

Universidad Nacional De Rosario
Facultad De Ciencia Política Y Relaciones Internacionales
Licenciatura En Gestión Universitaria

Trabajo Integrador Final

“Análisis y propuesta de reestructuración del
circuito administrativo de gestión de diplomas en la
Facultad de Ciencia Política y Relaciones
Internacionales”

Directora: Dra. María Victoria Taruselli

Autoras: Alfaro Mariela, Banegas Nancy, Villalobo Carina, Salvatierra Marcela, Lops Flavia.

2025

Índice

Resumen	2
Introducción	3
Capítulo 1 - Marco Organizacional: la Facultad de Ciencia Política y RR II (UNR)	7
Capítulo 2 - Planteo de la problemática en torno a la gestión de diplomas.	11
2.1.- Gestión de diplomas: procedimientos administrativos y actores intervinientes.	11
2.2.- Estado de situación actual del trámite de diplomas en la Facultad de Ciencia Política.	16
Capítulo 3 - Aportes teóricos para el análisis y la reestructuración del circuito administrativo de diplomas.	20
Capítulo 4 - Propuesta de Intervención	27
4. a Presentación de la Estrategia Metodológica	27
4. b. Desarrollo de Actividades	28
4. c. Cronograma de Actividades del Proyecto de Intervención.	34
4. d Síntesis de propuesta metodológica en relación con los objetivos.	35
4. e. Análisis de viabilidad del proyecto de intervención.	36
4. e. 1. Factores que pueden facilitar la implementación del proyecto.	36
4. e. 2 Factores que podrían obstaculizar la implementación del proyecto.....	38
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	40
Bibliografía consultada	41

Resumen

El presente trabajo propone una reestructuración del circuito administrativo vinculado al trámite de solicitud y entrega de diplomas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. La iniciativa aspira a dar respuestas a las dificultades que este proceso genera tanto para los egresados como para la organización, especialmente en lo que respecta a los plazos de tramitación y la experiencia del usuario. Para esto, se realizó un análisis del circuito actual con el fin de identificar fallas estructurales, operativas y comunicacionales que afectan la eficiencia del sistema. A partir de ello, se diseñaron estrategias orientadas a revisar la normativa vigente, rediseñar los procedimientos administrativos, incorporar herramientas tecnológicas y fortalecer la articulación entre los actores institucionales; con el objeto de construir un modelo de gestión ágil y transparente que garantice la satisfacción de los graduados.

Palabras clave: *Diplomas, Reingeniería de procesos, Mejora continua, Transparencia, Satisfacción del usuario.*

Introducción

El proceso de emisión y entrega de títulos universitarios constituye una etapa fundamental para cerrar adecuadamente la trayectoria académica de los estudiantes de nivel superior. En particular, en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, se ha vuelto notorio un creciente malestar entre los graduados debido a los reiterados y prolongados retrasos en la entrega de sus diplomas. Esta situación, lejos de ser un inconveniente meramente administrativo, se traduce en una serie de consecuencias negativas que impactan de forma directa en la vida profesional, económica y emocional de quienes han cumplido con todas las obligaciones requeridas para obtener su título de grado o posgrado.

Para la mayoría de los egresados, el título universitario no representa únicamente un documento formal que certifica la culminación de un proceso educativo, sino que constituye una herramienta indispensable y esencial para acceder a un amplio espectro de mejores oportunidades laborales. Este título se convierte en un requisito fundamental para concursar en puestos tanto del sector público como del sector privado, donde muchas empresas y organizaciones establecen la posesión de un título como una condición para la postulación a sus vacantes. En un entorno donde la competitividad laboral es cada vez más intensa, los egresados se ven en la necesidad de contar con sus títulos de manera oportuna para poder acceder a oportunidades laborales que les permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación.

Además, el título universitario es un requisito crucial para inscribirse en colegios profesionales, lo que permite a los egresados ejercer su profesión de manera legal y reconocida. Sin este documento, los profesionales no solo se ven limitados en su

capacidad de trabajar en su campo de estudio, sino que también enfrentan la imposibilidad de acceder a redes de contactos y oportunidades de desarrollo profesional que suelen ofrecer estos colegios.

Por otro lado, aquellos que desean continuar sus estudios en instancias de posgrado se encuentran en una situación similar. Muchas universidades exigen la presentación del título universitario como parte de los requisitos de admisión a programas avanzados, lo que significa que la falta de este documento puede truncar las aspiraciones académicas de los egresados.

La demora en la entrega de este documento no solo impide o dificulta gravemente todas estas posibilidades, sino que genera pérdidas económicas concretas. Los egresados pueden perder oportunidades laborales que podrían generar estabilidad financiera y crecimiento profesional. Asimismo, se ven obligados a enfrentar un mercado laboral cada vez más competitivo, donde la falta de un título puede ser un obstáculo insalvable.

Además, la incertidumbre que rodea la situación de no contar con el título puede generar un sentimiento generalizado de frustración y desánimo. Muchos egresados se encuentran en un *limbo*, donde sus esfuerzos académicos y sacrificios personales parecen desvanecerse ante la falta de un documento.

En resumen, consideramos que la importancia del título universitario va más allá de su valor como un papel; es un símbolo de esfuerzo, dedicación y un pasaporte hacia un futuro profesional prometedor. La falta de este documento no solo limita las posibilidades de los egresados, sino que también tiene un impacto significativo en su calidad de vida y en su percepción del éxito personal y profesional.

Esta problemática no es un fenómeno aislado ni exclusivo de la Facultad de Ciencia Política, sino que se inscribe dentro de un contexto más amplio que afecta a numerosas

instituciones educativas en la actualidad. Pensamos que la demora en la entrega de títulos no solo afecta a los graduados sino que también repercute en la imagen institucional de la Facultad y de la Universidad, lo cual puede generar un efecto dominó que afecte la percepción pública de la educación superior en su conjunto.

Las reiteradas demoras en los procesos administrativos no sólo minan la confianza en la institución, sino que también deterioran el vínculo con los egresados, quienes a menudo se sienten desilusionados y frustrados. Esta situación se complica aún más cuando los egresados, se ven obligados a lidiar con la incertidumbre y la falta de información clara sobre el estado de sus trámites. La tensión que esto genera conduce a situaciones incómodas y conflictivas entre los trabajadores de las áreas administrativas y los estudiantes o egresados, quienes, en su legítimo derecho, reclaman respuestas y soluciones.

Por lo tanto, consideramos que es necesario abordar esta problemática, no solo para atender las quejas y reclamos que suelen aparecer en este sentido, sino para comprender las causas estructurales y circunstanciales que la originan. Esto implica un análisis profundo de los procesos administrativos, la identificación de cuellos de botella y la implementación de mejoras que permitan optimizar la eficiencia en la gestión de trámites.

Avanzar en soluciones concretas que garanticen que los títulos sean emitidos y entregados en plazos razonables no solo beneficiará a los egresados, sino que también contribuirá a aumentar la confianza en la gestión de la institución. Además, al mejorar la calidad del servicio administrativo, se contribuirá a mejorar las condiciones laborales de quienes trabajan en las áreas administrativas vinculadas a la gestión de títulos

Por todo lo expuesto, el objetivo general de este proyecto es “Optimizar el proceso de gestión de diplomas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales”. Para

ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las principales dificultades que han enfrentado los graduados a la hora de gestionar sus diplomas.
- Analizar la normativa vigente sobre gestión de diplomas a fin de decidir qué procedimientos del proceso de gestión pueden modificarse.
- Definir junto con los diferentes actores involucrados los pasos del proceso de gestión de diplomas que serán transformados/simplificados.
- Definir con el equipo de Tecnología de la Información las herramientas digitales y comunicacionales que intervendrán en el proceso de gestión de diplomas.

Para planificar el abordaje, el trabajo está organizado de la siguiente forma: en el capítulo uno, se desarrolla el Marco Organizacional de la Facultad de Ciencia Política y RR II, focalizando en lo referido a la gestión de diplomas. En el capítulo 2, se describe la situación problemática presentando datos en torno a graduación, procedimientos y tiempos en la gestión de diplomas, en el capítulo 3, se desarrolla el enfoque teórico que orienta la intervención y en el capítulo 4 se desarrolla la propuesta. Finalmente, el trabajo cierra con algunas reflexiones en torno al impacto esperado a partir de la implementación de la Propuesta.

