

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**“Optimización en el proceso de Emisión de
Títulos en la Dirección General de
Administración (DGA) de la Facultad de Ciencias
Exactas, Ingeniería y Agrimensura (FCEIA)”
Propuesta de Intervención.**

DOCENTES: -MARIA VICTORIA TARUSELLI
-SEBASTIAN ARTOLA
-JOSELINA VEUTRO
-VIRGINIA STRADOLINI

ALUMNAS: -ANALIA MARRONE
-MÓNICA MARRONE
-LUCRECIA ZAPATA
(GRUPO 24)

CARRERA:
LICENCIATURA EN
GESTIÓN
UNIVERSITARIA

ASIGNATURA:
TALLER DE
INTEGRACION
FINAL Y TRABAJO
INTEGRADOR
FINAL



Índice:

Resumen.....	3
Contexto de estudio.....	4
Marco Institucional.....	4
Fundamentación.....	5
Justificación.....	6
Planteo del problema.....	6
Diagnostico.....	7
Impactos de la demora.....	7
Dimensiones del problema.....	12
Identificación de actores.....	13
Interrogantes que motivan la intervención.....	13
Hipótesis.....	13
Objetivos general y específicos.....	14
Marco teórico.....	15
Propuesta de intervención.....	23
Cronograma de trabajo.....	26
Cuadro actividades y tareas.....	28
Viabilidad del proyecto.....	29
Factores que podrían incidir en resultados.....	29
Resultados esperados.....	30
Conclusión y sugerencias.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	34



Resumen:

Este proyecto aborda la problemática de las demoras en la emisión de títulos en la oficina de Dirección General de Administración (DGA) de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (FCEIA). Primeramente, se presenta una descripción de la situación problemática, incluyendo antecedentes, actores involucrados, causas y contexto. A partir de un análisis exhaustivo se propone una intervención mediante una reingeniería de procesos, este enfoque implica una revisión y rediseño completo de los procesos existentes e incorporación de nuevas tecnologías, para lograr mejoras significativas en eficiencia, calidad, satisfacción del graduado y alinearla con los principios de la Agenda 2030 UNR, para asegurar que la universidad pueda alcanzar un desarrollo sostenible y contribuir de manera significativa al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.



1)Contexto de estudio:

Marco Institucional:

La FCEIA de la UNR es una institución académica que se dedica a la formación de ingenieros y profesionales en áreas técnicas, con un fuerte compromiso hacia la calidad educativa, la innovación y la contribución al desarrollo social y económico de la región. Cita en Avd. Pellegrini 250, Rosario, provincia de Santa Fe. Como parte de una universidad pública y gratuita, su misión incluye la generación y difusión de conocimiento, la formación de profesionales comprometidos con el entorno, la promoción de la investigación y el desarrollo tecnológico y en consonancia con los principios y ODS de la Agenda 2030 UNR. Este compromiso se traduce en la mejora continua de sus procesos administrativos y en la adaptación de sus servicios para responder a las necesidades actuales de sus estudiantes, el personal y la comunidad en general.

La Facultad se estructura en diversas áreas que integran tanto la enseñanza como la administración y el apoyo a la gestión.

La DGA constituye una de las áreas centrales de gestión de la FCEIA., dependiente de Decanato. En el organigrama institucional, se ubica como unidad de apoyo a las funciones de docencia, investigación y extensión, garantizando el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y de gestión académica.

En el presente trabajo se toma como referencia un recorte del organigrama (ver anexo), en el cual la DGA se vincula directamente con las Secretarías Académicas y el área de Títulos y Certificaciones, siendo la responsable del circuito de tramitación y emisión de títulos de grado y posgrado.

Misión: asiste a Decanato en el trámite, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al despacho general y en los aspectos administrativos de la Facultad.

Funciones:

- Atender servicios relacionados con el funcionamiento del Consejo Directivo.
- Atender el movimiento de las actuaciones y la redacción y registro de las resoluciones.
- Dictar las providencias de trámites, ordenando pases o reservas de expedientes, notificaciones vistas, desglose y entrega de documentos, y archivo final de las actuaciones.
- Autorizar la expedición de informes o copias, solicitados por los interesados.
- Intervenir el otorgamiento de certificados de prestación y de cese de servicios, rentados o no.
- Legalización de firmas.
- Legalización de Diplomas



- Preparar formalmente las resoluciones y elevarlas a la consideración y firmas de Decanato.
- Entender en las actividades vinculadas a la Dirección de Personal.
- Entender en la gestión de los asuntos vinculados al régimen administrativo del personal de la Facultad.
- Propiciar reformas u organización del sistema organizativo y de funcionamiento de la Facultad.
- Propiciar el empleo de la informática en todos los trámites de la Secretaría.
- Promover la capacitación técnica del personal.
- Organizar cursos de perfeccionamiento.
- Manejar las relaciones públicas de la Facultad.
- Establecer contactos permanentes con otras Secretarías de facultades de la UNR y de otras Universidades a fin de intercambiar experiencias y/o proyectos.

Este departamento actúa como el nexo entre los estudiantes, el personal docente y las autoridades académicas, garantizando la transparencia, eficiencia y rapidez en la gestión de sus trámites. En el contexto actual, la DGA se enfrenta al desafío de modernizar sus procesos para hacerlos más ágiles y transparentes, abordando la problemática de la demora en la emisión de títulos. Esta situación impacta tanto en los egresados que desean ingresar al mercado laboral como en el posicionamiento de la Facultad dentro de un contexto cada vez más competitivo y digitalizado. La DGA está comprometida con la adopción de nuevas tecnologías que permitan una gestión automatizada, así como la capacitación continua de su personal para mejorar los servicios administrativos y optimizar los tiempos de respuesta a sus graduados.

