



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Carrera: **Licenciatura en Gestión Universitaria**

TIPO DE TRABAJO: **Práctica Disciplinar**

Título “Reingeniería del Proceso de Legalización de Programas de Estudio de la Escuela de Música de la Universidad Nacional de Rosario: Mejora de la Eficiencia y Conservación Documental”

Directora del Proyecto:

Joselina Mariana Veutro

Autores:

Bellanca, Marcela

Nosey, Elizabet

Rosario, 29 de octubre de 2025.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que, con su apoyo, colaboración y aliento, hicieron posible la realización de este proyecto.

A la Universidad Nacional de Rosario (UNR), a la Asociación del Personal de la Universidad de Rosario (APUR) la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales que nos brindan el acceso a las carreras de Técnico en Administración Pública y Licenciatura en Gestión Universitaria reafirmando la formación y la profesionalización del personal Nodocente de las Universidades Nacionales.

En particular, a la Escuela de Música, por brindarnos el marco académico y las facilidades necesarias para llevar a cabo esta intervención.

Agradecemos profundamente a nuestra tutora, Profesora Joselina Mariana Ventro por su invaluable guía, sus acertadas observaciones y su constante disponibilidad. Su experiencia y paciencia fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo y a las Profesoras Titulares de la Cátedra Profesora Virginia Stradolini y Profesora María Victoria Taruselli

Nuestra gratitud se extiende también a los docentes que en estos 5 años han enriquecido nuestra formación y han sido un pilar en este proceso.

Un especial agradecimiento al personal administrativo y de gestión de la Escuela de Música por su disposición y colaboración en la recopilación de información y en la comprensión de nuestro proyecto.

A nuestros compañeros de estudio y colegas, por el apoyo mutuo, las discusiones enriquecedoras y la camaradería compartida a lo largo de esta etapa.

Principalmente a nuestras familias y amigos, por su comprensión, su paciencia y su incondicional apoyo emocional. Su aliento fue un motor indispensable.

A todos ustedes, gracias.

RESUMEN

Este Trabajo Integrador Final aborda la Reingeniería del Proceso de Legalización de Programas de Estudio de la Escuela de Música de la Facultad de Humanidades y Artes de la UNR. Se busca mejorar la eficiencia administrativa y la conservación documental. A través de herramientas tecnológicas y organizativas, se propone modernizar el proceso, reduciendo demoras y deterioro documental y promoviendo mayor transparencia y accesibilidad.

Palabras Clave: Reingeniería / Tecnología / Digitalización / Modernización/Optimización

INDICE

Introducción

Capítulo 1: Marco Institucional donde se desarrollará la intervención.....	7
Capítulo 2: Planteo del problema.....	10
2.1: Diagnóstico.....	10
2.2: Objetivos.....	15
Capítulo 3: Fundamentos teóricos que sustentan la intervención.....	17
Capítulo 4: Desarrollo integral de la propuesta.....	19
4.1: Procedimiento vigente para la legalización de programas en la Escuela de Música de la UNR.....	19
4.2: Propuesta de Reingeniería del procedimiento de Legalización de Programas de la Escuela de Música de la UNR.....	21
4.3: Cuadro comparativo entre el procedimiento actual y el proyecto de mejora.....	23
4.4: Actividades y tareas.....	24
4.5: Cronograma de Trabajo.....	25
4.6: Selección de RRHH y materiales.....	26
4.7: Presupuesto.....	26
4.8: Estudio de Viabilidad.....	27
4.9: Impacto del Proyecto.....	28
4.10: Productos logrados para la implementación del proyecto.....	30
4.11: Identificación de factores eventuales que pueden incidir en los resultados.....	36
5: Conclusiones.....	37
6: Bibliografía.....	39

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Integrador Final se desarrolla en el marco de la Licenciatura en Gestión Universitaria y tiene como objetivo analizar, rediseñar y optimizar el proceso de Legalización de Programas de Estudio en la Escuela de Música de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario (UNR)

El trabajo se estructura en cuatro capítulos que desarrollan de manera articulada la fundamentación, el diagnóstico, la propuesta y la evaluación del proyecto.

En el Capítulo 1, se describe el Marco Institucional donde se llevará a cabo la intervención. Se caracteriza a la Escuela de Música de la FHyA-UNR como un espacio académico de gran relevancia, con una extensa trayectoria y un papel central en la vida cultural y educativa de la región. Asimismo, se contextualiza la importancia de los procesos administrativos, en particular el trámite de legalización de programas, dentro de la estructura universitaria.

El Capítulo 2 presenta el Planteo del Problema y el Diagnóstico de la situación actual. A partir del relevamiento de datos, encuestas a estudiantes y observación directa, se identifican las principales dificultades del proceso vigente: demoras, fragmentación administrativa, falta de información clara, dependencia del soporte papel y sobrecarga del personal. Sobre esta base, se formulan los Objetivos General y Específicos, orientados a mejorar la eficiencia del trámite y promover su digitalización.

El Capítulo 3 desarrolla los Fundamentos Teóricos que sustentan la intervención. Se abordan las perspectivas de autores como Etkin, Pfeffer, Ramió y Crozier, entre otros, quienes reflexionan sobre la gestión del cambio, la modernización institucional y la incorporación de tecnologías en las organizaciones públicas. Estos aportes respaldan la propuesta de Reingeniería de Procesos como estrategia de transformación organizacional.

El Capítulo 4 constituye el núcleo del trabajo, donde se presenta el Desarrollo Integral de la Propuesta. Se detalla el procedimiento actual de legalización de programas, se expone la propuesta de reingeniería y se ofrece un cuadro comparativo entre ambos modelos. Además, se incluyen las actividades, tareas, recursos humanos y materiales, el presupuesto, el estudio de viabilidad y el análisis del impacto del proyecto. Este capítulo evidencia cómo la digitalización puede reducir tiempos de gestión, mejorar la trazabilidad documental y disminuir el impacto ambiental mediante la reducción del uso de papel.

En el punto 5, se presentan las conclusiones, donde se destacan los logros alcanzados y los beneficios institucionales derivados de la implementación de la propuesta: mayor eficiencia, transparencia, accesibilidad, sustentabilidad y fortalecimiento de la cultura organizacional hacia la innovación.

Finalmente, el punto 6 incluye la bibliografía consultada, compuesta por fuentes teóricas, documentos normativos y materiales institucionales que sustentan el marco conceptual y metodológico del proyecto.

Este trabajo busca aportar a la consolidación de una Gestión Universitaria moderna, eficiente y sustentable, demostrando que la digitalización de procesos no solo optimiza la administración, sino que también fortalece la transparencia, la preservación documental y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad académica.

CAPITULO 1-MARCO INSTITUCIONAL

Esta propuesta de intervención se desarrollará en la Escuela de Música de la Facultad de Humanidades y Artes (FHyA) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), Institución Pública de Educación Superior de gran relevancia en el ámbito académico nacional e internacional. La UNR se caracteriza por su fuerte compromiso con la formación de profesionales en diversas disciplinas, la producción de conocimiento científico y artístico, y la vinculación con la sociedad a través de proyectos de extensión, investigación e innovación.

La Escuela de Música ofrece una amplia gama de programas académicos, incluyendo 22 Licenciaturas, 21 Profesorados y 5 Tecnicaturas. Estos programas atraen a una matrícula considerable y diversa de estudiantes. Para el año académico 2025, se registraron 438 estudiantes ingresantes y 1397 estudiantes reinscriptos.

La creación, desarrollo y funcionamiento de la Escuela de Música de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario resulta de gran relevancia para la vida cultural de la ciudad y de toda su región de influencia.

La actual Escuela de Música de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario tuvo su origen en 1949 cuando el Ministerio de Educación de la Nación, transfirió a la Universidad Nacional del Litoral el Profesorado de Música que funcionaba en la Escuela Normal N°2 Juan María Gutiérrez en la ciudad de Rosario. A partir de esa transferencia las clases se dictaban en una casona de calle Moreno al 1000, casi esquina San Juan.

Más tarde, en 1959, la Universidad Nacional del Litoral se propuso la creación de un organismo de nivel Universitario bajo la denominación de Instituto Superior de Música de Rosario, a partir de entonces la Escuela comenzó a funcionar en el actual edificio de Riobamba y Beruti, lugar que se nombraba popularmente como “La Siberia”. En ese espacio edilicio habían funcionado hasta unos años antes las oficinas de Ferrocarriles del Estado.

En 1963, el Instituto Superior de Música de Rosario fue reconocido como establecimiento universitario.

En 1969, como consecuencia de la creación de la Universidad Nacional de Rosario se crea la Escuela Superior de Artes de la UNR de la que pasan a depender el Instituto Superior de Música de Rosario y la Escuela Superior de Bellas Artes.