CAPÍTULO 1- Marco Organizacional: la Facultad de Ciencia Política y RR II (UNR)

Tal como se presenta en su página institucional, la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (FCPOLIT) es una institución académica de referencia en el ámbito de las ciencias sociales, con una trayectoria de más de cinco décadas de compromiso con la formación universitaria, la producción de conocimiento y la construcción de ciudadanía. Fundada en el año 1974, la FCPOLIT ha sabido consolidarse como una casa de estudios de gran prestigio, reconocida tanto a nivel nacional como regional por su excelencia académica, su activa participación en debates públicos y su permanente vínculo con la realidad social.

En estos más de 50 años de historia, la Facultad ha desarrollado un sólido cuerpo institucional que se destaca por su capacidad de adaptación a los desafíos contemporáneos y su fuerte impronta democrática, pluralista y participativa. Este posicionamiento le ha permitido liderar procesos innovadores en materia de enseñanza, investigación y extensión, convirtiéndose en un actor clave en el desarrollo de políticas públicas, la formación de cuadros técnicos y profesionales, y la promoción de una ciudadanía crítica y comprometida.

La propuesta académica de la FCPOLIT se sustenta en una estructura integral y articulada, que abarca carreras de grado, posgrado, tecnicaturas y múltiples espacios de formación continua. Su objetivo central es formar profesionales altamente capacitados en el campo de las ciencias sociales y políticas, con una sólida base teórica, una mirada crítica sobre la realidad y un fuerte compromiso con los valores democráticos, la equidad y los derechos humanos.

Las carreras de grado que se dictan en la Facultad comprenden diversas áreas del conocimiento social, reflejando la diversidad y riqueza del campo de las ciencias humanas. La **Licenciatura en Ciencia Política** es una de las más tradicionales y demandadas, y está orientada al análisis profundo de las relaciones de poder, el funcionamiento del Estado, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y los procesos políticos en sus múltiples dimensiones. Su plan de estudios contempla una formación integral que abarca asignaturas de teoría política clásica y contemporánea, sociología, economía política, derecho público, relaciones internacionales, metodología de la investigación y administración pública. Esta carrera prepara a sus egresados para desempeñarse en ámbitos tan diversos como la gestión pública, la asesoría legislativa, la investigación académica, el análisis político y el trabajo en organizaciones de la sociedad civil.

Otra de las carreras emblemáticas es la **Licenciatura en Relaciones Internacionales**, pionera en América Latina, que ha formado generaciones de especialistas en política exterior, cooperación internacional, organismos multilaterales y análisis de conflictos globales. Esta carrera aborda la complejidad del sistema internacional contemporáneo, estudiando los actores, procesos, normas e instituciones que lo configuran. Las y los estudiantes se capacitan en áreas como historia de las relaciones internacionales, derecho internacional, geopolítica, integración regional, economía internacional y diplomacia, con una fuerte impronta crítica y latinoamericana.

La **Licenciatura en Comunicación Social**, por su parte, ofrece una formación versátil y actualizada, destinada a formar comunicadores capaces de intervenir en los distintos lenguajes y soportes de la comunicación contemporánea. Los egresados están preparados para trabajar en medios tradicionales y digitales, en áreas de comunicación institucional y política, en proyectos culturales y en el campo de la investigación social

sobre los procesos comunicacionales. La carrera articula contenidos teóricos y prácticos, promoviendo una comprensión crítica de los medios y su rol en la sociedad.

Asimismo, la Facultad dicta la **Licenciatura en Trabajo Social**, orientada a la formación de profesionales comprometidos con la intervención social, el diseño y la implementación de políticas públicas, la promoción de derechos y el acompañamiento de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta carrera promueve una mirada integral sobre las problemáticas sociales, articulando teoría y práctica en estrecho vínculo con organizaciones comunitarias, instituciones estatales y movimientos sociales.

Hasta el año 2024 y en el marco de acuerdos de cooperación académica con otras instituciones, la FCPOLIT también dictó la **Tecnicatura en Administración Pública** y la **Licenciatura en Gestión Universitaria**. Ambas propuestas están dirigidas exclusivamente a trabajadores del sector público y del ámbito universitario, con el objetivo de fortalecer sus competencias profesionales, promover una gestión eficiente y democrática, y contribuir a la mejora continua de las instituciones públicas.

En los últimos años, la Facultad ha ampliado su oferta académica a través de la creación de nuevas carreras, tales como, la **Licenciatura en Turismo (2019)** y la **Lic. en Seguridad Ciudadana (2024)** en el nivel de grado y la **Tecnicatura en Relaciones del Trabajo (2020)** en el nivel de pregrado. A ello se suma una diversidad de oferta de posgrado, tales como, especializaciones, maestrías y doctorados.

En cuanto a su estructura institucional, la FCPOLIT se organiza en torno a un sistema de **escuelas académicas**, que constituyen espacios de articulación entre la docencia, la investigación y la extensión. Cada escuela agrupa a una o más carreras de grado y nuclea a los equipos docentes, estudiantes y graduados que participan en las distintas actividades académicas. Las direcciones de escuela tienen un rol central en la gestión

curricular, el acompañamiento pedagógico, la promoción de proyectos de investigación y la articulación con programas de extensión universitaria.

Este modelo de organización, horizontal y participativo, favorece la construcción colectiva del conocimiento, el trabajo interdisciplinario y la vinculación con la comunidad. La Facultad, en su conjunto, promueve una intensa vida institucional, con múltiples actividades académicas, culturales y de debate, que enriquecen la formación de sus estudiantes y fortalecen su compromiso con la transformación social.

En definitiva, la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario se posiciona como una institución clave en el mapa universitario argentino, comprometida con la formación de profesionales críticos, responsables y solidarios, capaces de pensar y actuar en una sociedad cada vez más compleja, globalizada y desigual.

Capítulo 2: Planteo de la problemática en torno a la gestión de diplomas.

2.1.- Gestión de diplomas: procedimientos administrativos y actores intervinientes

En el proceso de gestión de los diplomas, intervienen una diversidad de actores - tanto internos como externos- cuya efectiva participación es crucial para que el proceso resulte eficiente y se garantice que los graduados reciben sus diplomas en tiempo y forma.

En primer lugar los graduados deben iniciar el proceso pues son quienes presentan la solicitud para recibir sus diplomas. Su participación y retroalimentación en este proyecto resultan esenciales para evaluar la eficacia del proceso y detectar áreas de mejora.

El personal administrativo del área de alumnado es clave en la gestión diaria de estas solicitudes. Allí se reciben las solicitudes de los estudiantes, se verifica que la documentación requerida esté en orden y comienzan el circuito de trámites necesarios para avanzar con la emisión del diploma. Su función incluye también coordinar con otras áreas de la Facultad para resolver cualquier inconveniente que pueda surgir y asegurar que todos los pasos del proceso se cumplan adecuadamente.

La Secretaría Académica tiene un rol fundamental en la validación de la trayectoria académica de los estudiantes. Esta oficina verifica que los estudiantes hayan cumplido con todos los requisitos curriculares necesarios, como la aprobación de todas las materias y la finalización de otras obligaciones académicas. Esta validación es un paso crítico, ya que asegura que solo los estudiantes que han completado sus estudios de manera satisfactoria reciban su diploma.

El Consejo Directivo juega un papel crucial. Este órgano tiene la responsabilidad de supervisar y aprobar las políticas y reglamentos que rigen los procesos administrativos de

la Facultad, incluido el de solicitud y emisión de diplomas. Su labor es asegurarse de que estas políticas sean justas, transparentes y alineadas con las normativas de la universidad, así como con las necesidades de los estudiantes. Este rol de supervisión incluye también la revisión y aprobación de cualquier cambio o mejora en los procedimientos, como la adopción de nuevas tecnologías para agilizar el proceso o la simplificación de trámites burocráticos. Además, el Consejo Directivo toma decisiones estratégicas sobre el funcionamiento de la Facultad, abordando cuestiones que pueden afectar la eficiencia y efectividad del proceso administrativo. En situaciones donde surgen conflictos o disputas relacionadas con la solicitud de diplomas, el Consejo actúa como una instancia de resolución de conflictos y apelaciones. Esto ofrece a los estudiantes una vía formal para expresar sus inquietudes o cuestionar decisiones que consideren injustas.