Fundamentación:

La emisión de títulos es un proceso crucial que valida la formación académica de los estudiantes y representa un logro significativo. Un proceso de emisión ágil y eficiente se convierte en una prioridad institucional, que busca proyectar una imagen de excelencia y compromiso con la formación profesional de sus estudiantes. Informes internos y quejas de estudiantes han señalado que la demora en la emisión de títulos no es un fenómeno nuevo, pero ha empeorado en los últimos años. La falta de modernización de los sistemas administrativos y la sobrecarga de trabajo en la Dirección General de Administración (DGA) son factores contribuyentes. Surge por procesos administrativos ineficientes, falta de personal capacitado, problemas de coordinación entre departamentos, sistemas obsoletos de gestión de documentos y tecnológicos y en los requisitos normativos, generando frustración y preocupación entre los graduados. No podemos dejar de mencionar que, a partir del 2020, la pandemia ha introducido un contexto excepcional que ha exacerbado las demoras en la emisión de títulos. Aunque algunas restricciones se han aliviado, los efectos a



largo plazo en los procesos administrativos continúan siendo evidentes. Este proyecto surge a partir de la necesidad de abordar y resolver las demoras en la emisión de títulos, orientada a reducir tiempos, eliminar redundancias y optimizar cada una de las etapas del trámite.

Dada la importancia del proceso de emisión de títulos, esta propuesta se basa en identificar las etapas del proceso actual que causan cuellos de botella o redundancias, con el fin de rediseñarlos para lograr mayor eficiencia. La implementación de mejoras y tecnologías en el proceso contribuirá a la satisfacción tanto de los estudiantes como del personal administrativo, fortaleciendo la imagen del área y de la institución.

Justificación:

La justificación de este proyecto de intervención radica en la necesidad de mejorar la calidad del servicio que DGA ofrece a sus graduados. Las demoras en la emisión de títulos no solo afectan a los graduados, sino que también tiene un impacto negativo en la imagen y credibilidad de la institución. Implementar una reingeniería de procesos no solo permitirá reducir significativamente los tiempos de emisión de títulos, sino que también facilitará una gestión administrativa más transparente, efectiva y orientada a mejorar la calidad del servicio prestado. Asimismo, el rediseño del proceso administrativo refleja el compromiso de la Facultad con la mejora continua y la calidad educativa, aspectos esenciales en su proyección tanto a nivel regional como internacional. También es una oportunidad para promover el desarrollo de competencias tecnológicas y de gestión en el personal administrativo, quienes serán capacitados con nuevas herramientas y procesos que modernizarán su labor diaria. De este modo, la reingeniería de procesos contribuye no solo a una mejora en la calidad del servicio, sino también al desarrollo organizacional y profesional de toda la DGA, en sintonía con los objetivos de innovación y eficiencia institucionales de la Agenda 2030 UNR: "Gobernanza Participativa e Innovación Digital", eje Nuevo Diseño Organizacional y Transformación Digital. Y "Vinculación Productiva y Sostenibilidad Regional", Plan de Sostenibilidad Universitaria, para posicionar a la universidad como modelo de sostenibilidad, a partir reducción de sus impactos negativos en el ambiente, su valor de generación y difusión del conocimiento y su posición de referencia dentro de la sociedad, promoviendo una universidad democrática, abierta, feminista, inclusiva de excelencia y sostenible. Además, servir como modelo para otras facultades dentro de la UNR, que enfrentan problemáticas similares.

2)Planteo del problema:

La problemática surge debido a una combinación de factores administrativos, tecnológicos y humanos. Las etapas del proceso de emisión de títulos incluyen la verificación de requisitos académicos, la validación de documentos, la impresión y la entrega final. La ineficiencia en cualquiera de estas etapas puede causar retrasos. Históricamente, las universidades argentinas han enfrentado desafíos relacionados con la burocracia administrativa. Actualmente en la FCEIA, el proceso de emisión de títulos presenta retrasos significativos que afectan tanto a los graduados como a la operatividad de la DGA. La demora en la entrega de los títulos les provoca dificultades para acceder a oportunidades laborales y académicas de manera inmediata, que puede extenderse hasta más de 6 meses, lo cual no solo les genera frustración, sino que impacta negativamente la percepción de calidad y eficiencia de los servicios administrativos de la Facultad. Este retraso es consecuencia de factores como la falta



de automatización, procedimientos redundantes y cuellos de botella en el flujo de trabajo que involucra varias etapas y dependencias. Por eso surge la necesidad de revisar, rediseñar y optimizar los circuitos actuales.

Impactos de la demora:

Impactos en los graduados: La demora en la entrega de títulos puede afectar negativamente las oportunidades laborales y de desarrollo profesional, retrasando su ingreso al mercado laboral o la continuación de los estudios de posgrado, generar frustración, descontento y dañar la imagen y reputación de la facultad.

Cumplimiento legal y normativo: La entrega oportuna de títulos es un requisito legal y normativo en muchos contextos educativos. La falta de cumplimiento puede tener consecuencias legales y administrativas para la institución.

Imagen y reputación de la institución: La reputación de la universidad y la facultad puede verse afectada negativamente por la demora en la entrega de títulos, lo que puede influir en la percepción de la calidad educativa y la atracción de futuros estudiantes y recursos.

Responsabilidad y compromiso: La institución tiene la responsabilidad ética y moral de proporcionar un servicio educativo de calidad, que incluye la entrega oportuna de títulos a los graduados como parte integral de su experiencia educativa junto a la misión y visión de la facultad.

Optimización de recurso: Mejorar los procesos administrativos relacionados con la entrega de los títulos puede ayudar a optimizar el uso de recursos humanos, financieros y tecnológicos en la facultad, lo que resulta en una mayor eficiencia y productividad.

Impacto por la pandemia: La pandemia de COVID-19 reveló las debilidades estructurales del sistema administrativo. La transición al trabajo remoto y la necesidad de distanciamiento social forzaron la digitalización de muchos procesos, pero también pusieron de manifiesto la falta de preparación y la infraestructura tecnológica insuficiente.

Cumplimiento con la Agenda 2030 UNR: Impacto ambientales negativos: excesivo uso de recursos(papel)y alto costo de producción.

Diagnostico.

1) Metodología.

Para realizar el diagnóstico del proceso de emisión de títulos en DGA, se recurrió a una estrategia metodológica de tipo cuantitativa-cualitativa, orientada a identificar los puntos críticos, las demoras y las oportunidades de mejora en los procedimientos actuales.

