documental SUDOCU

Como primera medida, la Resolución de Rectorado de la UNMDP N° 601/18 dispuso la implementación del “SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL. HACIA EL GOBIERNO ELECTRÓNICO” en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y dentro de su anexo se incluyen los objetivos del Gobierno Electrónico junto a la necesidad manifiesta de contar con la herramienta de firma Digital y un sistema de expediente digital.

La UNMDP ha incrementado notablemente en los últimos años el volumen de gestiones administrativas, como consecuencia del despliegue de sus funciones principales y el crecimiento de sus equipos y unidades organizacionales, haciendo necesaria la implementación de una solución integral de gestión documental, que mejore la eficiencia de los circuitos, y promueva una progresiva despapelización de los mismos.

Como consecuencia de lo anterior, mediante la Resolución de Rectorado N° 5125/21 se aprobó la implementación del Sistema SUDOCU como plataforma centralizada de gestión digital de documentos y expedientes para la Universidad Nacional de Mar del Plata a partir del 1° de noviembre de 2021.

El SUDOCU (Sistema Único Documental) es un sistema distribuido de gestión documental integral, que permite la generación de documentos, expedientes y contenedores, así como también la certificación mediante el uso de la firma electrónica y digital. La creación y edición colaborativa de documentos facilita y agiliza la gestión documental, el acceso a la información y reduce notablemente los plazos en las tramitaciones, permitiendo su seguimiento en línea. Es un sistema de Gestión Integral de documentos y trámites, con el que se pueden crear todo tipo de documentos digitales y administrar el ciclo de vida completo de los mismos. Puede accederse desde un sitio web por lo tanto permite su utilización de manera remota. El sistema permite el pase entre áreas sin intervención de la Mesa de Entradas.

Organización Universitaria

Teniendo en cuenta que el presente trabajo tiene como objeto de estudio los procedimientos administrativos, y éstos se llevan a cabo dentro de una organización, en este caso universitario, se abordará su caracterización.

La Universidad posee una alta dosis de autonomía decisional y al mismo tiempo un complejo esquema de finalidades o misiones, que la llevan en la práctica a difíciles procesos de elaboración y consenso de sus decisiones. (Vega, 1996, p.105)

La UNMdP es un organismo descentralizado, autónomo y autárquico, lo que se evidencia en su Estatuto aprobado por Resolución de Asamblea N° 1 de fecha 3 de septiembre de 2013.

Se trata de una institución absolutamente abierta a la influencia contextual. Su estructura de poder es permeable a los impactos de la influencia social de numerosos actores y a los vaivenes ideológicos imperantes en el medio, los cuales en sociedades tradicionalmente insatisfechas suelen ser frecuentes y aún violentos

Si se toman como referencia los modelos construidos por Henry Mintzberg (2005) en relación al comportamiento de las organizaciones, y teniendo en cuenta que un modelo no es más que una forma de representación simplificada de la realidad, se postula la necesidad de una consistencia interna o armonía, y una estructura interna basada en la división del trabajo, que requiere a su vez, una serie de mecanismos coordinadores que favorezcan la interacción de los individuos que componen dicha organización.

Según Clark (2001): las tareas y los trabajadores se agrupan de acuerdo con los paquetes de conocimiento (p.6) la organización universitaria responde en su estructura a una burocracia profesional, en la que las destrezas y el conocimiento son programados formalmente en el futuro profesional.

Si bien es justo reconocer que, tal como lo señala H. Mintzberg (2005), se trata de una modalidad particular del comportamiento burocrático, lo que él denomina "Burocracia Profesional", por estar habitado su núcleo operativo por personas con calificación profesional (los docentes e investigadores), no escapa a las características genéricas del modelo, solamente tiende a complejizarse al restarle potencia a la que quizá sea la mayor ventaja de este modelo en determinadas circunstancias, que es su unidad de comando y la alta normalización de sus procedimientos. Se está entonces ante un sistema altamente estructurado, con un rígido sistema escalar de autoridad que se hace notorio en los procesos de gestión, con una cultura documental donde impera el expediente como forma de comunicación. (Vega, 1996, p.108).

En este sistema, el proceso de toma de decisiones conlleva largos procesos e instancias y en general la organización ejerce un muy débil control de gestión sobre su actuación. Esta situación produce algunas consecuencias negativas. En primer lugar, se hace sumamente difícil lograr una adecuada coordinación de la labor de este núcleo operativo

entre sí y con lo que sería el staff de apoyo, o sea la estructura de personal universitario. En el nivel interno se plantea que el mecanismo de coordinación vigente es la “normalización de habilidades”, así denominada por el mismo autor, que supone que aquellos que deben realizar determinada actividad, poseen los conocimientos y destrezas necesarias para ello y consecuentemente no requieren ni del control directo de otros agentes, ni de la descripción minuciosa de su labor. A esto se agrega la modalidad de "Interdependencia" entre los diversos agentes del proceso, que la misma fuente define como "acoplamiento mancomunado", que procura solamente asegurar que los distintos miembros puedan acceder ordenadamente a la utilización de ciertos recursos. (Mintzberg, 1984, como se citó en Vega 1996, p.108)

En este contexto todo intento de supervisión directa será rechazado como intromisión autoritaria y la adaptación mutua resulta sumamente compleja de lograr por la propia formación individualista de los docentes. En cuanto a la relación de este núcleo con el staff de apoyo, somete a este último a un juego de tensiones, al generarse relaciones horizontales en que se ve demandado para la provisión de determinados recursos o la remoción de impedimentos para la labor, que resultan de muy problemática respuesta en los términos demandados (urgencia, eficacia), dada la autoridad de línea a que se ven sometidos en su tarea. (Vega, 1996, p.109)