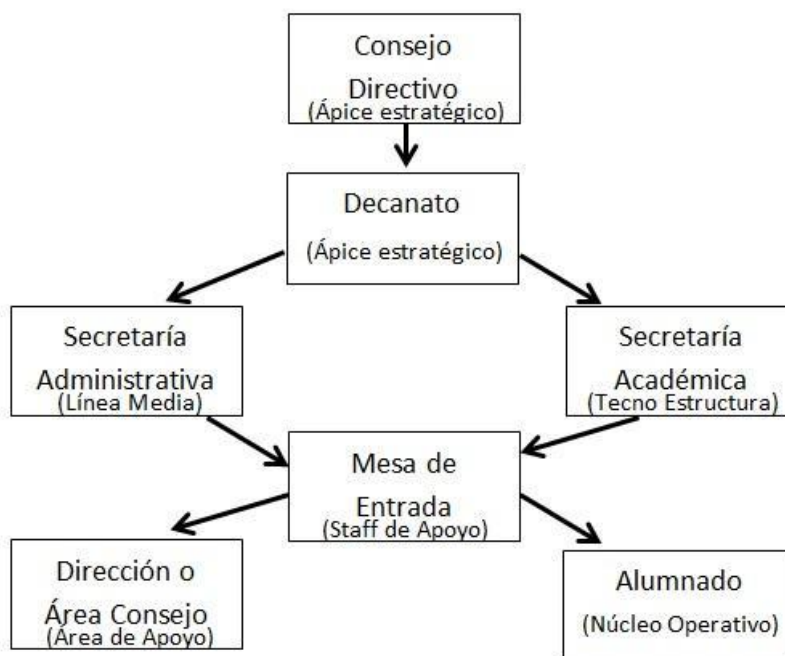
Otro aspecto clave de la función del Consejo Directivo es el monitoreo de la calidad académica. Se aseguran de que los requisitos para la obtención de diplomas sean rigurosos y se cumplan los estándares académicos establecidos. Esta supervisión es fundamental para mantener el prestigio de los títulos otorgados por la Facultad.

Finalmente, el Consejo Directivo también es responsable de promover la transparencia y la comunicación dentro de la Facultad. Se encarga de que toda la comunidad académica esté bien informada sobre las políticas, procedimientos y cualquier cambio que se implemente. Este compromiso con la comunicación clara y abierta ayuda a mantener la confianza de los estudiantes en el sistema administrativo de la Facultad. En resumen, el Consejo Directivo es un actor esencial que garantiza la eficacia, justicia y transparencia del proceso de solicitud de diplomas, supervisando las políticas, resolviendo conflictos y asegurando la calidad académica.

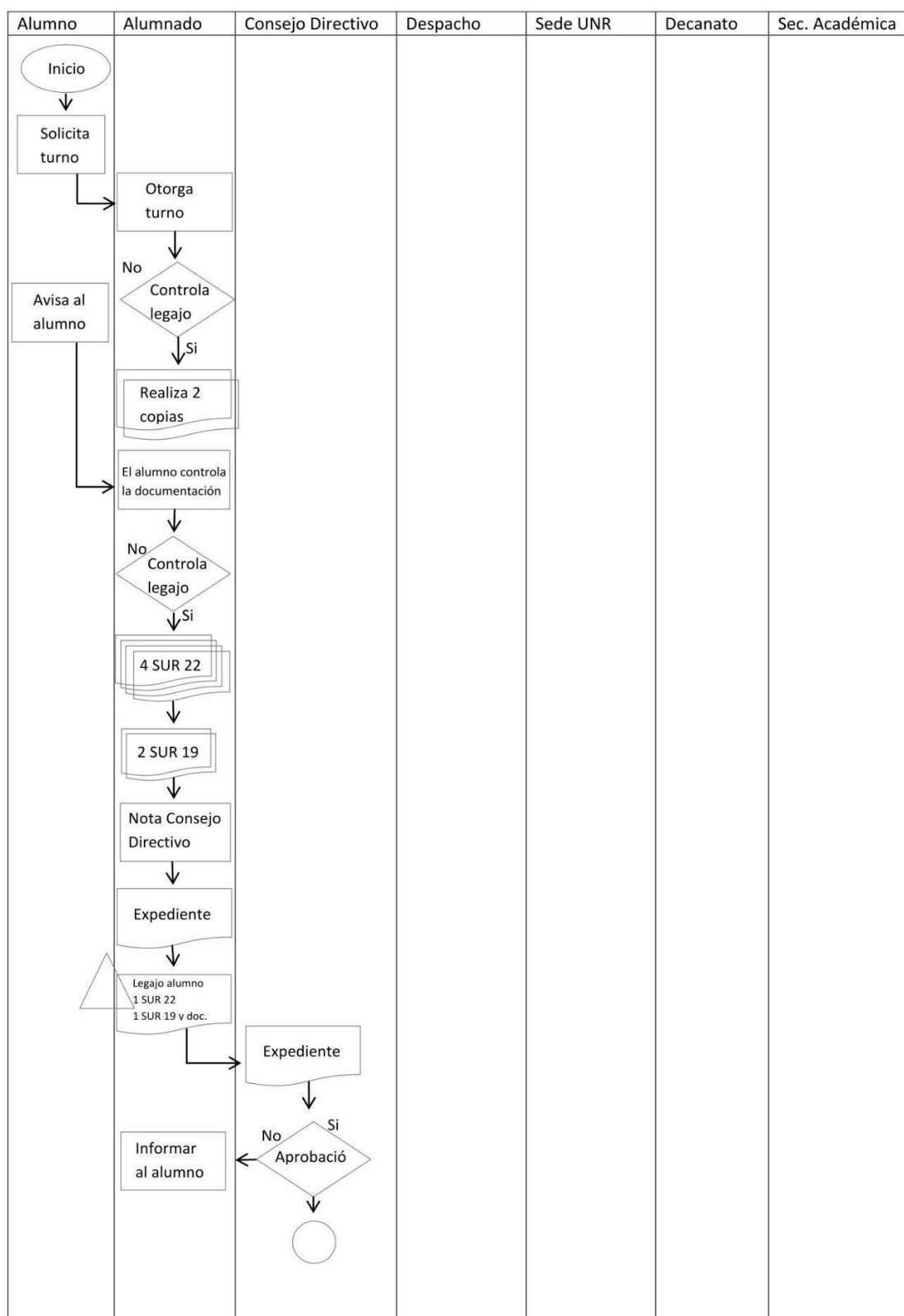
El equipo de Tecnología de la Información (TI) es fundamental para el soporte técnico del sistema. Este equipo mantiene y mejora las plataformas digitales utilizadas para la