1-Relevamiento documental: se analizaron documentos oficiales, normativas internas, formularios, resoluciones ministeriales, manuales administrativos.

2-Entrevistas semiestructuradas: a agentes administrativos, autoridades y graduados.

3-Observacion directa: del proceso en tiempo real, acompañando el recorrido de un expediente desde su inicio hasta su remisión. Y la verificación del tiempo promedio total y de cada etapa.



4-Árbol del Problema: se elaboró un árbol del problema cruzando factores internos y externos que inciden en el proceso. Esta herramienta ayudó a organizar las causas y consecuencias de la problemática de la demora. (anexo).

5-Mapeo del proceso actual: mediante la elaboración de un flujograma que representa gráficamente cada una de las actividades, actores involucrados y documentos requeridos en la emisión de títulos. (diagrama en anexo)

-Proceso de Emisión de Títulos en DGA:

Confección del flujograma y su pertinente procedimiento:

Nombre del proceso: Confección de Títulos de FCEIA.

Usuario externo: Alumno.

Origen: Solicitud del usuario/alumno.

Resultado: Título entregado al egresado.

Tiempo de Duración del Trámite: Aproximadamente 6 meses desde la solicitud hasta la entrega en mano del Título al egresado.

Áreas intervinientes:

- Secretaría Académica de la FCEIA.
- Dirección de Diplomas de la UNR.
- Decanato de la FCEIA.
- Dirección General de Administración de la FCEIA.
- Despacho General de la DGA
- Dirección Registro de Alumnos de la FCEIA.
- Mesa de Entradas de la FCEIA.
- Escuela de Posgrado y Educación Continua de la FCEIA.
- Universidad Nacional de Rosario.

Área Responsable: Dirección de Registro de Alumnos, es el área encargada de realizar casi todas las actividades atinentes al proceso, sobre todo aquellas que requieren toma de decisiones. En cuanto a la parte de proceso realizada en la UNR, la Secretaría Académica es la que realiza el minucioso control académico del mismo

Punto clave del proceso: Es la responsabilidad de la Dirección de Registro de Alumnos la revisión y control del expediente de Diplomas, sin cuya aprobación no se puede dar el pase de expediente del egresado.

Factor Crítico: Determinar los puntos del proceso donde los resultados favorables son necesarios para el cumplimiento con éxito del objetivo, serían los sub procesos, actividades o tareas que debemos realizar en forma eficiente, acertada



y coherente (es prioritario) en nuestro caso en el proceso de emisión de títulos, la entrega, sea en tiempo y forma sin actividades que no agreguen valor en dicho proceso.

Visión: Tener finalizado el trámite de diploma en tiempo y forma, recibir de parte de la facultad toda la información correspondiente y necesaria para el curso favorable del proceso.

Descripción de las actividades del proceso:

Objetivo: El objetivo de este procedimiento es detallar los pasos del trámite de entrega de títulos que se realizan en la Dirección General de Administración.

Campo de aplicación: El presente procedimiento es de aplicación a los títulos intermedios, títulos de grado y títulos de posgrado expedidos por la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura.

Abreviaturas y Definiciones:

ACAD: Secretaría Académica de la FCEIA.

DDU: Dirección de Diplomas de la UNR.

DEC: Decanato de la FCEIA.

DGA: Dirección General de Administración de la FCEIA.

DGD: Despacho General de la DGA

DRA: Dirección Registro de Alumnos de la FCEIA.

ENT: Mesa de Entradas de la FCEIA.

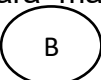
FCEIA: Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR.

POS: Escuela de Posgrado y Educación Continua de la FCEIA.

UNR: Universidad Nacional de Rosario.

-Unión de constatación de procesos: 

-Saltos en el proceso para mayor claridad (con las flechas se prestaba a confusión)



Detalles del Proceso:

1-Los diplomas, junto con las copias de las Resoluciones de Rector



2-Los formularios SUR-22 correspondientes son retirados por agentes autorizados en la DDU y entregados en la DGA.

3- Se procede a contrastar los datos que figuran en cada SUR-22 con aquellos volcados en los correspondientes diplomas. Este proceso debe ser llevado a cabo por dos agentes. También se verifica que las firmas de las autoridades de la UNR estén presentes.

4-Si falta algún diploma, se reclama a UNR. Si los datos contrastados no coinciden, ambos documentos se devuelven a DDU.

5-Se pasan los diplomas a la firma de las autoridades de la Facultad. Todos son firmados por el Decano. Los de grado e intermedios también llevan la firma del Secretario Académico. Los diplomas de Posgrado, la firma del Director de Posgrado

6-En DGA se confeccionan recibos de Diploma en donde se consignan los números de Facultad y Universidad, nombre y apellido del graduado, número de resolución del Rector, fecha de la misma y carrera. En el recibo, y a ser rellenado por el graduado, se incluyen campos de fecha, firma y aclaración. Para el caso de ser retirados por apoderados, se incluye un campo separado de firma, número de poder, aclaración, tipo y número de documento.

7-Se arma un expediente con la copia de la resolución del Rector al frente y a continuación los formularios SUR-22 acompañados cada uno de ellos por los recibos antedichos.

8-Se pasa vía ENT a la DRA mediante providencia de esta dependencia.

9-Una vez registrado por DRA vuelve a DGA.

10-Se cargan los datos de los graduados en una base de datos informática en donde se consignará la fecha en que los diplomas son retirados.

11-Una vez que los diplomas vuelven firmados, se elabora una etiqueta que irá adherida al exterior de los sobres para identificar los diplomas. Se ensobran y se clasifican por carrera.

12-Se les envía correo electrónico a los graduados a la dirección consignada en el formulario SUR.

13-El graduado ha de presentarse en persona provisto de DNI o documento mediante el cual se le expidiera el diploma oportunamente (pasaporte, etc.).

14-El graduado debe firmar el SUR



Los apoderados deben presentar poder general, mediante un escribano público, dos fotocopias del mismo, DNI, copia del mismo y copia de DNI del graduado. Las copias quedan en esta dependencia (DGA).

15-El graduado se retira con su diploma en mano.

16-Cuando se produce el retiro se consigna la fecha de tal evento en el sistema informático, con las observaciones del caso, si las hubiere.