En 1976, cambia su denominación pasa a llamarse Escuela Universitaria de Música que junto a Escuela Superior de Artes, pasan a depender directamente del Rectorado de la UNR.

En 1979 el Ministerio de Educación y Cultura de la Nación a propuesta del Rectorado de la UNR integra a la Escuela Universitaria de Música, la Facultad de Filosofía y Letras, Historia,

la Escuela Superior de Psicología y Ciencias de la Educación, y la Escuela Universitaria de Artes Plásticas en la Facultad de Humanidades y Artes.

En el año 1964 se concretó la creación del sello Editorial Discográfica de la Universidad Nacional del Litoral (EDUL), con sede única en el entonces Instituto Superior de Música de Rosario, asumiendo la dirección del sello la propia directora de esa casa de estudios con el objetivo estimular a los jóvenes intérpretes y compositores de talento. La importancia del proyecto trascendió internacionalmente y se mantuvo hasta los primeros años de la década del 70.

Desde el año 2018 la Escuela de Música cuenta con el Estudio de Migración y Preservación “Jorge Rapp” con el objetivo primordial de resguardar la memoria sonora de la comunidad, tanto en lo que a grabaciones preexistentes se refiere como en la realización de una tarea continua de registro que deje testimonio de la cultura sonora de la misma.

El prestigio que esta Escuela de Música obtuvo, a partir de su trabajo pedagógico musical, le valió el reconocimiento de la Asamblea General del Consejo Interamericano de Música celebrada en Medellín, Colombia, que resolvió que la IVº conferencia Interamericana de Educación Musical (1970) tuviera lugar en Rosario bajo la responsabilidad de la Secretaría de Cultura y Educación de la Nación, la Universidad Nacional de Rosario y el entonces Instituto Superior de Música de Rosario (actual Escuela de Música). En esa oportunidad intervinieron 1600 delegados oficiales y educadores musicales de 22 países americanos.

Desde 1949 hasta la actualidad han sido directores: Roberto Locatelli, José Francisco Berrini, Emma Garmendia, Luis Milici, Miguel Angel Constanzo, Carlos Gantus, Lucrecia Garaffo, Marta Varela, Liliana Chernigoy y Adriana Notta.

Se han desempeñado como profesores: Pedro Farruggia, Tomás Santesteban, Simón Blech, Arminda Canteros, Luis Angel Machado, Antonio De Raco, Efraín Paesky, Cristian Hernández Larguía, Electra Giró, Jorge Martínez Zarate, Graciela Pomponio, Juan Pedro Franze, Marco Tulio Massa, Dorothy Ling, (la primera mujer en obtener grados y honores en carrera musical de la Universidad de Cambridge (UK)), Virtú Maragno, María Luisa Anido, Carlos Suffern, Juan Carlos Paz, Luis Milici, Rosita Bonino, Inés de Zemp, Enrique Núñez, entre otros.

En la actualidad asisten a la escuela más de 1700 alumnos, el staff de profesores alcanza los 150 docentes, mientras que el personal no docente asciende a 24.

La Escuela de Música de la FHyA de la UNR ofrece Carreras de Grado con el fin de formar profesionales capaces de desempeñarse en funciones específicas de investigación y producción de conocimientos en el campo de la Música. Las mismas se ordenan en licenciaturas, profesorados y tecnicaturas universitarias que permiten al graduado realizar múltiples actividades y tareas relacionadas al campo, a saber:

-Canto, Composición, Dirección Coral, Educación Musical, Tecnologías Aplicadas al Arte Sonoro, Guitarra, Piano, Órgano, Instrumentos de Cuerda, Instrumentos de Viento.

-Profesorados: en Canto, Composición, Dirección Coral, Educación Musical, Guitarra, Piano, Órgano, Instrumentos de Cuerda, Instrumentos de Viento.

-Técnicas en: Batería y Bandoneón.

Funcionan, además, centros de estudios como el Centro de Estudios de Música y Tecnología (CEMyT), Centro de Estudios en Investigación y Práctica Docente (CEIPD), Centro de Investigación y Desarrollo Pedagógico Guitarrístico (CIDPeG), Centro de Estudios en Música Popular (CEMP).

En los últimos años se han venido desarrollando, sistemáticamente, numerosas actividades relacionadas con la música latinoamericana tanto académica como popular. Así es como se han organizado Seminarios Curriculares y extracurriculares, Talleres, Charlas, Conferencias y muestras en torno a dicha temática, abierta también a la comunidad.

En este marco, los procesos administrativos adquieren un papel central, dado que garantizan la validez y legitimidad de los trayectos formativos de estudiantes y graduados. El trámite de Legalización de Programas de Estudio constituye una de las gestiones administrativas más demandadas, ya que es requisito indispensable para la homologación de asignaturas en otras universidades, la presentación de antecedentes en concursos, las convalidaciones de títulos en el extranjero y diversos trámites académicos y laborales.

La UNR, a través de su Agenda 2030 ¹ha asumido el compromiso de avanzar hacia una Universidad innovadora, transparente y ágil, orientada a la transformación digital y a la optimización de sus procesos internos. En este contexto, la digitalización de la Legalización de Programas se enmarca en un proceso de modernización institucional más amplio, que busca mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer la transparencia y promover la sustentabilidad ambiental.

¹<https://2030.unr.edu.ar/documentacion> . La formulación y construcción de la Agenda UNR 2030 fue llevada a cabo por PoliLab UNR en un proyecto que contempló el diseño y ejecución de los dispositivos de participación y colaboración con una perspectiva transversal e integradora y la producción de la documentación de la Agenda.

CAPITULO 2- PLANTEO DEL PROBLEMA

2-1 DIAGNOSTICO

La presente propuesta surge a partir de la identificación de limitaciones significativas en el Proceso de Legalización de Programas de Estudio en la Escuela de Música de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Dicho proceso presenta múltiples obstáculos que afectan tanto a la comunidad académica como a la gestión institucional.

En primer lugar, se observa una *demora significativa en los tiempos de gestión*, que actualmente oscilan entre 10 y 15 días hábiles, pudiendo extenderse en casos de mayor complejidad o demanda (como cierres de cuatrimestre y períodos de inscripción a becas o posgrados). Estos plazos resultan incompatibles con las necesidades de estudiantes y graduados que requieren con urgencia la documentación para acceder a oportunidades académicas y laborales, tanto a nivel nacional como internacional. La lentitud del trámite genera un *efecto en cadena*, que no solo afecta a los usuarios directos, sino también a otras instituciones que esperan la documentación oficial para avanzar con procesos de equivalencia, convalidación de títulos o evaluaciones de antecedentes.

En segundo lugar, se advierte una *fragmentación del circuito administrativo*. El trámite involucra a múltiples dependencias internas (Docencia y Bedelía, Registro de Alumnos, Mesa de Entradas, Secretaría Administrativa, Biblioteca, entre otras) sin un sistema digital unificado que articule de manera eficiente las acciones de cada sector. Esta desarticulación da lugar a duplicación de tareas, riesgos de errores en el foliado y certificación, y falta de trazabilidad en los expedientes. En términos organizacionales, esto supone un uso ineficiente de los recursos humanos, que destinan tiempo a tareas repetitivas de bajo valor agregado.

En tercer lugar, el *desconocimiento del procedimiento por parte de los usuarios* constituye otra debilidad relevante. La ausencia de instructivos claros y accesibles provoca que los estudiantes presenten documentación incompleta o errónea, lo que obliga a rehacer trámites, multiplica las consultas en ventanilla y prolonga aún más los tiempos de respuesta. Este aspecto no solo impacta en la satisfacción de los usuarios, sino también en la percepción institucional de la Facultad, que queda asociada a prácticas burocráticas poco ágiles y poco transparentes.

Un cuarto elemento crítico es la *dependencia del soporte papel* como único medio de conservación y tramitación. Este modelo implica riesgos de deterioro, extravío o imposibilidad de acceso a programas de años anteriores. Asimismo, genera sobrecarga en los espacios físicos destinados a archivo y un impacto ambiental negativo derivado del uso intensivo de papel, insumos de impresión y almacenamiento. Frente a los actuales lineamientos de sustentabilidad y digitalización de la Administración Pública, esta situación representa una desventaja que limita la modernización institucional.

Por último, debe destacarse la *sobrecarga del personal administrativo*, que dedica una proporción considerable de su tiempo a tareas manuales rutinarias como la búsqueda de programas, control de firmas, foliado y certificación. Este esquema no solo genera desgaste laboral y resistencia al cambio, sino que también impide liberar recursos humanos para actividades de mayor valor estratégico vinculadas a la innovación en la gestión

El diagnóstico evidencia un problema complejo que deja en claro la *necesidad urgente de una intervención*, orientada a transformar el proceso actual mediante la digitalización y reorganización del mismo, garantizando no solo eficiencia y agilidad, sino también conservación documental, sostenibilidad ambiental y transparencia en la gestión.