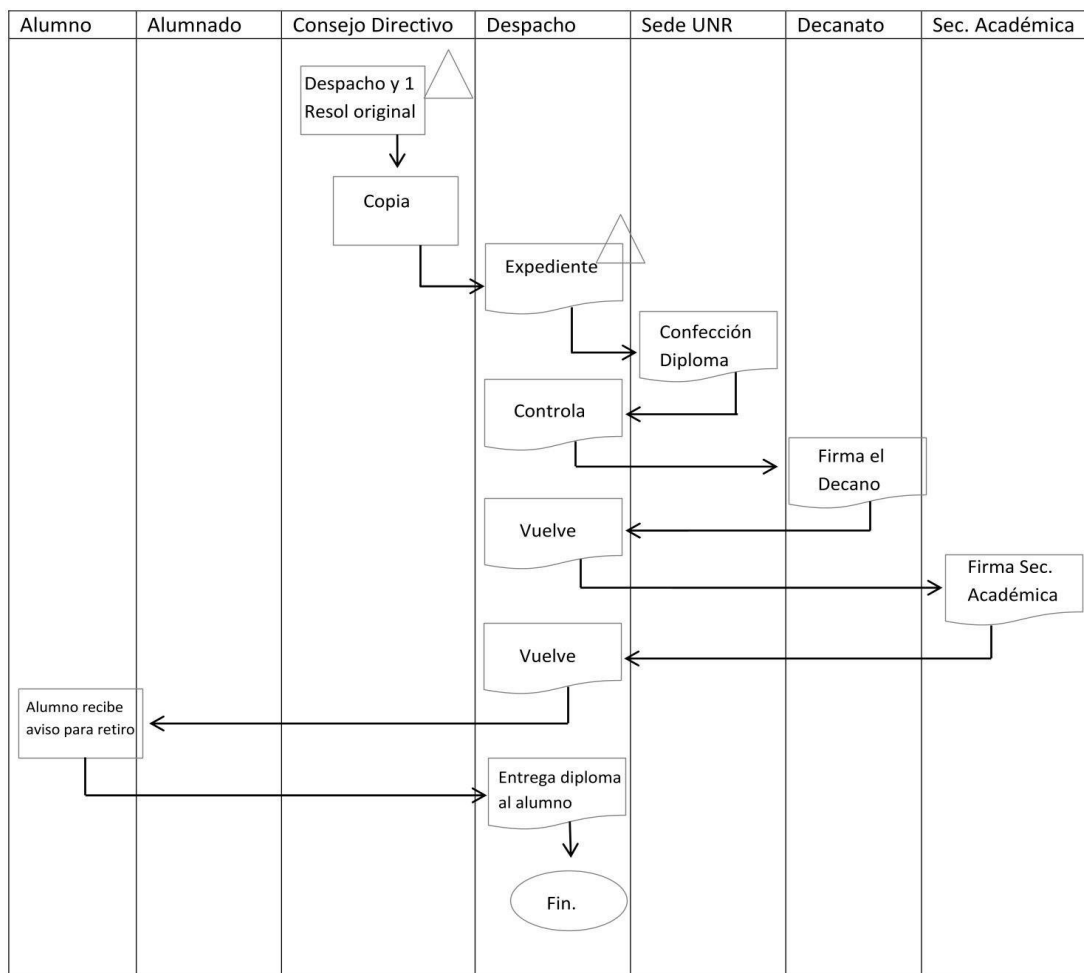
solicitud y seguimiento de los diplomas. Su trabajo incluye el desarrollo y mantenimiento de sistemas en línea, bases de datos y otras herramientas digitales que facilitan la gestión de la información y mejoran la experiencia tanto de los estudiantes como del personal administrativo. Estos actores internos trabajan de manera coordinada para garantizar que el proceso de solicitud de diplomas sea fluido, preciso y satisfactorio para los estudiantes, y que se cumplan los estándares académicos y administrativos de la universidad. Finalmente, las autoridades de la Facultad, -decano, vicedecano y otros cargos directivos-, supervisan el proceso a un nivel más estratégico. Estas autoridades son responsables de garantizar que las políticas y procedimientos administrativos se implementen correctamente y de manera justa. Además, pueden tomar decisiones sobre mejoras en el sistema, responder a las necesidades emergentes de los estudiantes y el personal, y asegurar que el proceso administrativo sea transparente y eficiente.

Organigrama de las áreas involucradas en el proceso de confección del título.



A continuación se presenta el flujograma que representa el proceso de gestión de títulos en la Facultad:





Fuente: elaboración propia en base a documentos oficiales

2.2.- Estado de situación actual del trámite de diplomas en la Facultad de Ciencia Política.

La legislación vigente, art. n° 40 de la Ley N° 24.521 de Educación Superior establece que el título debe ser expedido en un plazo no mayor a los ciento veinte días (120) corridos contados a partir del inicio del trámite de solicitud. En la actualidad, la demora promedio de la gestión del título puede llegar hasta 12 meses en algunos casos.

Por otra parte, la UNR cuenta, desde 2009, con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la norma IRAM-ISO 9001:2015 que incluye específicamente el proceso de emisión de títulos y diplomas. Este sistema implica el diseño y control de procedimientos, auditorías internas, evaluación de tiempos de gestión, encuestas de satisfacción y procesos de mejora continua. Desde 2020, la UNR implementó un circuito digital único para títulos, junto con la digitalización de solicitudes a través de Guaraní, WEMES y SIDCER (Universidad Nacional de Rosario, 2024). A pesar de este marco normativo y tecnológico, los retrasos persisten, lo que evidencia una brecha entre los estándares institucionales y la aplicación efectiva en la Facultad.

Consideramos que, la complejidad burocrática, combinada con una posible falta de digitalización y recursos limitados, contribuye a una experiencia frustrante y poco eficiente. Estas dificultades surgen debido a varios factores interrelacionados que han evolucionado con el tiempo. En primer lugar, el aumento en la cantidad de graduados ha sobrecargado un sistema que no ha sido adecuadamente actualizado o expandido para manejar el volumen de solicitudes de manera eficiente.

Tabla 1: Cantidad total de alumnos, inscriptos, reinscriptos y egresados en la Facultad de Ciencia Política y RRH (2018–2023)

2018	total alumnos			nuevos inscriptos			reinscriptos			egresados		
	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones
Facultad de Cs. Políticas y RRH	5858	3912	1946	1782	1210	572	4076	2702	1374	357	262	95
Lic. En Cs Política	868	446	422	159	82	77	709	364	345	36	20	16
2019	total alumnos			nuevos inscriptos			reinscriptos			egresados		
	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones
Facultad de Cs. Políticas y RRH	5895	3967	1931	1467	1013	454	4431	2954	1477	206	156	50
Lic. En Cs Política	873	451	422	191	102	89	682	349	333	37	21	16
2020	total alumnos			ingresantes			egresados					
	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones			
Facultad de Cs. Políticas y RRH	5901	3999	1902	1375	935	439	173		131		42	
Lic. En Cs Política	856	450	406	215	114	101	35		23		12	
2021	total alumnos			ingresantes			egresados					
	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones	total	mujeres	varones			
Facultad de Cs. Políticas y RRH	6433	4445	1988	1423	1041	382	206		144		62	
Lic. En Cs Política	887	464	423	160	83	77	51		35		16	
2022	total alumnos			inscriptos			egresados					
	total	mujeres	varones	otro	total	mujeres	varones	otro	total	mujeres	varones	mujeres
Facultad de Cs. Políticas y RRH	5910	4080	1745	85	1190	848	332	10	234	169	63	2
Lic. En Cs Política	795	411	370	14	111	54	56	1	16	9	7	0
2023	total alumnos			inscriptos			egresados					
	total	mujeres	varones	otro	total	mujeres	varones	mujeres	total	mujeres	varones	mujeres
Facultad de Cs. Políticas y RRH	6538	4510	1961	67	1266	843	410	13	212	166	42	4
Lic. En Cs Política	874	469	396	9	97	44	53	0	24	15	7	2

Fuente: <https://unr.edu.ar/unr-en-numeros/>

Sumado a ello, la migración del Sistema Guaraní 2 al 3 trajo nuevos desafíos. Los Sistemas Siu (sistemas de información universitaria) constituyen una herramienta de apoyo para una correcta gestión académica, al permitir registrar las actividades de la Gestión Académica dentro de la Universidad desde que un alumno se inscribe hasta que se egresa.

La migración del sistema Siu guaraní 2 (solo certifica firma sin control) a Siu guaraní 3 (incorpora seguridad en el recorrido y transparencia. La implementación del sistema **SIU Guaraní 3**, con sus potenciales ventajas en términos de trazabilidad y transparencia, no ha sido acompañada de un proceso de capacitación), afecta a todos los actores que participan directa o indirectamente en el proceso, en el cual presenta algunas irregularidades, pero principalmente afecta a dos grupos; unos son los agentes de la organización, administrativos y de gestión; quienes ante los reclamos de los segundos

grandes afectados, los alumnos y alumnas, sienten la frustración y el agobio que la situación le genera.