17- Fin trámite de entrega

18-Se separan los formularios SUR-22 firmados se envían periódicamente a la DDU de manera directa (sin pasar por Mesa de Entradas de UNR). En el caso de los diplomas retirados por apoderados, se adjunta fotocopia legalizada del poder general.

19-El expediente completo va al archivo.

19.1-Se registra digitalmente

20-Se envían a DDU los SUR 22 más el recibo

21-Se recibe el SUR 22 más el recibo

21.1- Se archiva el SUR más el recibo.

22-Una vez entregados todos los diplomas correspondientes a una única resolución, se archiva la misma junto con los recibos firmados en ENT mediante providencia del DGD. En el caso de los diplomas retirados por apoderados, se adjunta copia simple del poder general. Fin del trámite.

2) Resultado

El diagnostico evidencio las siguientes principales causas de la demora y servirá como base para justificar la necesidad de aplicar una reingeniería de proceso que simplifique, digitalice y agilice todo el circuito administrativo.

1. Redundancias y Cuellos de Botella: Varias etapas del proceso son repetitivas y con tiempos muertos que demoran la continuidad del flujo de trabajo.
2. Falta de Digitalización: La falta de un sistema automatizado que permita el seguimiento digital y la verificación de cada etapa del proceso contribuye a la ralentización, ya que muchas tareas se realizan de manera manual.
3. Capacitación deficiente del Personal: El personal administrativo tiene poco conocimiento en el uso de nuevas tecnologías y herramientas que facilitarían el proceso, lo cual hace que algunas tareas sean menos eficientes.



4. Infraestructura Tecnológica: Actualmente es deficiente, lo que limita las posibilidades de mejora en el proceso.
5. Recursos Humanos: La falta de personal, especialmente durante los periodos de mayor demanda.
6. Cumplimiento Legal y Normativo: La DGA, no dispone de un manual de procedimiento

3) Conclusión.

El análisis evidencio un proceso altamente fragmentado, con inconvenientes en la utilización de los sistemas digitales, fuerte dependencia del papel y tiempos de gestión excesivos. Estas condiciones se manifiestan en diversas dimensiones: en el ámbito organizativo, se identifican ineficiencias en la coordinación entre departamentos y falta de automatización de procesos, desde la dimensión académica, los graduados enfrentan barreras para continuar su formación de posgrado o ingresar al mercado laboral. Además, la dimensión tecnológica refleja un uso limitado de herramientas digitales modernas, lo que prolonga los tiempos de tramitación.

Dimensiones del problema:

1. Dimensión Administrativa

- Procesos Internos: La complejidad de los procesos burocráticos, la falta de automatización y la dependencia de trámites manuales.
- Gestión Documental: Problemas relacionados con la gestión y el almacenamiento de documentos físicos y digitales.

2. Dimensión Tecnológica

- Infraestructura Tic.: La necesidad de actualizar o implementar sistemas de gestión académica eficientes e innovadores.
- Automatización de Procesos: Uso de SIU GUARANI 3 (transformación digital). SUDOKU. (gestión documental integral que permite gestionar todos los documentos, expedientes y tramites de una institución), con algunos problemas para su utilización, reemplazaría al sistema de gestión de expedientes llamado Wemes).

3. Dimensión Humana

- Capacitación del Personal: La formación y actualización constante del personal administrativo en el uso de nuevas tecnologías y procesos.
- Carga de Trabajo: Evaluación de la distribución de la carga de trabajo y la posible necesidad de incrementar el personal o redistribuir tareas.

4. Dimensión Organizacional

- Cultura Organizacional: La resistencia al cambio y la adopción de nuevas tecnologías.
- Coordinación y Comunicación: La necesidad de mejorar la comunicación interna entre departamentos y con los estudiantes.

5. Dimensión Legal y Normativa

- Regulaciones Académicas: Cumplimiento de normativas y reglamentaciones que afectan los procesos de emisión de títulos



- Políticas Institucionales: Políticas internas que pueden facilitar o entorpecer la emisión de títulos.

Identificación de actores:

Para la implementación de una reingeniería de procesos efectiva, es fundamental identificar a los actores claves, que se verán involucrados por el proyecto:

Graduados: Son los beneficiarios finales del proceso, ya que la emisión oportuna de sus títulos afecta su acceso a oportunidades laborales y académicas.

Personal administrativo y directivo de DGA: Su rol es central en la ejecución de las tareas de validación y emisión de títulos. serán actores clave en la capacitación y adaptación a nuevos sistemas y procesos.

Autoridades de FCEIA: Tienen el rol de supervisar y facilitar los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Personal de sistemas tecnológicos: Participarán en la implementación del sistema de gestión automatizado, alineado con los requerimientos de la reingeniería de procesos.

UNR: A nivel institucional, contribuirá a la integración del proyecto alineadas a los ODS de la agenda 2030 UNR, con iniciativas de innovación y eficiencia administrativa dentro de la universidad.

Interrogantes que motivan la Intervención:

¿Cómo se puede optimizar el proceso de emisión de títulos en DGA de la FCEIA para reducir los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los graduados, centrada en su demora?

Hipótesis.

La demora en la emisión de títulos en DGA de la FCEIA se debe a la burocracia excesiva, la duplicación de tareas e inconvenientes en la aplicación de sistemas digitales. Si se aplica una reingeniería de procesos con enfoque en simplificación administrativa, digitalización y clarificación de roles, es posible optimizar y reducir el tiempo de emisión de títulos de 6 meses o más a 3 meses, mejorando la eficiencia institucional y la satisfacción de los egresados, en concordancia con los ODS de Agenda 2030 UNR.

Esta hipótesis se apoya con estas ideas centrales:

- Respecto al diagnóstico del proceso actual:
Si se documenta y analiza el proceso vigente, se identificarán cuellos de botella y actividades redundantes que explican las demoras actuales.
- Respecto al rediseño del proceso:
Si se eliminan los pasos innecesarios y se digitalizan las instancias críticas, se reducirá significativamente la duración del trámite.
- Respecto a la implementación tecnológica:



Si se incorpora y se soluciona un sistema de gestión documental integral, se incrementará la transparencia y trazabilidad del proceso. se reducirá el tiempo de tramitación, se eliminarán redundancias. y se mejorará la transparencia del proceso.