Los actores involucrados en el proceso de legalización de programas incluyen:

Áreas que intervienen

- ✓ Dirección de Docencia y Bedelía
- ✓ Dirección Mesa de Entradas
- ✓ Dirección Registro de Alumno
- ✓ Secretaría Administrativa

Actores

- ✓ Estudiantes
- ✓ Docentes
- ✓ Personal administrativo

Destinatario

- ✓ El estudiante/graduado

PRINCIPALES DIFICULTADES DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

Teniendo en cuenta la información recabada con la encuesta realizada y el tiempo de demora de finalización del trámite detectamos estas dificultades.

Demoras en la obtención de programas antiguos: cuando el estudiante necesita solicitar una Historia Académica y luego Docencia y Bedelía busca y presta los programas para fotocopiar, se indica que puede demorar entre 2 y 5 días. Si hay mucha gente haciendo el trámite o si el personal no está disponible, esto podría extenderse aún más. Esto genera una espera innecesaria para el estudiante.

Dependencia del estudiante para la búsqueda y fotocopiado: El estudiante tiene la responsabilidad de buscar los programas en la web (si son recientes) o de solicitarlos y luego fotocopiarlos. Esto implica que el estudiante debe estar activamente involucrado y tener acceso a los medios para hacer las copias. Si el estudiante no vive cerca o no tiene los recursos, el proceso se vuelve más complejo.

Múltiples intervenciones de Mesa de Entradas: Esto significa que el expediente pasa por esta área varias veces, lo que podría generar cuellos de botella si no se gestionan eficientemente los flujos de documentos.

Proceso de verificación y foliación detallado en Docencia y Bedelía: es bastante minucioso, con varias verificaciones y la foliación de cada documento. Si bien es crucial para la validez del trámite, es un proceso que consume tiempo y recursos del personal. Cualquier error o duda en esta etapa puede generar devoluciones y retrasos.

Doble foliación y armado de cuerpo único: Cuando se legalizan tanto el Plan de Estudios como los programas, se menciona un "cuerpo único" con "doble foliación". Esto, aunque necesario para la organización, puede ser un punto donde se cometan errores si no se sigue un protocolo muy estricto.

Desplazamiento del estudiante: una vez notificado, debe dirigirse a la Institución para retirarlo. Esto implica un desplazamiento físico adicional para el estudiante, lo cual puede ser un inconveniente, especialmente si vive lejos o tiene limitaciones de tiempo.

Flujo de archivo: El expediente pasa de Secretaría Administrativa a Mesa de Entradas para su archivo. Si bien es un proceso de cierre, podría haber otras formas de gestionar el archivo digitalmente o de manera más directa para agilizar la disponibilidad de la información si se necesitara en el futuro.

En resumen, las principales dificultades giran en torno a los tiempos de espera para la obtención de documentos, la dependencia de acciones del estudiante, la multiplicidad de pasos administrativos y la necesidad de desplazamientos físicos.

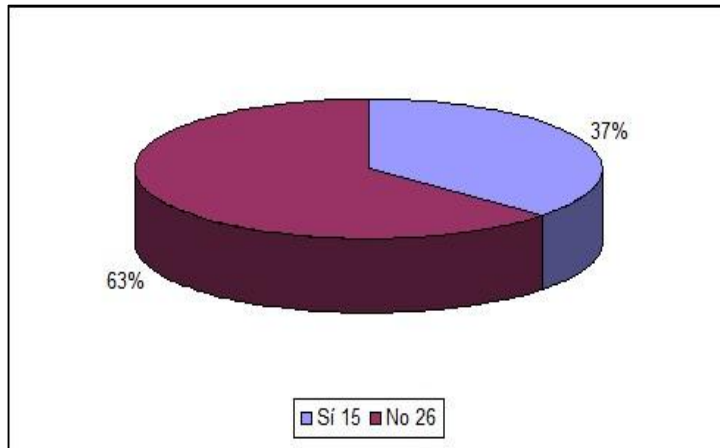
Para obtener mayor información sobre el proceso de Legalización de Programas de la Escuela de Música y fortalecer la duración de diagnóstico, realizamos la siguiente encuesta destinada a estudiantes.

ENCUESTA

MARQUE CON UN CÍRCULO LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA

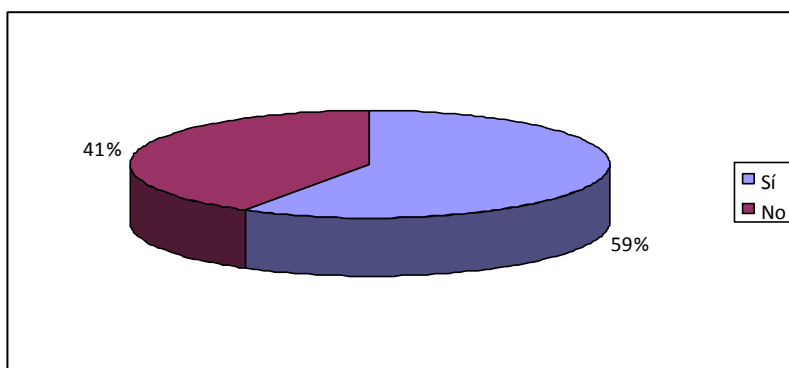
1-¿Realizaste alguna vez un trámite de legalización de programas?

SI-NO



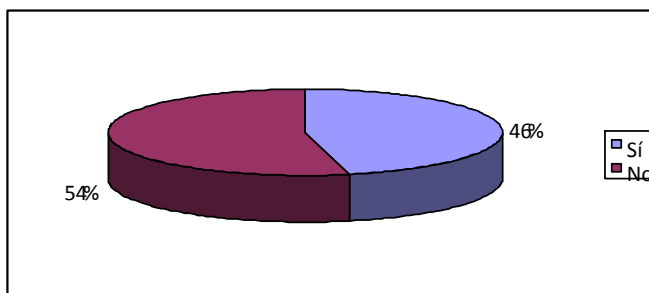
2-¿Sabes dónde iniciar un trámite de legalización?

SI-NO



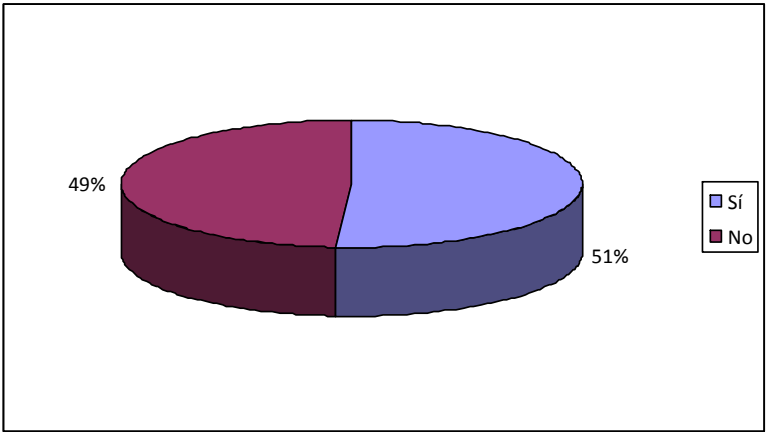
3-¿Sabes en que consiste un trámite de legalización?

SI-NO



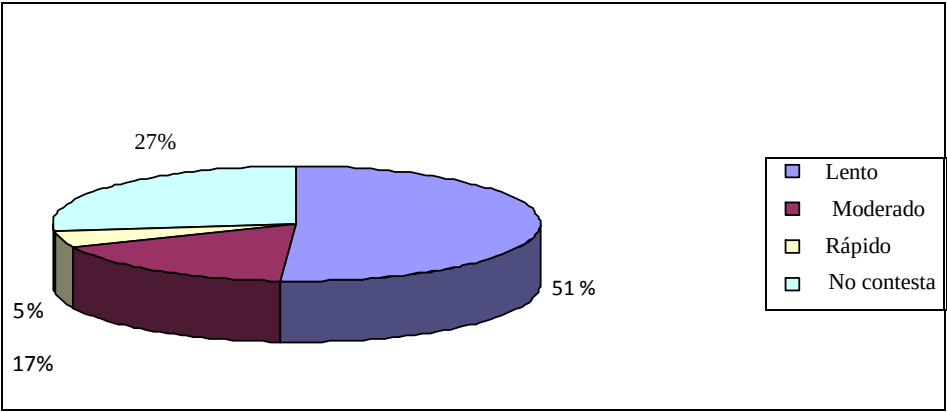
4-¿Sabes para que sirve legalizar un programa?