Durante el proceso de migración del sistema de gestión académica Guaraní 2 a su versión 3, se identificaron diversas dificultades que afectaron la integridad y coherencia de la información trasladada. Entre los principales inconvenientes se observó una migración deficiente de actas y folios físicos, lo que derivó en inconsistencias y omisiones en los registros históricos. Asimismo, se produjeron duplicaciones de personas, generando múltiples legajos para un mismo individuo y comprometiendo la trazabilidad académica. Otro problema significativo fue la incorrecta asignación de las escalas conceptuales de calificaciones: en instituciones con múltiples carreras y planes de estudio, el sistema no conservó la escala vigente, provocando la interpretación errónea de notas, incluso considerando como aprobadas calificaciones de cuatro o cinco puntos que no cumplían con los criterios establecidos. Además, se constató la desconfiguración de las resoluciones ministeriales vinculadas a cada plan de estudios, lo que ocasionó errores en la determinación de las fechas de egreso. Estas deficiencias no solo impactaron en la exactitud de los datos, sino que también generaron la necesidad de implementar procesos adicionales de verificación y corrección para restablecer la fiabilidad del sistema. Cabe destacar que la raíz de estas problemáticas fue de índole tanto informática, relacionada con fallas en la configuración y migración del software, como administrativa, vinculada a la gestión y validación de la información. Finalmente, una parte importante de los errores pudo ser subsanada mediante la intervención manual del personal administrativo, quienes realizaron tareas de revisión, ajuste y carga correctiva de datos para normalizar la base académica.

Podemos identificar que los primeros problemas en la gestión del trámite aparecen en la carga de la documentación de los alumnos, que generalmente, se generan por la falta de

conocimiento de los pasos para realizar el trámite (egreso) y del sistema involucrado. Otro de los errores que se presentan en la utilización del Siu Guaraní 3, es la confusión en el trámite de abonar el canon, dado que es diferente entre los bachilleres y los de grado. Por otro lado, actualmente, en el sector de egreso con el Sistema Siu Guaraní 3, cuenta con un solo personal dedicado a la expedición del mismo, realizando una tarea dificultosa de control de actas, cargas de información y todo lo que el procedimiento requiere.

La demora en la entrega de diplomas a partir de febrero del año 2024 ha disminuido levemente debido a la digitalización que evita que las certificaciones tengan un traslado físico a Buenos Aires y elimina el paso en el que el diploma “físico” tenía que viajar hasta el Ministerio de Educación en la provincia de Buenos Aires, esta iniciativa comenzó en 2016 ya que los diplomas en ese momento demoran más de un año en ser emitidos. Actualmente, la demora es de entre ocho meses y un año y cada error en algún momento de la gestión, demora el trámite un mes más aproximadamente.

Capítulo 3: Aportes teóricos para el análisis y la reestructuración del circuito administrativo de diplomas.

En toda organización compleja, como lo es una institución universitaria pública, los procesos administrativos no deben analizarse de manera aislada o meramente técnica. Por el contrario, resulta imprescindible abordarlos desde una mirada integral que contemple tanto su dimensión estructural y organizativa como su lógica funcional, sus relaciones de poder internas, sus dispositivos tecnológicos y los sentidos simbólicos que circulan en torno a ellos. Esta perspectiva resulta particularmente necesaria cuando se trata de procesos tan sensibles como el circuito de solicitud y entrega de diplomas, el cual representa, el punto culminante del recorrido académico del estudiante y el inicio formal de su vida profesional.

En este marco, el presente capítulo se propone recuperar e integrar distintos enfoques teóricos que permiten problematizar el circuito administrativo de diplomas desde una mirada compleja y multidisciplinaria, a fin de brindar herramientas conceptuales para su diagnóstico y rediseño. La elección de los marcos teóricos no es arbitraria, sino que responde a la necesidad de analizar un fenómeno que involucra múltiples niveles de acción: la gestión de recursos, la estructura organizacional, los flujos de información, la asignación de tareas, los tiempos administrativos, la coordinación entre áreas, el uso de tecnologías, la normativa vigente y las relaciones entre los actores institucionales.

El enfoque adoptado se nutre principalmente de diversas líneas teóricas complementarias. En primer lugar, se incorpora la perspectiva clásica de la teoría general de la administración desarrollada por Idalberto Chiavenato (2009), cuya obra permite comprender el proceso administrativo como una secuencia lógica y racional de acciones orientadas al logro de objetivos institucionales, y destaca la importancia de la eficiencia y

la eficacia en el uso de los recursos. Esta visión resulta fundamental para analizar cómo se organiza actualmente el trabajo en el área de diplomas y en qué medida los recursos humanos, tecnológicos y normativos están alineados con los objetivos de servicio que la Facultad debería garantizar.

Retomamos los aportes de Chiavenato (2009) quien sostiene que:

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2009, p. 5).

En segundo lugar, se recuperan los aportes de Renate Mayntz (1987), referente clave en la sociología de las organizaciones, quien plantea que las instituciones son estructuras sociales formalmente organizadas que operan según reglas, roles y procedimientos establecidos, pero que también están atravesadas por tensiones, resistencias y dinámicas informales. La autora enfatiza la necesidad de comprender cómo las normas formales conviven con las prácticas reales de funcionamiento y cómo la burocracia puede convertirse en un obstáculo para la eficiencia si no se adapta a las nuevas demandas del entorno. Este enfoque es especialmente pertinente para entender por qué, a pesar de contar con normativas claras y sistemas certificados, el circuito de diplomas sigue presentando demoras considerables.

Renate Mayntz (1987), desde una mirada sociológica de las organizaciones, aporta un enfoque centrado en el análisis estructural y funcional de las instituciones, afirmando que:

“Las organizaciones son estructuras sociales creadas deliberadamente para la consecución de determinados fines y, como tales, poseen un sistema de normas, roles y procedimientos formales que regulan el comportamiento de

sus miembros” (Mayntz, 1987, p. 25).

En tercer lugar, se introduce el pensamiento de Henry Mintzberg (1999), quien ofrece una mirada renovadora sobre la estructura y coordinación de las organizaciones, distinguiendo distintos tipos de configuraciones estructurales y mecanismos de coordinación entre tareas. Su enfoque permite observar en qué medida la Facultad presenta una estructura funcional, burocrática, adhocrática o profesionalizada, y qué implicancias tiene esto para la gestión de trámites complejos como el de los títulos universitarios. Además, la tipología de Mintzberg brinda criterios para detectar fallas de coordinación, superposición de funciones o cuellos de botella en los procesos.

Al mismo tiempo, Mintzberg (1999) nos aporta una mirada estratégica y estructural a las organizaciones, centrada en la coordinación de flujos de trabajo y la división del trabajo. El autor sostiene que: “La estructura de una organización puede definirse simplemente como la suma total de las formas en que divide su trabajo en tareas distintas y luego logra la coordinación entre ellas” (Mintzberg, 1999, p. 2). Al respecto, distingue diversos mecanismos de coordinación organizacional.

Complementariamente, se incluye la perspectiva de la reingeniería de procesos, tal como es conceptualizada por Sandraliz Rafoso Pomar y Sara Artilles Visbal (2011), quienes proponen un enfoque transformador, basado en el rediseño radical de procesos clave para mejorar drásticamente los niveles de rendimiento, calidad, costos y satisfacción del usuario. Su propuesta se distancia de las mejoras incrementales o ajustes menores, planteando la necesidad de repensar integralmente los procedimientos desde una lógica centrada en el destinatario del servicio, en este caso, los egresados. La reingeniería, en este sentido, se presenta como una estrategia poderosa para romper con modelos obsoletos y diseñar procesos ágiles, tecnológicos, transversales y orientados a resultados.

Consideramos los aportes de Roland Estela Rodríguez y Jaime Sánchez Ortega (2023), quienes desarrollan una propuesta actualizada para la gestión por procesos en las instituciones públicas de educación superior. Su trabajo pone el foco en la transversalización de los procesos institucionales, superando la fragmentación típica de las estructuras burocráticas, y promueve una lógica de articulación, evaluación constante y mejora continua. En este sentido, aportan herramientas concretas para mapear procesos, identificar nodos críticos, definir indicadores y generar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la rendición de cuentas.

La integración de estas perspectivas no solo enriquece el análisis del circuito de diplomas como problema institucional, sino que permite proyectar un diseño de intervención basado en fundamentos sólidos, coherentes con los principios de calidad institucional, gestión eficiente, y centralidad en el usuario. Es decir, no se trata únicamente de acelerar la entrega de diplomas, sino de transformar la experiencia administrativa de los egresados en una práctica institucional confiable y transparente, acorde con el compromiso que la universidad pública asume con sus estudiantes.

A partir de los marcos conceptuales mencionados, se construirán categorías de análisis que permitirán evaluar las condiciones actuales del circuito de diplomas, identificar sus principales obstáculos, y ofrecer lineamientos para una reingeniería institucional que ponga en el centro a las personas, los derechos, la eficiencia y la mejora continua.