- Respecto a la capacitación del personal:

Si se capacita al personal administrativo en nuevas herramientas digitales, se logrará una mayor eficiencia en la tramitación.

- Respecto al impacto institucional:

Si se implementa la reingeniería de procesos, la Facultad fortalecerá su capacidad de gestión, mejorará su imagen institucional y avanzará en los ODS de la Agenda 2030 UNR.

- Respecto a la cultura organizacional:

La demora en la emisión de títulos también se relaciona con una cultura organizacional caracterizada por la resistencia al cambio, la priorización de prácticas tradicionales en papel y la falta de incentivo para adoptar innovaciones tecnológicas. Si se promueve una cultura orientada a la modernización, la eficiencia y el servicio al estudiante, el proceso se agilizará y será más efectivo.

- Respecto a la normativa interna (manual de procedimiento):

Con la existencia de un manual de procedimientos se evitaría la repetición de pasos y validaciones innecesarias. Si la normativa interna se revisa y adapta a un esquema simplificado y digitalizado, el trámite de emisión de títulos podrá optimizarse sin perder validez, ni control institucional.

La validación de la hipótesis no se hará únicamente desde la teoría, sino a partir del diseño concreto de una solución viable y contextualizada. Se considera que los cambios propuestos podrían tener un impacto sustantivo en la mejora del proceso.

Objetivo general:

Optimizar y mejorar el proceso de emisión de títulos en DGA para reducir significativamente las demoras.

Objetivos específicos:

- 1) Revisar y rediseñar el proceso administrativo actual de emisión de títulos, para lograr una mayor eficiencia y reducir los tiempos.
- 2) Implementar un sistema de gestión automatizado que permita la verificación, validación y seguimiento digital de cada etapa del proceso de emisión de títulos.
- 3) Capacitar al personal administrativo en los nuevos procesos.
- 4) Implementar acciones alineadas con la Agenda 2030 UNR." Digitalización y procesos innovadores" "Nuevo diseño organizacional y transformación digital".



“Sostenibilidad Universitaria”.

3)Marco Teórico:

El marco teórico de esta intervención se sustenta en diversas teorías y modelos de gestión de procesos y mejora continua, y con los objetivos de la agenda 2030 UNR, los cuales permiten entender y abordar de manera efectiva las problemáticas asociadas a la demora en la emisión de títulos. A continuación, se detallan los conceptos y elementos claves que fundamentan esta propuesta.

Nos encontramos en un momento histórico donde la realidad es en apariencia más compleja, que en otros tramos de la historia; el conocimiento y desarrollo en distintos campos científicos están a la vista, la velocidad es una de esas características principales, esto ayudado particularmente por los avances tecnológicos en el campo de la comunicación y la informática, estos se han convertido en rectores de cualquier modo de trabajo y de producción.

La afirmación anterior, acerca del conocimiento y el desarrollo no deja por fuera a las organizaciones de ningún tipo, es más son estas mismas organizaciones la que impulsan y promueven los avances tecnológicos e informáticos. Como sostiene Pfeffer, Jeffrey: “Vivimos en un mundo de organizaciones”¹

“La Organización es una integración de individuos y grupos en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir”²

Esta es sólo una de las tantas definiciones de Organización, pero hemos decidido incorporar está tomando en cuenta los elementos esenciales para el desarrollo del tema que estamos abordando, por la complejidad que supone una definición de Organización y por las diferentes teorías que existen sobre ello. Consideramos los elementos básicos que hacen a una organización: el material humano, la legalidad o formalidad que rigen las relaciones, y el fin que persigue la organización.

Siguiendo a Mintzberg (1999) la estructura organizacional está definida por el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo y la coordinación del mismo, la estructura remite a un sistema interrelacionados de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. La fijación de roles o funciones de determinadas áreas permite describir cómo funciona la organización en el plano formal.

El análisis de las funciones, tareas, áreas de procesos de trabajo, responsabilidad jerárquica y así como la relación entre las diversas dependencias identifican a una organización diferenciándose del resto.

1 Pfeffer, Jeffrey, “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”; Cambridge University. México Año 2000. Pág. 1

2 Etkin, Jorge, “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones”, Buenos Aires, Ed. Prentice Hall, Año 2002 Pág



“La Administración Pública es una organización compleja. Complejidad que no viene dada por las grandes magnitudes, sino que se debe a su diversidad funcional y estructural: los organismos públicos atienden unas funciones muy distintas entre sí, pero utilizan un mismo modelo administrativo. Es decir, no hay correlación entre su estructura interna y las funciones asumidas. Este problema se agrava debido a que el modelo administrativo no ha cambiado desde hace mucho tiempo, el modelo ya no se adecua a estas nuevas realidades.”³

Compartimos otra definición de Administración Pública: es el conjunto de órganos que realizan la función administrativa del Estado y por medio de la cual éste dirige los múltiples mecanismos de organización y acción pública. Constituye un dispositivo orgánico de gestión que utiliza procesos de producción para generar bienes, servicios y regulaciones por medio de los cuales se concretan las políticas públicas.⁴

Entendemos que es necesario un cambio en las organizaciones públicas y este es el punto de encuentro de todos los enfoques, se necesita modificar el paradigma organizacional propio del modelo burocrático tradicional, weberiana, ya que este no puede dar respuesta a los problemas de la administración pública contemporánea. “Este modelo estaba orientado fundamentalmente a su propia subsistencia y reproducción y es conveniente realizar un rotundo cambio y modernización hacia un estado orientado a cumplir con el ciudadano – usuario – cliente.”⁵. En esta afirmación dejamos en claro cuál es nuestra posición respecto al destinatario de cualquier proceso de trabajo que se realiza en la facultad, es decir un ciudadano – usuario –cliente.

Como el objetivo del presente trabajo es realizar un plan de mejoras del proceso actual y su correspondiente reingeniería, es necesario definirla:

Extraída del “Manual de Reingeniería”, realizado por el Instituto Nacional Administración Pública, en el año 2000, de ahora en adelante en nuestro trabajo lo llamaremos INAP.