En suma, lo más trascendente resulta su comportamiento problemático frente a la innovación. Para entender cómo funciona la Burocracia Profesional en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio lleno de programas estándar, en efecto, el grupo de destrezas que el profesional está listo para usar que son aplicadas a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias también estandarizadas.(Mintzberg, 2005)

Por tanto, las burocracias resultan razonablemente eficaces en contextos estables, en los que progresivos ajustes de la acción individual pueden mantener el sistema en funcionamiento dentro de niveles de entropía aceptables. No obstante cuando se enfrentan contextos turbulentos, donde es necesario innovar acerca del propio posicionamiento estratégico y en consecuencia los roles y habilidades demandadas tienden a cambiar rápidamente, aquellas carecen de la flexibilidad necesaria. En términos generales el comportamiento burocrático tiende a incorporar cualquier problema que surja dentro de categorías previamente establecidas para su tratamiento. Esto tiene la ventaja de permitirle aplicar soluciones ya diseñadas y experimentadas. El verdadero problema surge cuando la realidad se resiste a ser mutilada para posibilitar su tratamiento y entonces cuando, es preciso trabajar creativamente en la búsqueda de nuevas categorías y nuevos instrumentos que

posibiliten dicho análisis. Como condimento de lo expuesto aparece en la "burocracia profesional" la difusión del poder que implica que cualquier cambio y -sobre todo si éste reviste características estratégicas- sólo pueda implementarse luego de un trabajoso tejido de acuerdos, no exento de intrigas políticas y palaciegas. En consecuencia, es preciso no ceder a la tentación de creer que es posible aquí aplicar procesos de coordinación y control típicos de otras formas burocráticas. En este caso se magnifica la oportunidad de la máxima "es preciso convencer, no vencer"(Vega 1996, p.110).

Del mismo modo, la formalización burocrática excede largamente en su seno lo necesario para ajustarse a su carácter de organismo público, generando estructuras pesadas e ineficientes, con sistemas de comunicación y decisión sumamente lentos e implantando controles de legalidad que poco tienen que ver con la real calibración de acciones y el cumplimiento de sus objetivos.

La naturaleza misma de la universidad demanda permanentemente acuerdos que garanticen el adecuado consenso entre los múltiples sectores involucrados; en consecuencia es menester generar los espacios adecuados para que estos acuerdos se materialicen. Como consecuencia, hace plena la vigencia de la máxima administrativa según la cuál lo urgente desplaza a lo importante, por lo que en los hechos los asuntos urgentes y aquellos en los que existe un interés personal comprometido, reciben tratamiento prioritario a expensas de la debida atención de otras cuestiones de índole normativo y aún decisional que resultarían sustantivas para el devenir institucional. (Vega, 1996, p.130)

Por otra parte, Roberto Martínez Nogueira (2000), establece, que las políticas institucionales requieren un alto grado de participación y consenso social. La gestión institucional debe asegurar esa participación en las distintas instancias de formulación y ejecución de políticas y programas, desde el nivel superior hasta las unidades académicas, asegurando el involucramiento de la comunidad universitaria. Participar es tomar o formar parte de una cosa, en este caso de la institución universitaria. En este ámbito, la participación mejora el clima, la satisfacción y el desempeño.

Para ello, la gestión debe apuntar a construir un liderazgo innovador en cada nivel institucional basado en el perfeccionamiento de los recursos humanos, en la capacitación permanente y en la institucionalización de nuevos comportamientos en el marco de normas flexibles que incentiven el despliegue de la iniciativa y la responsabilidad por los resultados. (p.115-116)

Del mismo modo, Roberto Vega (2004), afirma que sólo un liderazgo comprometido con la universidad podrá avanzar en este terreno y naturalmente y dadas las características

intrínsecas de la institución, este liderazgo debe apoyarse fuertemente en el consenso. (p.14)

Indudablemente, el proceso de comunicación es esencial dentro de la Universidad pues es directamente contribuyente a la creación y sostenimiento de climas y culturas organizacionales que posibiliten el desempeño de las tareas académicas, la participación efectiva y la reafirmación de la identidad institucional. Comprende la comunicación interna y externa. Esa comunicación, para tener esa capacidad, debe referirse a las actividades realizadas, así como a la situación, problemas y perspectivas de la propia institución.

Asimismo, es relevante la cultura organizacional, que es el conjunto de elementos (artefactos, palabras, usos, gestos, valores, normas, presunciones básicas, comportamientos, etc.) que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido a la pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes de la institución. Se expresa a través de las maneras, compartidas o no, de percibir y apreciar la realidad. Da sentido a los supuestos implícitos de toda organización, a aquellas concepciones que no es necesario traducir en normas oficiales o expresar en forma manifiesta; es dar vida a la personalidad particular de cada institución. Las tradiciones de los grupos, la historia, las contingencias enfrentadas, las perspectivas particulares asociadas a cada formación profesional y cada ámbito institucional dan cuerpo a la cultura. En las organizaciones universitarias coexisten diversas subculturas derivadas de la pertenencia a diferentes disciplinas, inserciones en el mercado de trabajo y en la propia institución o unidades académicas o administrativas. Existe una estrecha relación entre la cultura y el clima organizacional. Esta debe sostener y legitimar un clima que permita comportamientos abiertos, participativos y tolerantes con la diversidad y la diferencia. (Martínez Nogueira 2000, p.116).

Por añadidura, Vega (2004) alega que es importante reconocer que, siendo la universidad una organización milenaria, posee un corpus de tradiciones que se transfieren inclusive de las más antiguas a las recién creadas, haciendo que éstas últimas nazcan por así decirlo, envejecidas. Naturalmente esto no es malo en sí mismo, pero tiende a privilegiar fuertemente el pasado sobre el futuro, de manera que el comportamiento que es dable esperar de esta institución es el inercial y la resistencia al cambio. (p.17)

DIAGNÓSTICO - FODA

Es sabido que para encarar un proceso decisorio es menester poder hacer un diagnóstico adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización en la que pretendemos planificar.