Para abordar de manera sistemática y fundamentada la problemática del circuito administrativo de diplomas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR, resulta indispensable recuperar algunos aportes clave de la teoría organizacional y de la administración. La articulación entre modelos clásicos y enfoques contemporáneos permite comprender no solo la estructura operativa del circuito, sino

también identificar los factores que obstaculizan su eficiencia y proponer alternativas de mejora sostenibles.

Desde esta perspectiva, el circuito de diplomas debe pensarse como un sistema en el que cada componente (área, persona, tecnología) cumple un rol específico, y cuya coordinación es clave para alcanzar los resultados deseados. Cualquier falla en este engranaje repercute negativamente en el cumplimiento del objetivo institucional, que en este caso es la entrega del diploma en tiempo y forma.

Este enfoque permite comprender cómo la rigidez o desactualización de ciertas normas y procedimientos puede generar obstáculos en la eficiencia del circuito administrativo. A su vez, pone en evidencia la necesidad de revisar críticamente los mecanismos formales y las relaciones jerárquicas que inciden en la dinámica organizacional.

Consideramos que, en lo referido al circuito de diplomas, la escasa automatización, la dependencia excesiva de una sola persona en el área, y la falta de articulación entre departamentos revelan una falla en la coordinación de tareas, que impacta directamente en los tiempos de tramitación y la calidad del servicio.

Desde una visión aplicada de la reingeniería de procesos, Rafoso Pomar y Artiles Visbal (2011) destacan que: “La reingeniería de procesos es una estrategia de gestión que implica la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas de desempeño como costos, calidad, servicio y rapidez” (Rafoso Pomar & Artiles Visbal, 2011, p. 30).

A diferencia de las mejoras incrementales, la reingeniería propone transformaciones profundas que cuestionan desde la lógica misma del procedimiento hasta el rol de los actores involucrados. En este sentido, no se trata solo de acortar plazos, sino de repensar

integralmente el circuito de diplomas desde una lógica centrada en el usuario, con uso de herramientas tecnológicas, automatización y transparencia.

Nuestra propuesta, si bien, quizás no puede pensarse como una transformación profunda sí pretende hacer aportes y mejoras a la experiencia de gestión de los títulos y reducción de los tiempos de expedición de los mismos.

Por ello, retomamos a Rodríguez y Sánchez Ortega (2023) quienes proponen transitar de modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques de gestión por procesos, especialmente en instituciones de educación superior públicas. Sobre este modo de gestión los autores afirman:

“La gestión por procesos se erige como un instrumento eficaz para superar las limitaciones de la burocracia clásica, permitiendo una visión transversal de las organizaciones que favorece la eficiencia, la mejora continua y el enfoque en el usuario” (Rodríguez & Sánchez Ortega, 2023, p. 118).

Así la reingeniería de procesos es entendida como una metodología orientada a repensar radicalmente los flujos de trabajo, los roles organizacionales y los canales tecnológicos para lograr mejoras sustantivas en eficiencia, calidad y satisfacción del usuario. Tal como lo plantean Rafoso Pomar y Artiles Visbal (2011), *“la reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones”*.

Esta perspectiva, resulta particularmente útil para rediseñar el circuito de diplomas, ya que implica mapear los procesos actuales, identificar cuellos de botella, estandarizar procedimientos y definir indicadores de evaluación y mejora. En contextos de creciente

demanda y escasos recursos, como ocurre en muchas universidades públicas, este enfoque permite alinear objetivos institucionales con resultados concretos para la comunidad académica.

Capítulo 4: Propuesta de Intervención

4. a Presentación de la Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica adoptada en este proyecto de intervención se basa en una combinación de enfoques cualitativos, participativos y orientados a la acción, con el objetivo de diagnosticar, rediseñar y optimizar el circuito administrativo vinculado a la solicitud y entrega de diplomas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (FCPOLIT) de la Universidad Nacional de Rosario.

El trabajo parte del reconocimiento de que los problemas en la gestión de diplomas no pueden abordarse únicamente desde una lógica técnica, sino que exigen una comprensión integral del sistema organizacional en el que están inmersos. Por ello, se adopta una **metodología de reingeniería de procesos** complementada con técnicas propias de la **investigación-acción participativa (IAP)**, que permite involucrar activamente a los actores institucionales en la construcción de soluciones sostenibles.

La estrategia se estructura en **ocho actividades progresivas e interrelacionadas**, organizadas de forma secuencial y cronológica en un cronograma de doce meses. Estas actividades incluyen:

1° Diagnóstico de los cuellos de botella.

2° Consulta con los egresados.

3° Análisis normativo.

4° Mapeo de procedimientos.

5° Identificación de actores clave.

6° Revisión de procesos.

7° Evaluación tecnológica.

8° Diseño de herramientas innovadoras.

Cada una de ellas se plantea como un paso necesario para alcanzar el objetivo general del proyecto: optimizar el proceso de gestión de diplomas, garantizando eficiencia, trazabilidad, transparencia y satisfacción del egresado.

Se priorizará el trabajo interdisciplinario y la colaboración interdepartamental, como condición necesaria para garantizar la coherencia, pertinencia y factibilidad de las acciones. Esta estrategia metodológica permitirá no sólo implementar soluciones a corto y mediano plazo, sino también generar capacidades internas para la mejora continua del sistema administrativo de títulos.

4. b. Desarrollo de Actividades

Actividad 1: Identificación de cuellos de botella

Esta actividad tiene por objetivo identificar los puntos críticos del proceso actual de gestión de diplomas que obstaculizan su desarrollo eficiente. Para ello, se propone realizar una **revisión exhaustiva del flujo de trabajo existente**, desde el momento en que el estudiante inicia la solicitud hasta la entrega efectiva del diploma.

Se llevarán a cabo **entrevistas semi-estructuradas con el personal administrativo**, con énfasis en el Área de egresos, alumnado, Secretaría Académica y Consejo Directivo. Se indagará sobre las tareas que cada sector realiza, los tiempos que consumen, las dependencias entre áreas y los problemas más frecuentes.

Además, se construirán **diagramas de flujo actuales (ver pág. 14)** para visualizar los pasos, retrocesos, acumulaciones y cuellos de botella en el circuito. Esta información permitirá establecer una línea base sobre la cual comparar futuras mejoras.

Duración estimada: Meses 1 a 4

Productos esperados: Informe diagnóstico del circuito actual; mapas de procesos; detección de ineficiencias.

Actividad 2: Encuestas a los graduados y análisis de comunicación.

La participación de los egresados es fundamental para conocer la percepción de los usuarios directos del proceso de titulación. Por ello, en esta etapa:

a) Se diseñará e implementará una **encuesta digital dirigida a graduados recientes**, con el objetivo de recoger información sobre su experiencia con el trámite, tiempos de espera, calidad de atención, accesibilidad digital y nivel de satisfacción.

b) Se analizarán los **canales actuales de comunicación** disponibles para los egresados (correo electrónico, sistemas web, atención presencial), evaluando su claridad, efectividad y accesibilidad.

Los resultados de esta actividad servirán como insumo clave para orientar las acciones posteriores y garantizar que el rediseño del proceso contemple las necesidades reales de sus destinatarios.

Duración estimada: Meses 3 a 4

Productos esperados: Base de datos con resultados de la encuesta; informe de análisis de percepción; propuestas de mejora comunicacional.

Actividad 3: Recopilación y análisis de documentos normativos

Esta actividad se centrará en la **revisión de la normativa institucional y ministerial** que regula la emisión de títulos universitarios, con el fin de detectar posibles rigideces, vacíos o contradicciones que obstaculicen la agilización del proceso.

Se recopilaron resoluciones del Consejo Superior, reglamentos internos de la FCPOLIT, circulares ministeriales, normativa de SIU Guaraní, y disposiciones de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU). Se evaluará la vigencia de cada documento, su aplicabilidad real y su impacto en el procedimiento.

El análisis normativo permitirá determinar qué aspectos del proceso pueden ser modificados a nivel interno y cuáles requieren gestiones ante organismos superiores.

Duración estimada: Meses 2 a 4

Productos esperados: Compilado normativo con relevamiento comentado; matriz de análisis de pertinencia legal; recomendaciones para la actualización normativa.