“... rediseño o reingeniería de procesos como un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal –los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública.”⁶

Otra definición que deseamos hacer mención es de Robbins, Stephen. “aplicada a las organizaciones, la reingeniería de procesos significa que la administración debe empezar con una hoja en blanco: debe volver a pensar y a diseñar los procesos con los que crea valor y hace el trabajo, al tiempo que se deshace de las operaciones que quedaron anticuadas.”⁷

3 Ramio Carles, “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Madrid, Ed. Tecnos. Año 1999 Pág. 24.

4 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP Año 2000. Pág. 7

5 Crozier, Michel: “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, Revista Reforma y Democracia N° 7, CLAD, 1997

6 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 14

7 - Robbins, Stephen, El Sistema de la Organización, 10. Ed. En español, Pearson Educación, México 2004 Cap. 16 Pág. 469



Lo que para Robbins es volver a empezar en nuestra forma de ver, creemos que ese cambio radical puede ser más notorio en una empresa sin embargo eso no evita que también en la Administración Pública esto sea posible, reinventar un proceso ¿qué es lo que se debe cambiar en una organización?, la respuesta es: los PROCESOS.

Para el INAP un PROCESO es: "... una serie de tareas y o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos; (bienes y/o servicios) valiosos para el cliente"⁸

¿Para identificar los procesos de trabajo en una organización significaría poder responder qué se hace? cómo se hace? y para qué se hace?

"la reingeniería comienza por los procesos".⁹ Esta es una visión nueva de las organizaciones ya no basadas en un enfoque vertical, ¿que al preguntarse cuál es la mejor manera de realizar un trabajo?, se respondía a partir de una división de tareas y una especificación de estas, donde se ponía de manifiesto una estructura jerárquica bien definida que controlaba y responsabilizaba de esa pequeña parte de especialización que se correspondía con su área. A esto se llama "Visión tradicional Funcional – Vertical de las Organizaciones".¹⁰, esto hace que se pierdan de vista algunas cuestiones importantes, entre ellas: el proceso completo-global, el producto o servicio, y el cliente o ciudadano.

Frente a esta realidad es donde apunta la reingeniería: "plantea un principio nuevo: que el diseño del trabajo no debe estar basado en la gestión jerárquica y en la especialización del trabajo, sino en los procesos globales (de principio a fin) y en la creación de valor para los clientes".¹¹

Es por eso que la reingeniería o rediseño es viable en una visión horizontal de la organización, esta ve a la organización como un sistema abierto, donde cobra importancia el entorno de la organización, (que ya no es tan estable como en otras épocas sino, que es cambiante), esto significa que el producto o servicio en el cual está interesado el cliente, ya no es el mismo; y si es el mismo no puede producirse del mismo modo, es decir, no puede la organización seguir produciendo bajo los mismos criterios y realizando los procesos siempre igual. Ya no importa la jerarquía, sino que el proceso satisfaga la demanda del cliente, la organización debe tener en cuenta como sistema aquello que se le pide para que pueda mejorar las disfunciones y sobre todo para que el producto o servicio ofrecido sea un producto con mayor valor.

"El análisis de las organizaciones debe contribuir también a nuestro entendimiento del mundo circundante, no solo en relación con el funcionamiento de las organizaciones y sus miembros, sino también en términos del impacto de las organizaciones sobre sus medios y el de estos sobre las organizaciones. Las organizaciones no funcionan en el vacío. Están en permanente interacción con otras organizaciones, con los clientes y con las

8 "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 339- Hammer, Michael; Stanton, Steven, "La Revolución de la Reingeniería". Madrid Ed. Díaz de Santos, Año 1997 Pág.11

9 "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 339- Hammer, Michael; Stanton, Steven, "La Revolución de la Reingeniería". Madrid Ed. Díaz de Santos, Año 1997 Pág.11

10 "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 13

11 Hammer, Michael; Stanton, Steven, "La Revolución de la Reingeniería". Madrid Ed. Díaz de Santos, Año 1997 Pág.11.



condiciones generales de sociedad.”¹² “La visión horizontal de la organización nos lleva entonces a concentrarnos en la forma en que se desarrollan y eslabonan las diferentes actividades, la finalidad de las mismas, la posibilidad de determinar en qué medida contribuyen a la satisfacción del cliente y el modo en que podría mejorarse aquello que diariamente hacen las organizaciones.”¹³

Esto no es otra cosa que entender a los procesos como cadenas de valor, ya que de esta manera se está pensando en función de las necesidades y demandas del cliente/ciudadano.

Ahora bien, ¿cuándo? Es valioso un producto o un servicio para un ciudadano o cliente, cuando elige consiente o no, a partir de cuatro criterios principales: CALIDAD; COSTO; TIEMPO DE ENTREGA; SERVICIO.¹⁴

Un modelo de rediseño entonces identificará los procesos de producción o servicio, decidirá según un análisis qué tareas agregan o no valor a ese servicio o producto, entonces: si las tareas no agregan valor “estas tareas no tienen ninguna razón de existir”.¹⁵

¿De qué hablamos cuando hablamos de tareas? Lo comprendemos así: “En general un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se relacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (subjetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas.”¹⁶

Es necesario en primer lugar “reconocer los procesos que se desarrollan en la organización diferenciando aquellos que contribuyen a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan los primeros”.¹⁷ para ello es necesario diferenciar o clasificar los procesos que siguiendo al INAP, podemos encontrar tres tipos.