SI-NO



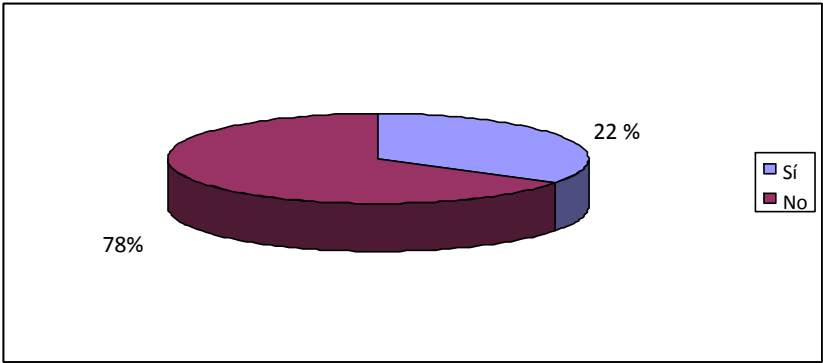
5-¿El tiempo de duración del trámite que te pareció?

Lento-Moderado-Rápido



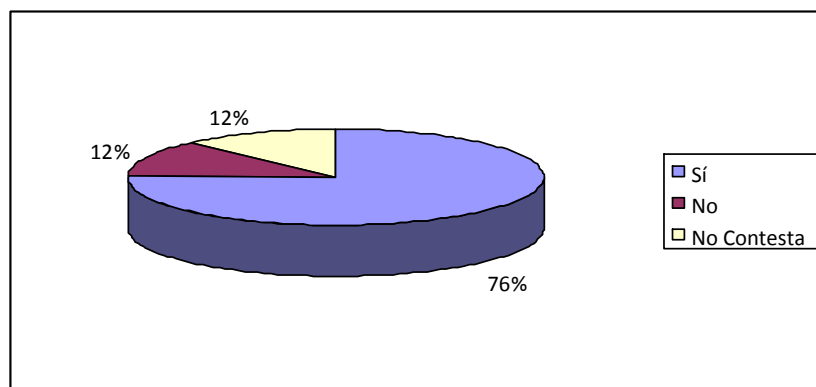
6-¿Sabes dónde conseguir los programas para legalizarlos?

SI-NO



7-¿Crees que se puede mejorar el trámite de legalización?

SI-NO



De acuerdo a la información recabada en las 41 encuestas realizadas a los alumnos, podemos señalar lo siguiente:

Si bien no todos los alumnos encuestados realizaron un trámite de legalización de programas, una importante cantidad de ellos contesto que sí. Por eso, pensamos que es importante mejorar el proceso de trabajo del mismo.

En la pregunta dos, nos encontramos con que una gran cantidad de ellos no conoce o no tiene claro donde se realiza el trámite, así que entendemos necesaria una información precisa acerca de este proceso de trabajo.

En las preguntas tres y cuatro se evidencia la necesidad de contar con canales de información más adecuados y efectivos. Los alumnos expresan que es fundamental mejorar la forma en que se comunica y difunde la información sobre este trámite y otros procesos que se realizan en la Escuela. Respecto al tiempo de duración del trámite, la respuesta de los alumnos es contundente: el proceso es percibido como excesivamente largo y complejo. Existe una clara demanda por agilizar los trámites administrativos, que muchos consideran lentos. Se sugiere la implementación de soluciones más rápidas y sencillas, idealmente apoyadas en tecnología, para optimizar la experiencia del estudiante.

2-2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el proceso de Legalización de Programas de estudio mediante la Reingeniería del mismo mejorando la eficiencia, reduciendo tiempos y asegurando la conservación documental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Reducir los tiempos de realización del trámite.
- ✓ Implementar un sistema digital para la gestión de programas.
- ✓ Reducir el uso de papel, promoviendo la sostenibilidad ambiental.

CAPITULO 3: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA INTERVENCIÓN

Para el presente trabajo, adoptamos un enfoque de gestión del cambio institucional, reconociendo que las organizaciones públicas deben adaptarse continuamente a las nuevas demandas sociales y tecnológicas para optimizar su desempeño (Etkin, 2000). En este sentido, la digitalización trasciende su rol de herramienta técnica para convertirse en una estrategia fundamental de transformación cultural y de procesos internos.

Siguiendo a Pfeffer (1992), concebimos a la organización como un sistema dinámico que requiere ajustarse a su entorno para asegurar su supervivencia y efectividad. En línea con esta visión, Carles Ramió (2001) argumenta que las instituciones públicas deben reformarse y modernizarse mediante la incorporación de tecnologías que impulsen la eficiencia y la transparencia. Complementando esto, Michel Crozier (1964) advierte sobre las limitaciones de la burocracia tradicional, promoviendo la adopción de estructuras más flexibles y orientadas a resultados.

Consideramos que estos aportes teóricos respaldan los mecanismos de Reingeniería de Procesos a través de la implementación de herramientas digitales. El objetivo es agilizar trámites, minimizar errores y reducir el uso de papel, alineándonos también con el compromiso institucional de sostenibilidad ambiental. Esta iniciativa se enmarca en un proceso más amplio de modernización universitaria, fomentando una cultura organizacional innovadora, participativa y orientada a resultados.

La finalidad principal de esta transformación es mejorar la eficiencia y la transparencia, lo que a su vez favorece la interacción e integración entre la ciudadanía y la facultad. Subrayamos que este beneficio no solo recae en el usuario, sino que también potencia la gestión interna de la organización. Es fundamental evitar interpretaciones simplistas o confusas sobre la Innovación Pública. Dado que esta idea se está incorporando cada vez más en las políticas públicas, debemos concentrarnos en cómo las tecnologías digitales pueden ser usadas intensivamente para potenciar las capacidades del Estado, tanto a nivel organizacional como en su funcionamiento general (Grandinetti y Zurbriggen, 2021).

Esta estrategia se convierte en una clave maestra para instalar en la agenda Institucional el desafío de la coordinación, especialmente para abordar un factor determinante en la confianza en las instituciones públicas: la simplificación de trámites mediante el uso intensivo de las tecnologías digitales (Grandinetti y Zurbriggen, 2021). Proponemos, por tanto, motorizar la desburocratización universitaria, abandonando estrategias y procesos obsoletos para trabajar con mecanismos participativos, digitales y transparentes en la gestión administrativa y académica, elevando así la calidad de sus actividades y tareas (Agenda 2030 –

UNR. Gobernanza Participativa e Innovación de la Gestión, 2020)². En el contexto de la simplificación de trámites a través de tecnologías digitales, es pertinente mencionar la Cuarta Revolución Industrial³(Polilab, 2011).Esta revolución impactará profundamente los procesos de trabajo, especialmente aquellas tareas mecánicas y rutinarias susceptibles de estandarización, como las que abordamos en esta temática. Una vez realizado el rediseño y con la implementación de canales y medios electrónicos, junto con las TICs en las dependencias administrativas y de gestión, se plantea un proceso de digitalización que garantice la interoperabilidad de los sistemas Informáticos y la formulación de soluciones ágiles para los trámites.

²Proceso participativo que culminó en diciembre de 2019, aunque el proyecto se concibió y se desarrolló entre 2019 y 2020.

³ <https://polilab.unr.edu.ar/labquali/>. No hay un único punto de partida para la "Industria 4.0" en la UNR. La universidad se ha ido adaptando e incorporando estas tecnologías de manera progresiva, integrándolas en sus facultades, carreras y proyectos de investigación.

CAPITULO 4-DESARROLLO INTEGRAL DE LA PROPUESTA

En consonancia con los fundamentos teóricos expuestos, que abogan por la gestión del cambio institucional, la modernización de las administraciones públicas a través de la digitalización y la superación de las rigideces burocráticas, procedemos a detallar el desarrollo de la propuesta, su planificación y los mecanismos de evaluación de su impacto.

La misma consiste en la realización de un proceso de Reingeniería de Procesos para la digitalización integral de los trámites que actualmente se gestionan de manera manual y semi-presencial en la Escuela.

Para ello, en primer lugar, nos resulta fundamental desarrollar la manera en que se lleva adelante el trámite actualmente a fin de evidenciar de la manera más clara posible los cambios y soluciones que proponemos en este trabajo.