Actividad 4: Mapeo de procedimientos

En esta etapa se elaborará un **mapa completo del circuito administrativo de diplomas**, identificando todos los pasos, actores, sistemas y documentos involucrados. A través de reuniones con el personal administrativo se detectarán **puntos críticos, redundancias, tareas repetitivas o innecesarias**, así como también **tareas que dependen de una sola persona**, generando vulnerabilidad organizacional.

Se prestará especial atención a la **revisión de tiempos legales establecidos por la Ley de Educación Superior (120 días corridos)** y a los plazos reales observados en la Facultad. Esto permitirá dimensionar el desfase entre lo normado y lo ejecutado.

Duración estimada: Meses 1 a 6

Productos esperados: Mapa de procesos detallado; informe técnico de observaciones; base para el rediseño del nuevo circuito.

Actividad 5: Participación de actores clave

Reconociendo que los cambios organizacionales requieren legitimidad y consenso, se organizarán **mesas de trabajo interdisciplinarias** con la participación de actores clave del proceso: personal administrativo, representantes de Secretaría Académica, estudiantes próximos a egresar, egresados recientes y equipo de Sistemas.

Se trabajará en la **identificación de perspectivas, tensiones y propuestas** en torno al proceso actual, con el fin de construir de manera colectiva las líneas de mejora. Esta actividad permitirá alinear expectativas, detectar resistencias y construir una hoja de ruta común para la reingeniería.

Duración estimada: Mes 6

Productos esperados: Registro de reuniones; actas de compromisos; insumos cualitativos para el rediseño final.

Actividad 6: Revisión y simplificación del proceso actual

Con los insumos de las actividades anteriores, se procederá a **simplificar el circuito administrativo**, eliminando pasos innecesarios, clarificando roles y reduciendo tiempos

muerdos entre áreas. Se buscará que el proceso tenga **trazabilidad completa**, canales de validación digital y seguimiento continuo.

Se propondrá un nuevo circuito optimizado, validado internamente por los actores involucrados y ajustado a la normativa vigente.

Duración estimada: Mes 7

Productos esperados: Diseño del nuevo circuito de gestión; diagrama actualizado; validación institucional.

Actividad 7: Identificación y propuesta de herramientas tecnológicas

En esta etapa se identificará qué **herramientas digitales pueden integrarse al nuevo proceso** para garantizar agilidad, seguridad y transparencia. Se relevarán experiencias de otras facultades e instituciones (benchmarking) y se propondrán soluciones concretas, priorizando herramientas compatibles con SIU Guaraní, SIDCER, WEMES, y el sistema de gestión de la Facultad.

- **Implementación de un Portal Digital para el seguimiento de diplomas**, vinculado al sistema SIU Guaraní 3, que brinde a los egresados la posibilidad de consultar en tiempo real el avance de su trámite, las fechas estimadas y eventuales observaciones. Se busca que el egresado deje de ser un mero receptor del proceso para asumir un rol activo, con herramientas que le permitan la autogestión, el seguimiento y la interacción directa con el sistema.

- **En el Área de Alumnado – Ventanilla de Diplomas**, correspondiente a la primera etapa del circuito, se proyecta la integración de una **Mesa Digital Única de atención**. Esta

herramienta permitirá reducir las consultas presenciales innecesarias y optimizar la gestión de trámites, garantizando una atención más ágil, ordenada y centralizada.

Para esta actividad se prevé la articulación con el área de Informática de la Facultad, quienes tienen el conocimiento técnico específico para realizar dicho análisis.

Se espera contar con un **documento de propuesta tecnológica**, con especificaciones funcionales, criterios de selección y requisitos de implementación.

Duración estimada: Mes 7

Productos esperados: Documento técnico de soluciones digitales; listado de herramientas sugeridas; evaluación de compatibilidad.

Actividad 8: Diseño de herramientas y automatización

La última actividad consiste en el **diseño, evaluación e implementación piloto de las herramientas seleccionadas**, entre ellas:

- Un **sistema automático de notificación al egresado**, con alertas de estado del trámite.
- Una **herramienta de firma digital** que acelere la validación de documentos.
- Flujos de trabajo digitales integrados al sistema institucional.

Esta etapa concluirá con una prueba piloto en conjunto con el área de sistemas y una muestra de egresados, para evaluar su funcionamiento y realizar ajustes.

Duración estimada: Mes 7

Productos esperados: Herramientas digitales implementadas; instructivos de uso; evaluación del piloto; plan de extensión a todo el circuito.

4.c. Cronograma de Actividades del Proyecto de Intervención

(Duración: 12 meses)

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1 . Diagnóstico de los cuellos de botella	✓	✓	✓	✓			
2 . Consulta con los egresados			✓	✓			
3 . Análisis normativo		✓	✓	✓			
4 . Mapeo de procedimientos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5 . Identificación de actores clave						✓	
6 . Revisión de procesos							✓
7 . Evaluación tecnológica							✓
8 . Diseño de herramientas innovadoras							✓

4.d Síntesis de propuesta metodológica en relación con los objetivos

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión o Eje de Indagación	Actividad	Período de realización	Recursos necesarios	Resultados esperados
Optimizar el proceso de gestión de diplomas en la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Identificar cuáles han sido las principales que han enfrentado los graduados a la hora de gestionar sus diplomas	Administrativa y de Procedimientos	1 Identificación del cuello de botella. Revisión del flujo del trabajo actual. Entrevistar al personal involucrado en el proceso.	4 meses	Personal y programa de hoja de datos para registro de datos.	Identificar apropiadamente los problemas para abordarlos correctamente
		Comunicación	2 Encuestas de comunicación con los graduados. Análisis de los canales de atención.	2 meses	Personal y formularios de Google Forms.	Obtener el punto de vista y retroalimentación de los actores involucrados
	Analizar la normativa vigente sobre gestión de diplomas a fin de decidir que procedimientos pueden modificarse	Revisión de la normativa interna	3 Recopilación de documentos normativos. Evaluación de vigencia y relevancia.	3 meses	Personal	Comprender los marcos legales
		Identificación de áreas de mejora	4 Mapeo de los procedimientos. Identificación de puntos críticos. Consulta con el personal administrativo. Revisión de tiempos legales.	6 meses	Personal y equipo informático	Enfocar los problemas a abordar
	Definir junto con los diferentes actores involucrados, los pasos del proceso de diplomas que serán transformados/simplificados.	Colaborativa y procedimental	5 *Participación de actores claves *Identificación de actores involucrados *Convocatoria de mesas de trabajo *Recopilación de perspectivas.	2 semanas	personal	*Participación de actores clave. *Consenso sobre transformaciones
			6 Revisión y simplificación del proceso actual	1 semana	personal	*Mapeo del proceso *Identificación de pasos redundantes
	Definir con el equipo de tecnología de la información las herramientas digitales y comunicacionales que intervendrán en el proceso de gestión de diplomas	Identificación de herramientas tecnológicas necesarias	7 *Identificación de Herramientas Tecnológicas Necesarias *Investigación de soluciones disponibles *Propuesta de herramientas	1 semana	personal	*Identificación de herramientas tecnológicas. *Reducir los tiempos de gestión y minimizar los errores humanos
		Automatización de procesos	8 *Mapear los pasos del proceso *Diseñar flujos de trabajo *Evaluar e implementar una herramienta de firma digital *Desarrollar un sistema automático de notificación	1 mes	Personal y CPU.	*Optimización de la comunicación *La gestión de diplomas sea más eficiente, accesible y fácil de monitorear

4. e. Análisis de viabilidad del proyecto de intervención

La viabilidad de un proyecto de intervención, especialmente en el ámbito de la gestión universitaria, debe ser evaluada con rigor, contemplando tanto los factores estructurales como los contextuales que puedan incidir en su implementación y sostenibilidad. En el caso particular de este proyecto, orientado a la optimización del circuito administrativo de solicitud y entrega de diplomas en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR, la evaluación de viabilidad implica considerar de manera integral los recursos disponibles, las condiciones institucionales y los factores humanos, tecnológicos, financieros y normativos que pueden actuar como facilitadores o restricciones del proceso de transformación propuesto.