Procesos sustantivos: son aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto que es recibido por un destinatario externo. Sus características son: si el proceso falla, el primero en recibir el impacto y enterarse es el destinatario final. Generalmente están identificados con los productos finales generados. En organizaciones con clara visión dirigida al ciudadano son los que poseen una mayor asignación de recursos humanos y financieros.¹⁸

Procesos de apoyo, secundarios o administrativos: aunque son invisibles para el destinatario final, su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan, les aportan sustentabilidad operativa a los procesos primarios y así lograr la satisfacción de los ciudadanos. Sus características: se desprenden del análisis y diseño de los procesos primarios, surgen como parte indispensable para sustentar el desarrollo, si falla puede

12 Hall, Richard, “Organizaciones. Estructura y Proceso”. Madrid Ed. Prentice Hall Internacional, año 1973 Pág. 4

13 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 16

14 Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 37

15 Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 37

16 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 34

17 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 65

18 Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 65 -66



producir algún impacto en el destinatario final, pero de forma indirecta, generalmente están relacionados con los destinatarios internos y generalmente son los primeros en automatizarse y auto controlarse por influencia de la tecnología de la información TIC.¹⁹

Procesos de gestión: su finalidad es la de monitorear y evaluar los avances y eficiencias de la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión, el ejemplo de proceso de gestión es el planeamiento estratégico, son llevados a cabo por el personal con responsabilidades jerárquicas relacionadas con la alta dirección y la materia prima de estos es la retroalimentación de información interna y externa.²⁰

Conociendo las clases de procesos, la pregunta sería cómo seleccionar un proceso. Para ello es necesaria una “revisión de la misión y de los objetivos estratégicos que son los soportes de los objetivos de los procesos, objeto de análisis para su posterior reingeniería.”²¹

Ahora bien, una vez identificado un proceso, el INAP propone una metodología para el análisis y descripción de los mismos, ello supone una sucesión de pasos a saber: ²²

- Nombrar el proceso.
- Determinar el propietario del proceso.
- Establecer el objetivo y la finalidad del proceso.
- Diagramar el proceso actual. (anexo)
- Realizar el macro diagrama del proceso.
- Determinar los factores críticos del proceso.
- Determinar los puntos claves del proceso.
- Definir la visión del ciudadano.

La metodología para el rediseño de procesos se puede utilizar para dar respuestas a las siguientes situaciones (INAP 2000)

- Corrección de deficiencias en el proceso.
- Restructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los ciudadanos, reformas administrativas).
- Búsqueda de una mejora continua (nuevas tecnologías o herramientas de gestión)
- Estructuración de un nuevo proceso²³

Aquí queremos mencionar las etapas del rediseño que son tres:

Plan estratégico: es un requisito previo, verificación de la estrategia de la organización, analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del rediseño. Definir a partir de los objetivos y

19 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 69 - 70

20 “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 70- 72

21 - “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 86

22 Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 91

23 - “Manual de Reingeniería”, Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 147



metas fijadas los procesos que serán objeto de rediseño en forma prioritaria, composición del equipo multidisciplinario de trabajo, las técnicas de descripción de los procesos actuales, formas de presentación de los que serán propuestos.

Análisis de los procesos y propuestas del rediseño: La reingeniería sólo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización es decir la reingeniería es imposible si no se enfoca el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos específicos previamente establecidos, Incluyen en esta etapa: descripción y análisis de los procesos, elaboración de las propuestas de mejora y la planificación de los cambios que se deben realizar.

Implementación: Está relacionada con: las actitudes de los directivos y / o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscado. Teniendo en cuenta la diversidad de variables el plan debe ser flexible y con capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Incluyen en esta etapa: comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control el seguimiento y la evaluación de los resultados.²⁴

Una vez finalizada la descripción y el análisis del proceso, es fundamental realizar el Diagnóstico y Evaluación del proceso, su funcionamiento y los resultados obtenidos, para establecer la necesidad de su reingeniería, sus prioridades y la planificación a desarrollar. Entre los cuales se mencionan:

La identificación de problemas: Antes de iniciar el paso principal (medición del proceso). Es útil estudiar y analizar el flujograma para determinar la primera detección de problemas y definir las actividades con y sin valor agregado Todos los problemas y las tareas que se pueden identificar en este momento son en general oportunidades de mejora. Definición de flujograma o diagrama permite detectar en forma rápida y directa problemas existentes en el proceso, (duplicaciones, falta de control, actividades innecesarias) identificar destinatarios inadvertidos, establecer oportunidades para el mejoramiento.

La Medición del proceso: Medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus tareas principales, en relación con los requerimientos del ciudadano.

Tipos de problemas: Recursos ociosos o faltantes tanto humano como materiales. Deficiente calidad de los recursos empleados. Tareas sobrantes o duplicadas entre otros.²⁵

Operativamente las tres etapas señaladas anteriormente implican el desarrollo de los siguientes pasos:

Identificación del objetivo primordial del rediseño: La mejora de cualquier proceso se inicia cuando los responsables del organismo identifican un problema crítico

Selección de los procesos: Identificar los procesos interfuncionales que deben ser redefinidos para su rediseño o su reingeniería.

24 - "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 147-148

25 "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 103



Elaboración del diagrama de procesos o Flujograma: Se elabora un detallado diagrama de relaciones y luego prepara el diagrama del proceso, en el cual se describen secuencialmente los pasos que los departamentos, áreas o sectores dan para convertir los insumos en productos en el proceso que se ha seleccionado para su rediseño.

Mientras se presenta gráficamente el proceso, el grupo de trabajo deberá detectar las deficiencias, que es el objetivo primordial de rediseño o reingeniería. Ejemplo: Si el objetivo del rediseño es el ciclo del tiempo del proceso se deberá identificar los problemas que producen la pérdida de tiempo como pasos innecesarios.

El análisis normativo: Consiste en analizar y/o verificar si las propuestas de cambio no se contraponen con las normativas legales, la cual nos puede derivar en 2 situaciones: La imposibilidad de realizar total o parcialmente la propuesta de mejora. La necesidad de iniciar una solicitud de cambio en las normativas legales para hacer factible la implementación de la propuesta.

La tecnología vigente: es necesario realizar un adecuado relevamiento y análisis de la tecnología de información existente en el mercado y de cómo puede ser utilizada para producir nuevos y/o mejores productos y/o desarrollar nuevas formas de trabajar.

Elaboración del nuevo diagrama del proceso: Es decir cómo quedaría el proceso, este nuevo diagrama debe indicar en forma clara y transparente: 1 - cuáles fueron los puntos del proceso que sufrieron cambios o ajustes. 2- Los nuevos puntos o actividades incorporadas Acompañar a este diagrama una descripción de los posibles resultados en términos de mejora.²⁶

Agenda 2030 UNR.