Del mismo modo resulta indispensable tener información útil del contexto específico, así como del medio ambiente general, que nos permita identificar oportunidades y amenazas.

En cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a tener en cuenta al momento de llevar adelante el proceso de implementación de un Manual de procedimientos y circuitos administrativos se pueden señalar las siguientes:

Fortalezas:

- La permanencia del personal universitario en la institución, en contraposición al cuerpo político que se renueva periódicamente y con el que es necesario, ante cada cambio, construir un nuevo vínculo comunicacional que permita un flujo razonable de informaciones y decisiones.
- Personal universitario con conocimiento y experiencia en los circuitos administrativos que se aplican actualmente.
- Sistema SUDOCU en funcionamiento.

Debilidades:

- La resistencia al cambio de parte de los trabajadores por la falta de un conocimiento más preciso en cuanto a las ventajas y nuevos procesos que implica la puesta en funcionamiento de lo nuevo.
- En el ámbito universitario lo urgente desplaza a lo importante, por lo que en los hechos los asuntos urgentes y aquellos en los que existe un interés personal comprometido, reciben tratamiento prioritario a expensas de la debida atención de otras cuestiones de índole normativo y aún decisional que resultarían sustantivas para el devenir institucional.
- La ausencia de un plan constante y permanente de capacitación para todo el personal que permita planificación, ejecución, gestión y evaluación con visión positiva del futuro y coherencia para guiar el accionar.
- La existencia de múltiples grupos docentes, estudiantes, personal administrativo, miembros de la conducción, cada uno de ellos movidos por distintos objetivos, intereses, racionalidades y lógica, muchas veces incompatibles u opuestas. En este caso el personal que genera el circuito administrativo cuenta con el manejo de la información como recurso, lo que puede configurarse en ciertas circunstancias como fuente de poder, intentando mantener “las cosas como están”. Ocasionalmente esta multiplicidad de racionalidades se puede ver como una fortaleza simultáneamente. Una situación a capitalizar.
- Falta de actualización de su normativa interna acorde a la introducción de la digitalización.

Oportunidades:

- Promoción a nivel nacional del uso de los sistemas SIU y de la progresiva digitalización de la Administración Pública.
- La gran movilidad de los estudiantes a nivel nacional e internacional.
- Mayor demanda de carreras cortas, carreras de pregrado.
- Necesidad de soluciones para el desarrollo y mejora productiva en organizaciones, tanto locales como nacionales.

Amenazas:

- Los logros de esta institución se miden en plazos sumamente amplios. La calidad de los egresados no es un producto fácilmente mensurable y en el mejor de los casos, demanda años poder evaluar el efecto de implantar determinada estructura curricular o cualquier otra estrategia dentro de su ámbito.
- Los actores participantes de la comunidad universitaria no siempre persiguen las finalidades que explicitan. En muchos casos su influencia en el seno de la institución no hace sino reflejar los intereses y objetivos de otras instituciones sociales.
- Sistema de búsqueda de poder como extensión al interior de la universidad del quehacer de los partidos políticos.
- Siendo los recursos escasos por definición, quienes los proveen, sea el Estado en sus múltiples formas u otros agentes comunitarios, como fundaciones o empresas, exigen de la universidad la adopción de determinadas conductas tendientes a racionalizar su aplicación.
- La intervención en el mundo de la producción, participando en asistencia técnica e intentando convertirse en agente de la producción, mediante el desarrollo de las denominadas "incubadoras de empresas". En estos supuestos la Universidad debe comportarse con las reglas propias de estas organizaciones, aún cuando ella misma no persiga utilidades, ya que aquí no resultan tolerables los tiempos y modos de decisión burocráticos y mucho menos aquellos que demandan largos procesos de consenso.
- Cambios constantes en la normativa de la Universidad que hagan modificar constantemente los manuales.
- Potencial interrupción y/o cambio de políticas de Estado educacionales que afecten los avances en la digitalización de la información, despapelización y transparencia institucional.

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS Y CIRCUITOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Para efectuar un adecuado análisis, primeramente se realizó una comparación entre expedientes sobre un mismo trámite, tanto en papel como digitales, con el fin de definir si el circuito administrativo es siempre el mismo o se encuentra condicionado a la persona que recibe el expediente, luego, se realiza un relevamiento de la normativa vigente y aplicable a cada uno de los trámites analizados como ejemplo a evaluar.

Se consideran distintos trámites:

- 1-Solicitud de designación de un docente a una asignatura,
- 2-Aval a Convenios para la realización de Prácticas Profesionales Académicas,
- 3-Otorgamiento de préstamos académicos para cursado de carreras de posgrado,
- 4- Llamado a Concurso para cubrir cargos de Ayudante Estudiante,
- 5-Solicitud de cursado de una asignatura optativa en la Facultad de Ciencias Económicas por parte de un estudiante de otra unidad académica.

1-Solicitud de designación de docentes a una asignatura:

Se efectúa una comparación entre expedientes que tratan sobre el tema. Se concluye que la designación es efectuada en última instancia por el Consejo Académico de la Facultad. El expediente se inicia con la solicitud por parte de un docente de la asignatura o por el Área pedagógica a la que corresponde la asignatura, luego, se evidencia que, en algunas oportunidades, el expediente se traslada a la Dirección Docencia, en otras, a la Secretaría Académica y en otras directamente a Decanato para su derivación al Consejo Académico para su tratamiento. No existe normativa específica al respecto, pero la O.C.S. N°1425/92 en su Artículo 4° indica que: “Las Facultades procederán a designar a su personal docente conforme la planta asignada y las normas vigentes sobre incompatibilidad y régimen de dedicación. El circuito administrativo y de publicidad para cada tipo de designación será objeto de una reglamentación dictada por Resolución de Rectorado”.