4.1 PROCEDIMIENTO VIGENTE PARA LA LEGALIZACIÓN DE PROGRAMAS EN LA ESCUELA DE MÚSICA

1. Inicio (estudiante): El estudiante acude a Registro de Alumnos para informarse sobre el trámite.

2. Información y búsqueda de programas (registro de alumnos y docencia y bedelía):

- ✓ Registro de Alumnos lo deriva a Secretaría Estudiantil
- ✓ Secretaría Estudiantil le indica si los programas deben buscarse en la página web y descargarlos de ahí si son de los últimos 5 años o si necesita una Historia Académica de Registro de Alumnos para programas más antiguos.
- ✓ Si se necesitan programas de años anteriores, el estudiante debe solicitar una Historia Académica a Registro de Alumnos, y luego Docencia y Bedelía los busca y le presta los programas para fotocopiar. Este paso puede demorar entre 2 y 5 días.
- ✓ Si también necesita legalizar el Plan de Estudios, debe obtenerlo de la Biblioteca o página web, asegurándose de que sea el correcto según su Historia Académica.
- ✓ Una vez localizados los programas, Docencia y Bedelía contacta al estudiante para que presente su DNI y retire los documentos para fotocopiar.

3. Armado del expediente (estudiante):

- ✓ El estudiante fotocopia programas y Plan de Estudios.
- ✓ Prepara una nota dirigida al Decano, detallando el motivo de la legalización (estudios, homologación, etc.), dónde lo presentará, y sus datos personales (Nombre, DNI, Legajo, Dirección, Teléfono).

- ✓ Todo esto se arma en un solo cuerpo.

4. Presentación e inicio del trámite (estudiante y mesa de entradas):

- ✓ El estudiante entrega el cuerpo armado en Mesa de Entradas.
- ✓ Mesa de Entradas genera un expediente con número y lo gira a Registro de Alumnos.

5. Verificación y aprobación (registro de alumnos):

- ✓ Emite una providencia confirmando la información y adjunta la Historia Académica.
- ✓ Gira el expediente de vuelta a Mesa de Entradas para que lo envíe a Docencia y Bedelía.

6. Verificación y foliación (docencia y bedelía):

- ✓ Docencia y Bedelía recibe el expediente y revisa la nota del estudiante.
- ✓ Verifica que la documentación sea la correcta para el trámite.
- ✓ Comprueba que cada programa corresponda al año de aprobación del estudiante, que sea el aprobado por el Consejo Superior y que esté completo.
- ✓ Controla que el Plan de Estudios sea el correcto según la Historia Académica y esté completo.
- ✓ Folia cada programa y coloca un sello con los datos del estudiante, la aprobación de la materia y la firma del responsable.
- ✓ Folia el Plan de Estudios y lo envía a Secretaría Administrativa con una nota detallando la información del estudiante y el plan.
- ✓ Si se legalizan ambos, se arma un cuerpo único comenzando por el Plan de Estudios y luego los programas, con doble foliación.
- ✓ Se crean carátulas específicas para el Plan de Estudios y los programas, con los datos del estudiante.
- ✓ El cuerpo completo se envía a Secretaría Administrativa para la firma.

7. Firma (secretaría administrativa):

- ✓ Secretaría Administrativa recibe el cuerpo para la firma del Secretario Administrativo.
- ✓ Una vez firmado, lo devuelve a Docencia y Bedelía.

8. Entrega al estudiante (docencia y bedelía):

- ✓ Docencia y Bedelía llama al estudiante para informarle que la legalización está lista.
- ✓ El estudiante revisa la documentación, firma el expediente de retiro y se dirige a la Sede de Gobierno de la UNR para la legalización final.
- ✓ Docencia y Bedelía anota en el expediente que la legalización fue entregada y lo remite a Secretaría Administrativa para su archivo.

9. Archivo (secretaría administrativa y mesa de entradas):

- ✓ Secretaría Administrativa recibe el expediente y lo envía a Mesa de Entradas para su archivo.
- ✓ Mesa de Entradas recibe y archiva el expediente.

4.2 PROPUESTA DE REINGENIERÍA DEL PROCEDIMIENTO DE LEGALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA DE MÚSICA DE LA UNR

1. Obtener la información del trámite

- ✓ Online

El alumno /graduado puede obtener la información del trámite de legalización de los programas de estudios en la página web de la Facultad: <https://fhumyar.unr.edu.ar> - escuela de música.

Los programas de cada carrera estarán cargados en la página web de la facultad: <https://fhumyar.unr.edu.ar> -escuela de música.

- ✓ Presencial

También en la Oficina de informes a la entrada de la Facultad estará a disposición la información con las instrucciones de cómo realizar el trámite, documentación requerida y donde pueden encontrar los planes de estudio de las carreras y los programas de las asignaturas. La información estará publicada en los transparentes que se encuentran en la Dirección Registro de Alumnos y en la Dirección de Docencia y Bedelía.

2. Reunir la documentación obligatoria

El alumno /graduado debe reunir la documentación requerida para realizar el trámite:
descargar desde su perfil de alumno en SIÚ Guaraní 3

- ✓ Certificado de alumno regular
- ✓ Historia académica y/o Certificado de materias rendidas donde figuren las materias aprobadas que quiere legalizar.

3. Localizar y descargar planes y programas de estudio

- ✓ El alumno/ graduado ingresa en la página web: <https://fhumyar.unr.edu.ar> - escuela de música.
- ✓ Busca carrera y escuela a la que pertenece
- ✓ Una vez dentro de la I escuela correspondiente, descarga el plan de estudio y los programas de estudio de cada una de las materias que desea legalizar.

4. Completar la nota de solicitud al decano

- ✓ Ingresa a la sección de trámites en la web (tramites/legalización de programas)
- ✓ Busca modelo de nota para solicitar Legalización de Programas.
- ✓ Completa con sus datos personales, número de teléfono, explica claramente para que Institución o país necesita la legalización y motivo de su solicitud.

5. Envía la documentación digitalmente

Una vez que reunió plan de Estudios, los programas de las materias de estudios, la Historia Académica donde figuran las materias aprobadas expedida por Dirección Registro de Alumnos, la nota dirigida al Decano de la Facultad donde explica el pedido de legalización para que y donde lo va a presentar, datos personales y número de teléfono.

Envía digitalmente en formato .pdf y/o .jpg toda la documentación requerida a:

- ✓ MÚSICA: mesaentradasmusica@gmail.com
- ✓ SEDE CENTRO: mesadeentradas.hum@gmail.com

No se recibirá documentación personalmente, ni en otra casilla de correo relacionada con la Institución.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES (para que el trámite no sea rechazado)

✓ **PLAZOS:** Las solicitudes de programa de materias aprobadas se recibirán únicamente dentro de los plazos establecidos por el Calendario Académico de la Facultad de Humanidades y Artes.

✓ **REQUISITOS:** Cumplir con todos los requisitos, enviar documentación completa y en los formatos indicados. Las solicitudes incompletas o que no cumplan con los mismos serán desestimados.

4.3 CUADRO COMPARATIVO

Se ha elaborado un cuadro comparativo con el fin de facilitar la comprensión de las distinciones entre el modelo actual y el propuesto.

Aspectos	Modelo actual (burocrático – en papel)	Modelo propuesto (digital – reingeniería)
Inicio del trámite	El estudiante se presenta en ventanilla con nota y documentación en papel.	El estudiante inicia la solicitud en línea a través de la web institucional con formulario digital.
Registro	Ingreso manual del trámite en Mesa de Entradas, con número de expediente físico.	Registro automático en el SUDOCU con número de expediente digital y trazabilidad en línea.
Acceso a programas	Búsqueda manual en archivos físicos de programas y planes de estudio.	Consulta directa en un repositorio digital institucional previamente cargado.
Control administrativo	Revisión manual, foliada y certificación con sellos y firmas en papel.	Validación digital por personal autorizado con firma electrónica institucional.
Dependencias intervinientes	Múltiples oficinas: Docencia y Bedelía, Registro de Alumnos, Mesa de Entradas, Secretaría Administrativa, Biblioteca.	Circuito unificado en un sistema digital integrado, con coordinación centralizada.
Entrega del documento	Documento físico retirado personalmente por el interesado.	Documento digital descargable y recibido en el correo electrónico con código de validación.
Tiempos de gestión	10 a 15 días hábiles, con posibles demoras adicionales.	3 a 5 días hábiles, con posibilidad de seguimiento en línea.
Conservación documental	Archivos físicos sujetos a deterioro, pérdida o dificultades de acceso.	Conservación digital segura, accesible y de largo plazo.
Impacto ambiental	Uso intensivo de papel, impresión y almacenamiento físico.	Reducción superior al 80% en consumo de papel e insumos.
Rol del personal administrativo	Enfocado en tareas manuales repetitivas (búsqueda, foliado, sellado).	Orientado a validación, control de calidad y atención al usuario digital.