La mejora en la gestión de diplomas no debe abordarse como una simple corrección de fallas, sino como una oportunidad para rediseñar de forma profunda un proceso clave que impacta directamente en la experiencia del estudiante y en la reputación institucional. La viabilidad, por tanto, no se limita a confirmar que el proyecto es técnicamente posible, sino que debe garantizar que sus objetivos sean realistas y alcanzables en función de los recursos disponibles, los plazos establecidos, y la capacidad de la institución para sostener los cambios una vez implementados. A continuación, se analizan los principales factores que pueden facilitar u obstaculizar la implementación del proyecto, organizados en función de su incidencia en el entorno institucional.

4.e.1. Factores que pueden facilitar la implementación del proyecto

- ***Apoyo institucional***

Uno de los elementos clave para la viabilidad del proyecto es el respaldo explícito por parte de las autoridades académicas y administrativas de la Facultad. El compromiso

político de los niveles directivos es fundamental para priorizar este proyecto en la agenda institucional, garantizar su sostenibilidad y coordinar los recursos necesarios para su ejecución. A su vez, el involucramiento activo de los egresados, como principales usuarios del sistema, puede brindar legitimidad social y contribuir a enriquecer el diseño con aportes prácticos.

- ***Disponibilidad tecnológica***

La Facultad cuenta actualmente con una infraestructura tecnológica básica que puede ser fortalecida para dar soporte a los nuevos procedimientos digitales. La existencia de plataformas como SIU Guaraní 3, SIDCER y WEMES establece una base sólida sobre la cual se puede articular una gestión más ágil y segura de los trámites de titulación. La compatibilidad entre sistemas y la posibilidad de interoperabilidad entre áreas facilitaría la automatización de tareas, la trazabilidad de los expedientes y el seguimiento en tiempo real por parte de los usuarios.

- ***Colaboración interdepartamental***

El proyecto requiere una articulación horizontal entre diferentes áreas funcionales, como Alumnado, Secretaría Académica, Dirección de Tecnología, Coordinaciones de Escuela y autoridades superiores. Una dinámica de trabajo interdepartamental, basada en la comunicación fluida y la corresponsabilidad, permitirá superar los enfoques fragmentados y facilitará la implementación de circuitos transversales que reduzcan los tiempos de gestión.

- ***Experiencia institucional previa***

La Facultad y la UNR cuentan con antecedentes valiosos en materia de transformación digital y mejora de procesos, tales como la implementación del sistema SIU Guaraní 3 y el circuito digital único de títulos. Esta experiencia previa, sumada al conocimiento acumulado por el personal administrativo, constituye un capital organizacional que puede ser aprovechado para facilitar la implementación del presente proyecto.

4.e.2 Factores que podrían obstaculizar la implementación del proyecto

- ***Resistencia al cambio***

Todo proceso de transformación organizacional implica modificaciones en las rutinas, responsabilidades y formas de trabajo existentes, lo cual puede generar resistencias tanto explícitas como implícitas entre los agentes administrativos involucrados. Esta resistencia puede manifestarse en forma de desconfianza, apatía o reproducción de viejos hábitos. Además, algunos egresados pueden mostrarse reticentes a utilizar herramientas digitales por desconocimiento o temor a los errores en los sistemas.

- ***Limitaciones presupuestarias***

La escasez de recursos económicos representa una restricción significativa en el contexto universitario actual. La implementación de nuevas tecnologías, la capacitación del personal y la adecuación de la infraestructura requieren inversiones que deben competir con otras prioridades presupuestarias. En este sentido, la falta de financiamiento específico podría demorar o limitar el alcance del proyecto.

- ***Problemas técnicos***

Aunque existe una infraestructura de base, la integración efectiva de nuevos desarrollos tecnológicos con los sistemas ya existentes puede presentar dificultades. Además, la disponibilidad de personal técnico capacitado para resolver contingencias, mantener el sistema operativo y capacitar al resto de los agentes es un factor crítico que podría condicionar el éxito del proyecto.

- ***Desajustes normativos***

La normativa universitaria y ministerial vigente establece ciertas condiciones y plazos que deben cumplirse para la emisión de títulos, lo cual puede limitar el margen de innovación o exigir modificaciones normativas formales que tomen tiempo en aprobarse. Asimismo, pueden existir ambigüedades en los reglamentos que dificulten la simplificación del circuito.

- ***Falta de capacitación***

Una transformación de este tipo requiere una inversión considerable en capacitación técnica, operativa y comunicacional para el personal de las áreas involucradas. La falta de formación adecuada puede generar errores, retrabajos o desmotivación, afectando negativamente tanto la calidad del proceso como la experiencia del usuario.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

El análisis realizado permitió comprender que las demoras en la gestión de diplomas responden a una combinación de factores estructurales, organizativos y tecnológicos que inciden en la eficiencia del proceso. A partir de la aplicación de una estrategia metodológica basada en la reingeniería de procesos y la investigación-acción participativa, se logró identificar los principales cuellos de botella, revisar la normativa vigente y proponer acciones concretas orientadas a la optimización del circuito administrativo.

Las condiciones institucionales relevadas muestran que la Facultad cuenta con recursos y antecedentes suficientes para avanzar en la mejora de este procedimiento, siempre que se sostenga el compromiso de las autoridades y la participación activa del personal involucrado.

La implementación progresiva de las mejoras propuestas permitirá reducir los tiempos de tramitación, clarificar responsabilidades, fortalecer la comunicación entre áreas y brindar un servicio más eficiente y transparente a los egresados.

En este sentido, el trabajo no solo aporta una mirada analítica sobre la problemática, sino también una propuesta de acción coherente con los principios de la gestión universitaria moderna: eficiencia, trazabilidad, participación y mejora continua.

Finalmente, se espera que esta experiencia contribuya a consolidar una cultura institucional orientada a la calidad y pueda servir de referencia para otros procesos administrativos dentro de la Facultad y de la Universidad Nacional de Rosario.

- Bibliografía consultada

- Gurmendi, M. de L. (2019). ¿Los sistemas de información se han insertado en el ámbito de las universidades públicas de Argentina? *FACES*, 25(53), 35–50.
<https://doi.org/10.53766/FACES/2019.V25.N53.03>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- CLACSO. (2005). *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología* (Colección Campus Virtual). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Mayntz, R. (1987). *Sociología de las organizaciones*. Editorial Alianza.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1991). The effective organization: Forces and forms. *Sloan Management Review*, 32(3), 54–67.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructura de las organizaciones*. Editorial Ariel. Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: Conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29–37.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2011/vol42/no3/4.pdf>
- Rodríguez, R. E., & Sánchez Ortega, J. (2023). Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior públicas. *Revista de Estudios*

Políticos y Estratégicos, 11(1), 116–135.

<https://revistaepe.utem.cl/articulos/gestion-por-procesos-en-el-diseno-organizacional-de-las-instituciones-de-educacion-superior-publicas/>

- Rojas Sánchez, G. (2018). Diseño de un modelo de reingeniería para mejorar la gestión de la Institución Educativa “San Martín de Porras”, Cayaltí [Tesis de Bachillerato, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6899>

VIII.- Fuentes

- Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y RR.HH. (2021). *Libro de Registro de Diplomas*. Alumnado. Última consulta: 23/10/2021.
- Universidad Nacional de Rosario. (s.f.). *Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales*. <https://fcpolit.unr.edu.ar/>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). (2015). Norma IRAM-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (ISO 9001:2015). IRAM.

- Ley 24.521: Congreso de la Nación Argentina. (1995). Ley de Educación Superior N.º 24.521. Boletín Oficial de la República Argentina, 20 de julio de 1995. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24521-508>
- ISO 9001
- ISO 27001 (Seguridad de la Información)
- Normas del Ministerio de Educación (Argentina)

- Recomendaciones de la UNESCO y el ENIC-NARIC (UE)
- Normas IRAM (Argentina)
- Resolución Ministerial N.º 2385/2015 (ME)
- Resolución Ministerial N.º 3723-E/2017 (ME)
- Resolución Conjunta N.º 1-E/2017 (ME – Ministerio del Interior – Ministerio de Modernización)
- Resolución Ministerial N.º 231-E/2018 (ME)
- Disposición DNGU N.º 21/2009
- Disposición DNGU N.º 22/2009
- Disposición DNGU N.º 10/2016
- Resolución Ministerial N.º 2405/2017 (ME)
- Resolución del Consejo Federal de Educación N.º 440/2023 (CFE)
- Resolución SPU N.º 18/2007