No existe al momento reglamentación por parte de la Universidad ni de la Facultad, pero de acuerdo a los usos y costumbres, el trámite pasa a la Dirección Docencia para verificar incompatibilidades lo que se infiere de la normativa expuesta, luego a la Secretaría Académica para tomar conocimiento y a Decanato para la derivación a Consejo Académico, una vez aprobado por Consejo Académico se deriva a Dirección Docencia, quienes solicitan al docente la Declaración Jurada correspondiente y envían el expediente a la Dirección de Presupuesto para que se realice la reserva presupuestaria, hecho esto el expediente vuelve a Dirección Despacho General para dictado del acto administrativo. De no realizarse estos

pasos, aunque no se encuentran normados y puede que no sean éstos necesarios para la consecución del trámite, se pueden generar demoras en la designación del docente, lo que genera un perjuicio para el docente así como para los estudiantes de la asignatura.

Respecto al inicio del trámite, la nota puede ser presentada por el docente de la asignatura o por el área respectiva. Esto puede generar duplicación de expedientes por el mismo tema. Al efectuar el análisis se observa esta duplicación, que en el caso de los expedientes en papel era posible el glose de las actuaciones. No así en el sistema SUDOCU en el que no pueden unirse, en consecuencia, se descargan notas y se continúa en un único expediente, archivando el restante.

2-Aval a Convenios para la realización de Prácticas Profesionales Académica:

Estos expedientes concluyen con la ratificación del Convenio por parte del Consejo Superior. Se inician con la solicitud por parte del interesado en efectuar el Convenio con la Facultad. La R.R. N° 3761/20 informa la documentación necesaria para solicitar el Convenio: Estatuto y/o Acta Constitutiva; Constancia de inscripción ante el Registro de Personas Jurídicas correspondiente según su jurisdicción; Constancia de inscripción impositiva en AFIP; Acta de Asamblea de elección de autoridades; Poder General o Especial si se hubiera otorgado para la realización de trámites con facultades suficientes para la firma. En caso de no corresponder por tratarse de Organismos estatales o instituciones públicas de otra índole, se deberá agregar copia certificada del acto de designación de la autoridad que firmará el convenio y la demás documentación que corresponda al caso.

Una vez generado expediente se deriva para su verificación a la Secretaría de Extensión de Rectorado quien deriva, internamente, a Asuntos Jurídicos y Subsecretaría Legal y Técnica. Esto sucede en algunas oportunidades, en otras, dependiendo de la persona que recibe el expediente el mismo fue derivado a otras áreas innecesariamente.

Cuando finaliza el circuito en Rectorado de la Universidad, vuelve el expediente a Mesa de Entradas de la Facultad. Recepcionado el actuado con el visto bueno de las áreas anteriores, se puede comprobar, al comparar los circuitos que realizaron los expedientes estudiados, que en algunas oportunidades el expediente pasa a Decanato para su derivación a Consejo Académico y en otras a la Secretaría de Extensión (esto es claramente subjetivo, dependiendo de la persona que recibe el expediente), al recepcionarse en dicha Secretaría lo pasa a Decanato para derivación a Consejo Académico. Luego con el aval por parte del Consejo Académico y emitido y publicado el acto administrativo el expediente debe pasar para su ratificación al Consejo Superior, para ello, se deriva el Expediente a Mesa de Entradas de Rectorado y, una vez más, dependiendo de la persona que recibe expediente

efectúa el circuito del mismo. En algunas oportunidades llega a pasar por hasta 4 oficinas antes de llegar al Consejo Superior y en otras se realiza el pase directamente. Esta demora en la gestión trae aparejados inconvenientes, dado que hasta no tener esta ratificación por parte del Consejo Superior de la Universidad no es posible efectuar el Acuerdo Individual con el estudiante y, por esta razón, el estudiante demora en realizar la práctica y en la acreditación del requisito.

3-Otorgamiento de préstamos académicos para cursado de carreras de posgrado:

Observado el trámite de otorgamiento de préstamos académicos. se advierte en los expedientes que la Secretaría de Posgrado lo inicia con una nota solicitando el otorgamiento luego de realizada la convocatoria, el expediente pasa a Decanato y de ahí es derivado para su ratificación del Consejo Académico, una vez ratificado se emite el Acto Administrativo, lo actuado se deriva para tomar conocimiento a Rectorado. Al cotejar distintos expedientes, algunos expedientes fueron devueltos a la Facultad sin intervención alguna, otro se derivó para tomar conocimiento a la Secretaría de Administración Financiera, otro se dirigió a la Dirección General de Asuntos jurídicos, a la Subsecretaría Legal y Técnica, a la Secretaría de Administración Financiera, a la Dirección de Estudios, Secretaría Académica y a Títulos y Legalizaciones para luego volver a la Facultad para que el interesado se notifique del otorgamiento. En cuanto a la normativa aplicable la O.C.A. N° 3462/12 establece el Reglamento de Préstamos Académicos, pero no se indica en él un circuito específico una vez efectuada la ratificación por el Consejo Académico.

4- Llamado a Concurso para cubrir cargos de Ayudante Estudiante:

Siguiendo con el análisis comparativo, en esta situación se analiza el trámite correspondiente al llamado a Concurso para la cobertura de cargos de Ayudantes Estudiantes. El trámite concluye con la aprobación del llamado a Concurso por parte del Consejo Académico. Se identifica que el expediente se inicia con la solicitud por parte del área pedagógica o docente de la asignatura, circula por la Dirección Docencia, quien determina la planta docente en la asignatura, pasa a la Secretaría Académica que si considera factible el pedido informa la Comisión Asesora respectiva, luego de esto lo deriva a Mesa de Entradas para continuar circuito, aquí dependiendo de la persona que recibe el expediente efectúa el pase al Dpto. Concursos para la toma de conocimiento o a Decanato para su derivación a Consejo Académico para su tratamiento. En cuanto a la normativa aplicable la OCS N° 609/14 que modifica la O.C.S. N° 700/01 en su artículo 7 indica que en la selección actuará una comisión asesora presidida por el decano, director o profesor delegado de aquel, designado al efecto, en lo posible del área objeto del concurso e integrada por el profesor

responsable del curso, en que revistara el Ayudante a seleccionar, un Jefe de Trabajos Prácticos y un delegado del centro de estudiantes. Por lo tanto, no indica circuito administrativo, en este caso se sigue el procedimiento de acuerdo a los usos y costumbres o a criterio de la persona que recibe el expediente.