4.4 Actividades y Tareas

ACTIVIDADES	TAREAS
Presentación de nuestro proyecto a la Dirección de la Escuela.	Exponer, buscar aprobación y apoyo para nuestro proyecto y futura implementación.
Reunión con los directores de las áreas que intervienen en el proceso.	Informar, presentar resultados del diagnóstico, recopilar comentarios y sugerencias
Realización de la reingeniería del proceso de legalización de programas de estudio.	Diseño y construcción de nuevos flujos de trabajo, roles y responsabilidades
Elaboración de un Manual de procedimientos	Utilizar conocimientos adquiridos como Técnicos en Administración Pública redactados de forma clara y concisa.
Reunión con el área de Informática encargada del diseño de la página web.	Comunicar ,intercambiar conocimientos y sugerencias
Capacitación de la Reingeniería del proceso	Presentación de la Reingeniería y elaboración de instructivos formularios, modelos con información sobre el nuevo trámite
Implementación del Nuevo proceso de Reingeniería y manual de Procedimiento	Comunicar formalmente a la Institución y a las Áreas que intervendrán en el proceso. Asegurar el manual accesible para todos.
Monitoreo Inicial	Supervisar, acompañar en la ejecución proporcional y resolver dudas.

4.5 CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Presentación del proyecto a la Dirección de la Escuela	✦					
Reunión con Directores de las aéreas		✦				
Realización de la reingeniería del Proceso			✦			
Elaboración Manual de Procedimientos			✦			
Reunión con Área de Informática		✦				
Capacitación de la Reingeniería del Proceso				✦	✦	
Implementación del nuevo Proceso					✦	
Monitoreo Inicial						✦

4.6 SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Para rediseñar el proceso de Legalización de Programas de Estudio y hacerlo más eficiente, rápido y seguro con la documentación, tenemos en cuenta dos tipos de recursos:

Recursos Humanos

- ✓ Personal administrativo con experiencia en gestión documental y manejo de sistemas informáticos.
- ✓ Coordinador que supervisa el proceso completo, define plazos, asigna tareas y gestiona recursos. Requiere acceso a correo electrónico y la habilidad de digitalizar documentos en PDF. Manejo avanzado de Sudocu (sistema de gestión documental)
- ✓ Personal con conocimiento profundo de los programas de estudio de la Escuela de Música, así como de las normativas de aprobación del Consejo Directivo y las publicaciones en la web.
- ✓ Técnicos en Administración Pública y Técnicos en Informática con la capacidad para para transmitir e instruir al personal

Recursos Materiales

- ✓ Computadoras y servidores para guardar la información y hacer funcionar los programas.
- ✓ Software para automatizar pasos (que haga tareas solas).
- ✓ Firmas electrónicas para que los documentos sean oficiales.
- ✓ Escáneres para digitalizar papeles viejos.
- ✓ Internet y redes.
- ✓ Material Didáctico para las capacitaciones (Instructivo).

4.7 PRESUPUESTO

Nuestro proyecto resulta de bajo costo, ya que priorizamos el uso de recursos humanos internos, contamos con personal administrativo recibido de Técnicos en Administración Pública el cual dedicará tiempo de su jornada laboral y se le computarán horas extras .

Reconfiguración y aprovechamiento máximo de las plataformas digitales y sistemas de información con los que ya cuenta la Institución (ej. Sistema de Gestión Académica, correo

electrónico institucional, plataformas online) para automatizar y dar seguimiento al nuevo proceso. No se contemplan nuevas adquisiciones de software mayor.

Comunicación del nuevo proceso y manual de procedimientos a través de los canales oficiales de la institución talleres presenciales y virtuales (correos masivos, reuniones informativas).

Solicitamos un monto aproximado de unos \$100.000 para gastos de folletería, impresión, ágape en reuniones, imprevistos menores.

Este presupuesto se basa en una estrategia de optimización de recursos, enfocándonos en la eficiencia operativa y la capacitación interna, con una inversión mínima.

Aprovechando al máximo el capital humano y las herramientas tecnológicas ya implementadas en la Escuela de Música.

4.8 ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

La viabilidad de este proyecto puede analizarse desde cuatro dimensiones fundamentales: técnica, económica, política-institucional y social.

En primer lugar, desde la viabilidad técnica, la propuesta resulta factible dado que la Universidad cuenta con infraestructura informática básica y con el Sistema Único Documental (SUDOCU), herramienta ya implementada en otras dependencias de la institución. La digitalización de programas y planes de estudio, junto con su carga en la web institucional, no requiere la adquisición de software adicional, sino la optimización de los recursos disponibles. Asimismo, la disponibilidad de equipamiento (computadoras, servidores y escáneres) permite sostener el proceso con inversiones moderadas.

En segundo lugar, en cuanto a la viabilidad económica, el proyecto no implica erogaciones extraordinarias, sino la reasignación de recursos ya existentes. Los principales costos se vinculan con la digitalización inicial de documentos y la capacitación del personal administrativo, rubros que pueden cubrirse a través de partidas presupuestarias de modernización administrativa y programas institucionales de innovación en gestión. A mediano plazo, la reducción en el uso de papel y otros insumos generará un ahorro considerable, fortaleciendo la sustentabilidad financiera de la propuesta.

Desde la perspectiva político-institucional, la intervención cuenta con un marco favorable. La Agenda 2030 de la UNR establece entre sus ejes estratégicos la transformación digital, la transparencia y la eficiencia administrativa. En este sentido, la propuesta se inscribe en una política institucional ya definida, lo que asegura respaldo normativo y legitimidad. Además, la iniciativa responde a una demanda concreta de estudiantes y graduados, lo cual refuerza su aceptación social dentro de la comunidad universitaria.

Por último, en relación con la viabilidad social, se prevé una alta aceptación de los beneficiarios directos, ya que la digitalización del trámite reducirá tiempos de espera y mejorará la accesibilidad a la información. No obstante, se reconoce la posibilidad de resistencias por parte de algunos sectores administrativos, especialmente ante la transición de procedimientos tradicionales hacia modelos digitalizados. Estas tensiones pueden mitigarse mediante instancias de capacitación, acompañamiento y construcción de consensos que fortalezcan la apropiación de la herramienta por parte del personal.

En conclusión, la propuesta es viable en términos técnicos, económicos, institucionales y sociales. Su implementación no solo es factible en el corto plazo, sino que también constituye una oportunidad estratégica para avanzar hacia un modelo de gestión universitaria más eficiente, transparente y sustentable, acorde con los lineamientos de innovación organizacional y responsabilidad social asumidos por la UNR.

4.9 IMPACTO DEL PROYECTO

La optimización del proceso de Legalización de Programas de Estudio, concebida a través de la Reingeniería de sus procedimientos inherentes, representa un objetivo estratégico de gran relevancia para las instituciones académicas. Dicha Reingeniería busca primordialmente la mejora sustancial de la eficiencia operativa, la consecución de una reducción significativa de los tiempos de tramitación y la garantía de la integridad y conservación a largo plazo de la documentación asociada.

El desarrollo integral de este objetivo se materializa a través de una serie de fases interrelacionadas.

La mejora de la eficiencia se manifiesta en la optimización de la asignación de recursos humanos y materiales, liberando al personal de tareas repetitivas y de bajo valor añadido para reenfocarlo en actividades de mayor complejidad y más estratégicas. La reducción de tiempos se logra mediante la eliminación de intermediarios innecesarios, la agilización de las aprobaciones y la minimización de los plazos de espera, lo cual se traduce en una mayor celeridad en la puesta a disposición de los programas de estudio legalizados para su aplicación académica.

Paralelamente, la seguridad de la conservación documental se aborda mediante la implementación de sistemas robustos de archivo digital, garantizando la seguridad, accesibilidad y autenticidad de la información a lo largo del tiempo. Esto no solo previene la pérdida o deterioro de documentos físicos, sino que también facilita su consulta y auditoría. En definitiva, la Reingeniería del proceso de Legalización de Programas de Estudio, al integrar estos componentes, conduce a una transformación integral que potencia la agilidad institucional, fortalece la gestión documental y eleva la calidad del servicio académico ofrecido.

Los indicadores de impacto de este proyecto son los siguientes:

Indicadores de eficiencia: expresados en la reducción de tiempos de gestión, que pasaron de 10-15 días hábiles en el modelo tradicional a un promedio estimado de 3 a 5 días en el sistema digital. Estos datos permiten cuantificar la optimización de recursos y procesos.

Indicadores de eficacia: relacionados con el cumplimiento de los objetivos planteados, como la disponibilidad en línea de los programas y la trazabilidad digital de los trámites. La eficacia se refleja en la accesibilidad del servicio y en la disminución de errores administrativos.

Indicadores de calidad del servicio: reflejados en el nivel de satisfacción de los usuarios, medido a través de encuestas, donde se relevaron percepciones de mayor agilidad, transparencia y facilidad en el acceso a la documentación académica.

Indicadores de impacto organizacional: vinculados con la reasignación del tiempo del personal administrativo hacia tareas de mayor valor agregado, lo cual contribuye a una transformación cultural y a la consolidación de capacidades institucionales.

Indicadores de sostenibilidad: expresados en la disminución significativa del consumo de papel e insumos de impresión, con un ahorro superior al 80%. Este dato no solo tiene valor económico, sino que constituye un aporte a la responsabilidad ambiental y al alineamiento con la Agenda 2030 de la UNR.

La utilización sistemática de estos indicadores no solo permite evaluar el éxito de la iniciativa, sino que también constituye una base sólida para la replicabilidad del modelo en otros procesos administrativos de la Facultad y de la Universidad en su conjunto. En este sentido, los indicadores trascienden su función de control y se transforman en instrumentos estratégicos de gestión, al orientar la toma de decisiones futuras y consolidar un enfoque de mejora continua.

Resumen de Indicadores

Resultado Esperado	Indicador
Reducción de tiempos de tramites	Tiempo promedio de trámite, 60 % de reducción de tiempo
Mejora en la eficiencia operativa	Reducción de pasos redundantes, tasa de errores, satisfacción del personal

Conservación y seguridad documental	Documentos digitalizados, consultas sin documentos físicos, tasa de pérdida
Mayor transparencia y trazabilidad	Etapas del trámite monitoreadas, 80 % de trámites accesibles, índice de satisfacción de transparencia
Mejora en la satisfacción del usuario	Índice de satisfacción del usuario, número de quejas/reclamos
Reducción de costos y beneficios ambientales	Consumo de papel, costos de insumos, cantidad de documentos digitales
Fortalecimiento de la imagen institucional	Índice de percepción pública, consultas de otras instituciones

4.10: PRODUCTOS LOGRADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Estos productos concretan el paso del diagnóstico a la acción, demostrando el valor del TIF como puente entre la teoría y la práctica en la Gestión Universitaria. Su inclusión aquí no solo documenta la producción técnica del TIF, sino que también ofrece herramientas transferibles para ser replicadas o adaptadas en otros procesos de digitalización dentro de la Universidad Nacional de Rosario.

- ✓ Producto 1: Manual de Procedimientos
- ✓ Producto 2: Nota solicitud de Legalización de Programas
- ✓ Producto 3: Instructivo

PRODUCTO 1



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la metodología estandarizada para la Legalización de Programas de Estudio, con el fin de mejorar el rendimiento y la calidad en la realización de estas actividades. Este manual servirá como medio de integración y orientación para el personal, facilitará la optimización de recursos y asegurará el cumplimiento de las normativas vigentes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la solicitud y proceso de Legalización de Programas de Estudio emitidos por la Escuela de Música, Facultad de Humanidades y Artes (FHyA) que serán presentados en otras Carreras o Instituciones para solicitar el reconocimiento de equivalencias de materias aprobadas en esta Facultad.

3. PROPÓSITO

El propósito de este manual es documentar detalladamente los pasos a seguir para la correcta Legalización de los Programas de estudio, garantizando que la documentación sea fiel, coincida con los registros aprobados y cumpla con los requisitos para trámites de equivalencia interinstitucionales.

4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Solicitante: Persona interesada en la legalización de sus programas de estudio. Debe proveer la documentación completa en formato PDF a través de correo electrónico.

Mesa de Entradas: Responsable de recibir la solicitud, registrar la documentación en el sistema Sudocu, crear los borradores de programas, notas y el trámite principal, y verificar la documentación inicial antes de remitirla a la oficina de Secretaría Estudiantil.

Secretaría Estudiantil: Encargada de revisar la documentación recibida, comparar los programas con los aprobados por Consejo Directivo y los cargados en la página web de la facultad, emitir la nota de constancia de fidelidad de las copias y enviar la legalización al solicitante. Responsable de archivar el expediente una vez concluido el trámite.

5. PROCEDIMIENTO DETALLADO

5.1. Inicio del Trámite (Mesa de Entradas)

Recepción de Solicitud:

Mesa de Entradas recibe el correo electrónico del solicitante con toda la documentación requerida en formato PDF.

Registro en Sudocu:

Ingresar la documentación recibida en el Sistema Único Documental (Sudocu).

Creación de Documentos en Sudocu:

a) Programas Borradores: Crear un programa "borrador" por cada documento PDF recibido. Asignar el mismo título que el nombre del archivo PDF.

b) Nota de Solicitante: Crear una nota asociada a la recepción del mail del solicitante.

c) Creación del Trámite Principal: Crear un nuevo trámite con el siguiente título (ejemplo): FHya ESCUELA DE MUSICA – Solicitud de legalización de programas [Nombre del Solicitante], DNI: [Número de DNI del Solicitante].

d) Incorporación de Documentos: Incorporar la "nota del solicitante" y los "programas borradores" al expediente digital, en ese orden específico.

Verificación y Remisión:

e) Verificación e Impulso: Revisar exhaustivamente toda la documentación incorporada. Corregir posibles errores o inconsistencias. Transformar la documentación a "expediente" dentro del sistema Sudocu.

f) Envío a Secretaría Estudiantil

5.2. Tratamiento y Legalización (Secretaría Estudiantil)

Recepción y Apertura:

La oficina de Secretaría Estudiantil recibe el expediente digital. Abrir el expediente para su revisión.

Control de Documentación:

Leer y controlar la documentación incorporada por Mesa de Entradas.

Verificar que cada programa presentado coincida con el programa originalmente solicitado por el alumno/graduado.

Validar que los programas coincidan con los aprobados por el Consejo Directivo de la FHya. Comprobar que los programas cargados en el expediente sean los mismos que están publicados en la página web oficial de la facultad.

Elaboración de Nota de Constancia:

a) Emisión de Nota: Si toda la documentación es correcta, generar una nota específica dentro del sistema Sudocu. En esta nota, dejar constancia de lo siguiente:

"Los programas que se presentan son copia fiel de los originales."

(Si es necesario) "Se corresponden con los aprobados bajo la Resolución N°...del Consejo Directivo."

"Son los programas con los cuales el/la alumno/a cursó y aprobó la materia en el año...."

Todo el contenido de la nota deberá ser en formato PDF.

Envío al Solicitante y Cierre:

b) Envío de Legalización: Una vez finalizado el trámite y generada la nota de constancia, enviar la legalización (nota + programas adjuntos) al correo electrónico indicado por el solicitante en su solicitud original.

c) Aclaración sobre Soporte Papel: Si el solicitante requiere una copia en papel, deberá especificarlo claramente en su solicitud inicial y asumir el costo correspondiente a la Impresión

5.3. Archivo (Secretaría Estudiantil)

Archivo del Expediente: Adjuntar el correo electrónico de envío de la legalización al solicitante Realizar el archivo del expediente en el sistema de gestión documental, dando por concluido el proceso de legalización.

6. GLOSARIO

Sudocu: Sistema Único Documental. Plataforma digital para la gestión y archivo de expedientes y documentos administrativos.

Expediente Digital: Conjunto de documentos electrónicos relacionados a un trámite específico, gestionados a través de un sistema digital.

Consejo Directivo: Órgano máximo de gobierno de la Facultad de Humanidades y Artes, responsable de la aprobación de planes de estudio, programas de materias, etc.

Legalización: Proceso mediante el cual se certifica la autenticidad y correspondencia de un documento con sus originales o registros aprobados.

Equivalencias: Procedimiento para reconocer materias aprobadas en una institución educativa como válidas en otra.

PRODUCTO 2

NOTA SOLICITUD DE LEGALIZACIÓN DE PROGRAMAS



Nota de solicitud

Rosario, (día) de (mes) de (año)

Sr. Decano

Facultad de Humanidades y Artes

Prof. Alejandro Vila

Por medio de la presente, solicito:

(describir con claridad la solicitud)

Lo saluda atentamente

Nombre y apellido: (completar)

DNI: (completar)

Celular: (completar)

E-mail: (completar)

Domicilio: (completar)

PRODUCTO 3

INSTRUCTIVO



PEDIDO DE PROGRAMAS DE MATERIAS APROBADAS PARA LEGALIZACIÓN

El pedido de programa de materias aprobadas es el trámite que permite al estudiante tener copias autenticadas de los programas de materias aprobadas. Suele gestionarse cuando los estudiantes tiene que:

- a) solicitar homologación-equivalencia en otra institución educativa de materias aprobadas en la Escuela de Música;
- b) presentar documentación respaldatoria para trámites de convalidación de título en países extranjeros.

Plazo para realizar el pedido: entre el 1 de abril hasta el 31 de octubre del corriente año.