5-Solicitud de cursado de una asignatura optativa en la Facultad de Ciencias Económicas por parte de un estudiante de otra unidad académica

Se examinan expedientes que hacen referencia a una solicitud de cursado de materias optativas en la FCEYS de estudiantes que provienen de otra Unidad Académica. El expediente ingresa con la solicitud efectuada por un estudiante de otra Facultad dentro de la UNMDP, es decir, la Mesa de Entradas de una unidad académica distinta a la FCEYS deriva a la Mesa de entradas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales el expediente con la solicitud del estudiante. Al evaluar una serie de expedientes se concluye que éstos, una vez recibidos en la Mesa de Entradas de la FCEYS, en algunas oportunidades pasan a la Dirección Estudiantes y luego al área a la que pertenece la asignatura, en otras directamente al Secretaría Académica. En cuanto a la normativa aplicada La O.C.S. N° 92/22 “REGLAMENTO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE PREGRADO Y GRADO de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA”, en su Artículo 7° establece sobre el CURSADO EN OTRAS UNIDADES ACADÉMICAS O UNIVERSIDADES: En el caso de Planes de Estudio que admiten asignaturas, trayectos formativos u otros requisitos curriculares puedan y/o deban ser cursadas en otras Unidades Académicas o Universidades, el cumplimiento de éstos será considerado a todos los efectos equivalente al desarrollado en la propia Unidad Académica. En el caso de las actividades académicas realizadas en otras instituciones universidades se emitirá una Resolución de Decanato que acuerde la validez a la/s actividad/es debiendo consignar la calificación (numérica o cualitativa) con que fue aprobada. Posteriormente será registrada en el sistema de gestión académica vigente. Si se tratare de una actividad académica que forme parte del plan de estudios y que fuera realizada en otra Unidad Académica de la UNMDP, la misma será registrada mediante un acta en la Unidad Académica de origen de cada estudiante.

La normativa no expresa quien efectúa la autorización, algunos expedientes se observa que intervinieron la Secretaría Académica junto con el área respectiva. En otros sólo la Secretaría Académica.

CONCLUSIÓN

Finalmente, teniendo en cuenta los objetivos determinados en una primera etapa, los conceptos vertidos, el análisis FODA y el estudio efectuado de distintos procedimientos que se realizan en la FCEYS, se puede concluir que las tareas administrativas y los procedimientos y circuitos son ejecutados por una gran diversidad de actores que, además, realizan estas tareas de muy diversas maneras, sin una adecuada estandarización de procedimientos y comportamientos, lo que resulta en una imprevisibilidad en el logro de los objetivos, insuficiente control de los procedimientos y dificultades a la hora de resolver la incertidumbre, entre otros.

Se observa así cómo estos actores llevan a cabo tareas mediante una repetición mecánica, sin la debida capacitación, y sin el tiempo material necesario que les permita conocer acabadamente los fines a los que apunta cada tarea, como parte de un todo.

Si bien las personas son el núcleo central y la garantía de toda actividad, resguardar los procesos en la memoria individual da lugar a confusiones sobre el origen y finalidad de la actividad pública: hacer algo porque “siempre se hizo así” o porque “cuando yo entré mi compañero me dijo que era así”, debilita la razón de ser de los procesos públicos y aliena a las personas que los ejecutan. A esto se agrega que no se tiene conocimiento de que si el circuito que se está aplicando es el adecuado. Es decir, se realiza de una manera porque “siempre se hizo así”.

Los procedimientos se realizan como una tarea más en el cúmulo de labores diarias, sin la oportunidad de profundizar en el conocimiento global de la temática. No obstante ello, estos procedimientos administrativos no formalizados deben ser tenidos en cuenta como aporte para una futura normativa.

En este sentido, esto no se ha modificado a partir de la implementación del Sistema SUDOCU, dado que a lo expuesto anteriormente, se suma una nueva dificultad dado que los expedientes no centralizan el circuito en Mesa de Entradas sino que es determinado su recorrido por cada área o actor que lo recibe. Por lo tanto, al no existir un circuito determinado el actor que recibe el expediente lo deriva a quien cree conveniente, generando, en algunas oportunidades, demoras en la gestión.

Como se puede observar, se hace notoria la falta de un Manual de procedimientos que permita normalizar la ejecución de tareas estándar y, de esa manera, facilitar la toma de decisiones programadas; simplificar y/o racionalizar la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y, por lógica consecuencia, costosas;

simplificar el asesoramiento y la capacitación de nuevos ingresos de personal, o cuando se produce el cambio de autoridades; evitar improvisaciones y/o decisiones apresuradas, a veces incongruentes; facilitar el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos.

Para su implementación se debe lograr, entonces, que el Personal Universitario y las autoridades de la Facultad acepten participar en su realización, se involucren en la implementación, se capaciten e interactúen durante la misma de la manera más abierta posible, de modo que se logre una adecuada y eficaz puesta en funcionamiento. Es necesario acuerdos que garanticen el adecuado consenso entre los múltiples sectores involucrados; en consecuencia es menester generar los espacios adecuados para que estos acuerdos se materialicen. Evitando que lo urgente excluya lo importante.