PASOS PARA REALIZAR UN PEDIDO DE PROGRAMAS DE MATERIAS APROBADA

Adjuntar a la solicitud:

Los programas que desea legalizar correspondiente al año en que fue aprobado por el alumno según su historia académica los descargarlo de la página web.

Certificado de alumno regular: descargarlo desde su perfil de alumno en SIÚ Guaraní 3

Historia académica y/o Certificado de materias rendidas: descargarla desde su perfil de alumno en SIÚ Guaraní 3.

Nota solicitando la legalización de los programas solicitados Descargar [aquí](#)

Completar todos los datos requeridos.

Enviar digitalmente en formato .pdf y/o .jpg toda la documentación requerida a:

SEDE CENTRO: mesadeentradas.hum@gmail.com

MÚSICA: mesaentradasmusica@gmail.com. **No se recibirá documentación personalmente, ni en otra casilla de correo relacionada con la institución.**

IMPORTANTE Las solicitudes de programa de materias aprobadas se recibirán únicamente dentro de los plazos establecidos por el Calendario Académico de la Facultad de Humanidades y Artes. - Las solicitudes que no cumplan con los requisitos aquí detallados serán desestimados.

4.11 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EVENTUALES QUE PUEDEN INCIDIR EN LOS RESULTADOS

El proyecto enfrenta varios factores que pueden influir en sus resultados, entre ellos podemos encontrar:

Resistencia al cambio: A pesar de los beneficios claros, siempre puede haber personas acostumbradas a los métodos tradicionales que se muestren reacias a adoptar el nuevo sistema digital. Esto puede requerir un esfuerzo extra en capacitación y comunicación.

Brecha digital o falta de capacitación: No todos los usuarios, ya sean administrativos o estudiantes, pueden tener el mismo nivel de familiaridad con las herramientas digitales. Esto puede generar frustración o errores si no se aborda con la información adecuada.

Problemas técnicos o de infraestructura: A veces, la implementación de sistemas digitales puede verse frenada por fallos en la conexión a internet, problemas con el hardware, o incluso la necesidad de actualizar la infraestructura tecnológica existente.

Costos imprevistos: Aunque se busca la optimización, la implementación inicial de un sistema digital puede tener costos ocultos o requerir inversiones adicionales que no se contemplaron al principio.

Seguridad de la información: Al digitalizar trámites y datos, la protección de esa información se vuelve crucial. Cualquier vulnerabilidad o brecha de seguridad puede ser un obstáculo importante y generar desconfianza.

Integración con sistemas existentes: Si la universidad o la facultad ya tienen otros sistemas informáticos, integrar el nuevo sistema digital de manera fluida puede ser un desafío técnico y logístico.

Mantenimiento y actualización continua: Un sistema digital no es estático. Requiere mantenimiento constante, actualizaciones de software y, a veces, adaptaciones a nuevas normativas o necesidades, lo cual implica recursos y planificación a largo plazo.

5-CONCLUSIONES

La implementación del proyecto Reingeniería del Proceso de Legalización de Programas de la Escuela de Música, Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario constituye un paso significativo hacia la modernización administrativa y el fortalecimiento de los servicios brindados por esta unidad académica. Este proyecto no solo aborda las problemáticas actuales de manera directa, sino que también establece un modelo para futuras iniciativas de innovación en la Gestión Universitaria.

Uno de los logros más destacados es la optimización de los tiempos del trámite. A través de la digitalización y la implementación del Sistema Único Documental (SUDOCU), se reduce considerablemente el periodo necesario para la Legalización de Programas, que anteriormente podía extenderse a varias semanas, logrando tiempos más ágiles que se traducen en beneficios directos para estudiantes y graduados. Esto facilita el acceso a la documentación necesaria para trámites académicos y laborales, tanto a nivel nacional como internacional, mejorando así la experiencia del usuario y fortaleciendo la percepción institucional de la Facultad.

En términos de eficiencia operativa, la eliminación de tareas manuales redundantes permite un uso más estratégico de los recursos humanos disponibles. El personal administrativo ahora puede concentrarse en actividades de mayor valor agregado, mientras que la automatización de procesos reduce significativamente el margen de error en la gestión documental. La mejora en la eficiencia se refleja también en la disminución de los costos operativos, gracias a la reducción en el uso de insumos como el papel y otros materiales. La digitalización del proceso garantiza además la conservación y seguridad de los documentos, resolviendo uno de los principales desafíos identificados en la etapa inicial del proyecto: el deterioro físico de los programas. Al migrar a un sistema digital, se asegura la integridad de la información y se minimiza el riesgo de pérdida o daño, lo que también contribuye al cumplimiento de estándares de calidad en la gestión universitaria.

Otro aspecto fundamental logrado por este proyecto es el aumento de la transparencia y trazabilidad en el proceso. La implementación de un sistema digital permite un seguimiento detallado en tiempo real de cada etapa del trámite, brindando a los usuarios información clara y accesible sobre el estado de sus solicitudes. Esto fomenta la confianza entre los actores involucrados y fortalece la relación entre la institución y su comunidad académica.

El impacto ambiental positivo también es digno de mención. La reducción significativa en el uso de papel no solo disminuye los costos asociados, sino que también refuerza el compromiso de la Escuela con la sostenibilidad ambiental. Este enfoque contribuye a posicionar a la Universidad Nacional de Rosario como una institución comprometida con la

responsabilidad ambiental, en línea con las tendencias globales en la gestión pública y educativa.

Desde el punto de vista organizacional, el proyecto ha impulsado una transformación cultural en la Escuela. La adopción de tecnologías digitales y el enfoque en la mejora continua han promovido una cultura de innovación y adaptación al cambio. A través de capacitaciones y estrategias de comunicación efectiva, se ha logrado un mayor compromiso del personal, superando las resistencias iniciales y fortaleciendo las capacidades institucionales para enfrentar futuros desafíos.

El éxito del proyecto medido a través de indicadores claves como la reducción de tiempos de trámite, la satisfacción de los usuarios, la eficiencia operativa y el impacto ambiental, sienta las bases para extender la digitalización a otros procesos administrativos dentro de la Escuela y potencialmente, en toda la Universidad. Además, esta iniciativa posiciona a la Facultad de Humanidades y Artes como un referente en modernización administrativa dentro del ámbito universitario, destacando su capacidad para integrar tecnología y gestión en beneficio de su comunidad académica.

En resumen, la digitalización del proceso de Legalización de Programas se alinea perfectamente con la Agenda 2030 de la UNR. Las condiciones actuales, marcadas por el avance tecnológico, un contexto político favorable y la disponibilidad de capital humano, hacen de este proyecto un modelo integral de modernización administrativa. No solo aborda las demandas presentes, sino que también proyecta a la Facultad hacia un futuro más eficiente, transparente y sostenible. Este proyecto demuestra cómo la sinergia entre tecnología, gestión del cambio y compromiso institucional puede convertir los desafíos en oportunidades, creando beneficios concretos y duraderos para todos los involucrados.

6- BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AGENDA 2030- UNR. Eje 1 “Universidad Innovadora”
- ✓ AGENDA 2030- UNR. Gobernanza Participativa e Innovación en la gestión
- ✓ BORSOTTI, Carlos “Temas de Metodología de la Investigación” Cap 1,2 y 3 (2009)
- ✓ CROZIER, Michel: “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública “, Revista Reforma y Democracia N ° 7, CLAD, 1997.
- ✓ ESTATUTO UNR
- ✓ ETKIN, Jorge, “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones”, Buenos Aires, Ed. Prentice Hall, 2002 Capítulos I y II.
- ✓ GIARRACA, Norma Y BIDASECA, Karina (1979) “El proyecto de la Investigación”
- ✓ GRANDINETTI Y ZURBRIGGEN ¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, 6ta Ed- Capítulo cuatro, 2021.
- ✓ INAP Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública - Buenos Aires, 2006.
- ✓ Ordenanza N° 546 (Deroga la N° 449) Equivalencias - Pases de Universidades.
- ✓ Ordenanza N° 759 Planes de Estudios- 2022
- ✓ PFEFFER, JEFFREY, “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”; Cambridge University. México 2000.
- ✓ RAMÍO CARLES, “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Madrid, Ed. Tecnos, 1999 Cap.
- ✓ Resolución N° 4123 Diligenciamiento de expedientes y actuaciones administrativas. Aprobar el “Manual de Procedimientos de la UNR”
- ✓ SABINO, Carlos (2014) “El proceso de investigación”
- ✓ SAUTU, Ruth (2003) “Todo es Teoría”
- ✓ SAUTU, Ruth (2005) “Manual de Metodología” Cap 1
- ✓ Reglamento de Pases de Universidades, Facultades y/o Carreras. Anexo I, Art 3. Inciso d- Anexo II, Art 3. Inciso c – Reconocimiento de Equivalencias