Se deben indicar los beneficios que el nuevo Manual traerá aparejados y cómo estos beneficios redundan en tareas de más fácil acceso tanto para el personal universitario, como para el personal docente, autoridades y estudiantes. Debe hacerse hincapié en la importancia de la capacitación, haciendo partícipe a todo el personal involucrado.

La coordinación suele ser un punto crítico en los procesos innovativos, ya que no puede confiar en ninguna forma de estandarización, la formalización burocrática genera estructuras pesadas e ineficientes, con sistemas de comunicación y decisión sumamente lentos e implantando controles de legalidad que poco tienen que ver con la real calibración de acciones y el cumplimiento de sus objetivos, por ello se debe recurrir a mecanismos que faciliten la comunicación, a través de puestos de enlace entre equipos, reuniones periódicas, etc.(Barilaro, 2014, p.8)

La caracterización de un ambiente dinámico por parte de las organizaciones puede considerarse desde dos actitudes organizacionales:

- Pasiva: donde frente a un contexto impredecible la organización responde a las demandas del ambiente
- Activa: donde es la propia organización que impulsa la generación de nuevos conocimientos “en un futuro las universidades organizadas eficazmente pueden ser lugares de imaginación instruida, donde el conocimiento sobre cómo reorganizar mejor el conocimiento lleve a mejores usos del mismo.” (Clark, 1998, como se citó en Barilaro, 2014, p.9).

Es por tanto conveniente que en esta situación la Facultad asuma la actitud activa. Roberto Vega (2004), afirma que sólo un liderazgo comprometido con la universidad podrá avanzar en este terreno y naturalmente y dadas las características intrínsecas de la institución, este liderazgo debe apoyarse fuertemente en el consenso. (p.14)

Por tanto, de la definición estratégica que adopten las organizaciones universitarias dependerá la estructura que adapten para el logro de sus objetivos. Pero definitivamente la falta de adecuación de las estructuras impedirá el desarrollo de estrategias tendientes a la innovación.

En lo que respecta a la cultura organizacional, y en referencia al personal universitario, al tratarse la Facultad de una organización estatal donde la mayoría del personal hace años que trabaja en ella, es muy probable que un cambio como el que se propone genere una fuerte resistencia. A menos que los objetivos, políticas e importancia para la institución se comuniquen claramente. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de las estrategias produce un mejor rendimiento organizacional.

Desde el punto de vista de las autoridades de la Facultad, la cultura de los cargos políticos es opuesta a la del personal universitario. Es más propensa a los procesos de cambio debido a la duración de los mandatos, restricciones presupuestarias, negociaciones políticas etc. El Manual de procedimientos puede ser impulsado por éste sector debido a que necesita las herramientas proporcionadas por éste para que puedan resultar útiles y oportunas para la toma de decisiones, y a la vez dar cumplimiento a la obligación de transparencia de los actos de gestión pública.

Es necesario reflexionar que la implementación del Manual de procedimientos y circuitos administrativos trae aparejado beneficios no sólo para la institución, si no para la comunidad en general, dado que el conocimiento previo del circuito administrativo entre los distintos actores intervinientes, mejora la eficiencia de la administración pública dado que permite el control interno, facilita la transparencia, mejora la comunicación, estandariza e integra todos los procedimientos.

El objetivo de este trabajo se cumplirá en la medida en que se tome real conciencia de la importancia de contar con normas y circuitos de procedimiento que apuntan a mejorar la calidad de la gestión. Cabe destacar que el objetivo de desarrollar normas de procedimientos y circuitos administrativos, no es un fin en sí mismo, sino un medio que posibilitará un mejor funcionamiento en nuestra Facultad y que se deberá complementar en el futuro con otras transformaciones a nivel institucional, dándole la importancia que merece a la cultura organizacional, ya que en el nuevo modelo el empleado operativo no debe simplemente seguir reglas y procedimientos sino que se espera que entienda y aplique las normas, que identifique y resuelva problemas y que emita juicios sobre el modo de mejorar continuamente los procesos, enriqueciendo la retroalimentación.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS

La elaboración e implementación de un Manual de procedimientos y circuitos administrativos requiere transitar por una serie de etapas previas.

Antes de presentar la metodología, conviene señalar que no es posible, en una primera instancia, describir la totalidad de procesos y procedimientos que se realizan en la Facultad, dado que son muy numerosos y variables. Por esta razón, se sugiere detenerse en el análisis y descripción de los que se realizan en forma recurrente y que corresponden a tareas que se consideran claves. A estos procesos se los denomina, genéricamente, procesos críticos. Estos procesos críticos, deben describirse, estandarizarse y monitorearse.

La Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial. (2007) recomienda una secuencia ideal para la elaboración del Manual. A fin de adaptarlo al funcionamiento y trámites realizados en la Facultad a continuación se sugieren las siguientes etapas para su elaboración:

Etapas:

Etapa 1: Decisión de elaboración

De acuerdo al análisis FODA, se cuentan con la mayoría de los recursos, técnicos y humanos, para su implementación, es decir, que sólo se requeriría de la decisión política para su puesta en marcha ya que contamos con la capacitación y la cotidianeidad del Personal Universitario.

Las autoridades de la Facultad en forma conjunta con la Dirección General Administrativa deben decidir la confección del Manual, como así también asignar los recursos humanos y materiales para elaborarlo e implementarlo.

Etapa 2: Selección y capacitación de los responsables de elaborar los manuales

Las autoridades de la Facultad y la Dirección General Administrativa deberán asignar a un grupo de personas la responsabilidad de conducir la elaboración del Manual con sus procesos previos de relevamiento y detección de deficiencias.

Etapa 3: Relevamiento de los procedimientos

Los responsables realizarán los relevamientos de los diferentes procedimientos, a través de entrevistas, análisis de la documentación, encuestas y observación directa.

Al iniciar la tarea, se debe verificar la normativa utilizada en cuanto a su validez, existencia de nueva normativa que regule los distintos procedimientos y la posible sugerencia de introducción de una nueva normativa que contemple los procedimientos.

Llevar a cabo el relevamiento del proceso, o mejor dicho, el relevamiento de la secuencia de actividades que conforman el proceso, es una de las tareas más importantes, ya que en base a ello se va a obtener el resultado que luego será plasmado en el Manual.

Una buena planificación del relevamiento permitirá obtener de entrada la mayor cantidad de información posible para diagramar el proceso o procedimiento.

Dicho relevamiento se define como el conjunto de tareas conducentes a conocer los procesos y sus correspondientes procedimientos en curso o vigentes.

Cada procedimiento que compone un proceso deberá ser examinado detenidamente con el fin de detectar cualquier inconsistencia, duplicación o retraso que redunden en un trabajo innecesario.

Para realizar el relevamiento se deben buscar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Para qué se hace?

A través de dicha pregunta se busca determinar el objetivo que da origen al proceso y los procedimientos que lo conforman.

¿Qué trabajo se hace?

Se pretende definir las tareas incluidas en los procedimientos que componen el proceso a relevar.

¿Quién lo hace?

Se dirige a definir quienes son los actores que participan de los procedimientos o tareas a relevar.

¿Cómo se hace?

Se busca determinar los medios, equipos, métodos y técnicas que se utilizan para realizar las tareas o procedimientos a relevar.

¿Cuándo se hace?

Se determina la secuencia en la que se desarrollan las distintas tareas que componen los procedimientos y también la interrelación temporal de los resultados de los procedimientos dentro del proceso del que son parte.

Instrumentos de relevamiento

A. Encuestas

Se dirigen al personal de las secretarías, áreas, etc., involucradas en el proceso y procedimiento bajo análisis, en forma de cuestionarios o planillas.

En el caso de los niveles directivos no se profundizan los detalles operativos, en cambio sí lo referido a los objetivos que se persiguen, los resultados que se esperan, los problemas que se detectan, las posibilidades de solucionarlos y las sugerencias de mejora. En los niveles de línea se relevan aspectos operativos, pero también propuestas para mejorar el procedimiento.

B. Entrevistas

Consisten en el contacto directo del analista con los actores participantes, en donde a través del diálogo se busca responder a las preguntas previamente formalizadas.

C. Análisis de documentación

El análisis de los expedientes resulta imprescindible. En el caso bajo análisis es posible el análisis de expedientes en papel o, a partir del 1° de Noviembre de 2021, los expedientes ingresados en sistema SUDOCU. En estos expedientes puede verificarse para cada trámite el circuito realizado, la intervención de las distintas áreas.

El análisis de la documentación permite considerar:

- El registro que se realiza de lo que se “recibe”, “realiza” y “entrega”.
- La detección de demoras a partir de las fechas asentadas en los documentos.
- Los lugares de sobrecarga de tareas, verificando la concentración que se produce en los distintos puntos.
- La detección de casos atípicos y su impacto en el procesamiento de los casos normales.

D. Observaciones directas

Se utilizan para tener una opinión objetiva e independiente, observando en forma directa el procedimiento bajo análisis. Generalmente, la observación directa se emplea para relevar:

- La disposición física de los elementos y personas.
- La circulación de la información y las personas.
- Los estudios de carga de trabajo por áreas o dependencias.
- La calidad de atención al usuario interno o externo.
- La cultura organizacional.

Etapa 4: Análisis de deficiencias

Terminado el relevamiento, se deberán analizar los procedimientos relevados, detectando deficiencias y sugiriendo mejoras.

Etapa 5: Consensuar los cambios con las autoridades de Gestión y Administrativa

Con posterioridad, se deberán cotejar las correcciones propuestas a los procedimientos existentes con la autoridad competente para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación.

Etapa 6: Elaboración del manual

En esta fase se preparará el Manual propiamente dicho incorporando las propuestas de mejora que hubieran sido consensuadas con las autoridades.

La metodología para la descripción y análisis de un proceso implica el desarrollo de los siguientes pasos:

a) Nombrar el proceso: es necesario identificar cada proceso con un nombre que permita su diferenciación.

b) Determinar el responsable del proceso: el responsable del proceso es el área, secretaría, subsecretaría o dependencia que tiene la responsabilidad principal por el éxito o fracaso del mismo. Este responsable es quien puede contribuir a la mejora del proceso y a la motivación del grupo involucrado en la tarea.

c) Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso: en este punto es necesario describir lo que se quiere lograr con la actividad del proceso para cumplir con los objetivos fijados por el organismo y lograr la satisfacción del destinatario final.

d) Diagramar el proceso actual: En este punto se debe realizar el Diagrama de Proceso de manera tal de mostrar gráficamente el punto inicial y final del proceso y las entradas y salidas de todos los subprocesos posibilitando una mejor comprensión del funcionamiento integral del proceso. Para ello, deberán utilizarse las técnicas que se mencionan a continuación.

Existen dos formas de documentar la descripción de los procedimientos relevados: la narrativa y la que se realiza mediante la representación gráfica o diagrama:

La narrativa consiste en describir en forma de relato los procedimientos que se realizan en la organización, información que es volcada en todos sus detalles a los papeles de trabajo, incluyendo la posibilidad de su clasificación por área interviniente, en cambio, la representación gráfica constituye una analogía de los procedimientos administrativos dibujados mediante convenciones preestablecidas. La representación gráfica más precisa y

también la más difundida son los cursogramas. Los cursogramas sirven para la visualización global y esquemática del flujo de tareas operativas y administrativas y son recomendables para registrar secuencias de tareas vinculadas con las unidades involucradas. Se refieren a circulación de documentos físicos por las distintas dependencias. Mediante la observación de los cursogramas, es posible establecer la adecuada secuencia del proceso principal y de todas sus ramificaciones. Permite seguir con sencillez el flujo del procedimiento y detectar omisiones, superposiciones y reiteraciones.

En la actualidad, con el uso del expediente digital, puede utilizarse el diagrama de flujo o flujo de trabajo. El cual consiste en una secuencia de pasos que se atraviesan para completar un proceso, desde su inicio hasta su finalización. El flujo de trabajo define en el sistema cómo se gestiona una tarea e indica quién debe completar cada paso. Al establecerse el flujo, se automatizan las tareas, hay un mejor traspaso de información, el control es más rígido y la tarea se gestiona más rápido, brinda un panorama gráfico de los distintos procesos. Por medio de símbolos y formas estandarizadas, el flujo de trabajo muestra de forma detallada cómo se completa tu trabajo de principio a fin.

Una de las principales ventajas de los flujos de trabajo automatizados, es su capacidad de control y mapeo hasta de los procesos más complicados que permiten, además, incluir una gran variedad de escenarios para llevar a cabo la tarea.

e) Determinar los factores críticos del suceso: en este caso se trata de determinar los puntos del proceso donde los resultados favorables son necesarios indefectiblemente para el cumplimiento con éxito de su objetivo. Se trata de subprocesos, actividades o tareas que deben ser realizadas en forma acertada, eficiente y coherente, ya que de no ser así todo el proceso falla y por ende no se cumple con los objetivos establecidos, afectando las finalidades institucionales.

f) Determinar los puntos claves del proceso: aquí se trata de conocer el momento y lugar dónde tomar decisiones que afectan a todo el proceso en su conjunto. Es decir, se trata de detectar dónde se encuentran las distintas fuerzas vectoras, dónde se procesa la información más valiosa y dónde se define la cantidad de recursos a aplicar en todo el proceso. Estos “nodos de decisión” son fundamentales para conocer el impacto futuro de cualquier cambio que se realice en las actividades comprendidas en cada proceso y para asegurar el éxito de los factores críticos.

g) Definir la visión del destinatario: en este punto es necesario determinar y analizar la visión del destinatario final en cuanto a variables cuantitativas y cualitativas que deben tenerse en cuenta para responder a sus expectativas. De estas variables surgirán los

indicadores que permitirán conocer si se han alcanzado las metas, tal como este logro es percibido por el destinatario.

Etapa 7: Capacitación

Los responsables de la elaboración de las guías o manuales capacitarán a sus compañeros en el uso y actualización de los mismos. Esta etapa es muy importante porque las consecuencias de su inobservancia debilitan la dinámica institucional.

Por este motivo se debe garantizar una adecuada formación de los agentes que participan en los diferentes procedimientos.

Etapa 8: Aplicación y actualización del Manual

Tanto los responsables como las autoridades deberán controlar la aplicación de las indicaciones contenidas en el manual, así como su actualización.

El Manual debe ser periódicamente actualizado, y para ello debe tenerse presente lo siguiente:

- a) Se debe colocar en el documento la fecha de confección y la de actualización, y además debe desarrollarse una labor orgánica de emisión y revisión de normas.
- b) Es necesario establecer un programa de revisión anual a fin de efectuar las modificaciones y agregados que fueren necesarios.
- c) Se deben redactar las instrucciones en forma modular, con el propósito de facilitar el cambio de las mismas en caso de modificarse la rutina.

Terminado el Manual se procede a su distribución. En esta etapa se recomienda desarrollar una serie de actividades de difusión e instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar los procedimientos reseñados en el Manual. Resulta de gran importancia asegurarse que las personas involucradas en el uso de los Manuales conozcan en detalle su contenido.

BIBLIOGRAFÍA

- Barilaro, L. (2014). Representando organizaciones sustentables visión Argentina 2030. Diseño de Estructura para Innovación en las Universidades. Jornadas Regionales ADENAG, Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UNMDP.
- Clark, B. (1991) El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica. Edit. Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azapozalco. México.
- Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial. (2007). Disponible en https://claudiabernazza.ar/wp-content/uploads/2021/04/guia_mproced_adm.pdf.
- Hutchinson, T. (2002) Régimen de Procedimientos Administrativos. Ley 19.549. 6ta. Edición, Buenos Aires: Astrea.
- Lardent, Gómez Echarren y Loro “Técnicas de organización, sistemas y métodos” – Ed. Club de Estudio. 1984. Buenos Aires. Argentina.
- Ley 19.549 Procedimientos Administrativos.
- Martínez Nogueira, Roberto con la colaboración de Norberto Góngora Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU (2000) - EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.
- Mintzberg, Henry (2005). La Estructuración de las Organizaciones. Edit. Ariel Barcelona.
- Ordenanza de Consejo Académico FCEYS N° 459/89.
- Proyecto de Fortalecimiento de las Micro-finanzas y Reformas MacroEconómicas (Proyecto SALTO)-DAI “Guía Conceptual del Manual de Procesos” 2004. Quito, Ecuador.
- Resolución 16/2007 Provincia de Buenos Aires. Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la administración pública provincial.
- Resolución de Rectorado de la UNMDP N° 601/18.
- Resolución de Rectorado de la UNMDP N° 5125/21.
- Resolución de Rectorado de la UNMDP RR - 2022 - 840 - REC # UNMDP.
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2013). Resolución de Asamblea N°. 001/2013. Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Vega, Roberto Ismael (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142. ISSN 0328-4050.
- Vega, Roberto Ismael (2004). El planeamiento estratégico en la universidad argentina: aspectos problemáticos. In Colossi, Nelson y Souza Pinto, Marli Dias de, (Eds.), *Estudios e*

perspectivas em gestao universitária (pp. 161-175). Blumenau: Nova Letra. ISBN 85-87291-97-1.