La Agenda 2030 UNR tiene como objetivo guiar el desarrollo de la Universidad en los próximos 10 años como una hoja de ruta, atendiendo la diversidad y heterogeneidad de las disciplinas, comunidades y territorios que la contienen. Es un Instrumento de Planificación que ofrece un marco y una dirección de carácter general que dialoga con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU Agenda 2030, (plan de acción global adoptado por los 193 países miembros de las Naciones Unidas en septiembre del 2015, y tiene por objetivo abordar los desafíos más presentes en el mundo y asegurar un futuro más justo y sostenible para todos).

El proyecto contribuye y se alinea directamente con 2 ejes estratégicos:

-Línea Estratégica, Gobernanza participa e Innovación en la gestión.

Esta línea propone motorizar la desburocratización universitaria para dejar de pensar en estrategias y procesos antiguos u obsoletos y trabajar con mecanismos participativos, digitales y transparentes en gestión administrativa y académica, en referencia a la calidad de sus actividades y tareas. Reorganizar la Universidad implica agilizar y potenciar sus estructuras, no sólo con la

²⁶ "Manual de Reingeniería", Instituto Nacional Administración Pública, Buenos Aires, Ed. INAP año 2000. Pág. 149 - 158



revisión de los métodos y planificaciones en general, sino también con la implementación de nuevas tecnologías integradas y conectadas.

1-Nuevo diseño Organizacional y Transformación Digital:

Consiste en un nuevo diseño organizacional, desde una visión vertical, hacia la integración de la estructura de la universidad, más coordinada y vinculada en cuanto a los servicios que brinda cotidianamente en las distintas unidades y dependencias académicas. Toma como criterio inicialmente el rediseño de los procesos y flujos de trabajo dentro de la UNR, con su revisión y reformulación para lograr procesos y procedimientos simplificados y unificados, para luego, detectar los mecanismos de control y las estructuras organizacionales que deben perfeccionar teniendo en cuenta capacidades en innovación, servicio, calidad, agilidad, entre otros. Una vez llevado adelante el rediseño, y con el uso de los canales y medios electrónicos y la implementación de Tics en las diferentes dependencias que se abocan a la labor administrativa y de gestión, se propone un proceso de digitalización con la interoperabilidad de los sistemas informáticos y la formulación de soluciones que faciliten y agilicen los trámites. Para lograr una administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico y de formato digital, reduciendo costos y tiempos.

-Línea de Vinculación Productiva y Sostenibilidad Regional:

Esta línea de trabajo se propone posicionar a la universidad como actor central frente a una compleja gama de desafíos sociales, económicos, y ambientales que plantean la cuarta revolución industrial y la sostenibilidad regional desde una perspectiva circular. La universidad se posiciona frente a ello como un actor fundamental, debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su posición de referencia dentro de la sociedad. Asimismo, se propone consolidar una cultura organizacional abierta, saludable y transparente que se cristalice en espacios comunes de trabajo colaborativos y flexible.

1-Sostenibilidad Universitaria:

Posicionar a la universidad como un modelo regional de sostenibilidad. A partir de la reducción de sus impactos negativos en el ambiente, su labor de generación y difusión del conocimiento y su posición de referencia dentro de la sociedad. Además, contribuye a una minimización de impactos ambientales por el uso del papel y a adecuarse a marcos más innovadores de gestión.

Para llevar a cabo nuestra propuesta y cumplir con nuestro objetivo teniendo en cuenta toda la teoría expuesta con anterioridad, la misma se verá plasmada en la descripción y análisis del proceso que elegimos para abordar este trabajo.

4- Propuesta de Intervención:

Para la propuesta de intervención integral para optimizar el proceso de emisión de títulos en la DGA, basado en el diagnóstico y el marco teórico, podemos estructurarla en varios componentes:



1. Reingeniería del Proceso de Emisión de Títulos (nuevo diagrama del proceso.)

Reingeniería de Proceso emisión de Títulos DGA:

Objeto de la Reingeniería: Eliminar las actividades sin valor agregado y hacer más eficiente el proceso (reducir el tiempo de entrega).

Identificación de los principales problemas del proceso:

- Repensar completamente el proceso: Desde la recepción de solicitudes hasta la entrega final del título.
- Eliminar pasos innecesarios y automatizar tareas: Para mejorar la eficiencia.
- Incorporar tecnologías modernas: Como sistemas de gestión documental y plataformas en línea para agilizar los procesos.
-

Diseño del procedimiento:

1- Alumno: Solicita turno para tramitación de título, presentando toda la documentación requerida.

2- Alumnado: Otorga turno (30 días) controla el legajo del alumno, verifica si está cargada nota ultima materia. Si surge algún inconveniente se comunica con el alumno para avisar que es lo que falta. Realiza 2 copias del legajo del alumno. Controla toda la documentación presentada. Si esta todo correcto, confecciona 4 for SUR22 y 2 for SUR19 y una nota de pase a Consejo Directivo, que adjunta el expediente. Archiva en el legajo del alumno un formulario sub 22 y sub 19, con el resto de los formularios arma un expediente (3 SUR 22, 1 SUR 19, partida de nacimiento, DNI, constancia de materias rendidas)

3- Consejo Directivo: Lo trata en Sesión de Consejo para su aprobación.

Si se aprueba confecciona un Despacho y 1 (una) Resolución original, que se archiva y 1 (una) copia que se adjunta al expediente junto con el Despacho. Lo gira a Oficina de DESPACHO. Si no se aprueba se gira el expediente a EGRESO ALUMNADO para que informe al alumno

4- Despacho: Recibe el expediente, controla la documentación, le coloca número de Registro de Facultad y lo folia. Archiva un FORM SUR22. Remite el expediente a SEDE DE UNR.

5- Sede de UNR: Confecciona el Diploma correspondiente. Lo remite a la oficina de DESPACHO de la facultad.

6- Despacho: Recibe el Diploma, lo controla. Envía el mismo a la firma de decana/o.

7- Decanato: Firma el diploma y lo devuelve a despacho.

8- Despacho: Lo gira a Secretaria Académica para la firma de la Secretaria Académica.

9- Secretaria Académica: Firma el Diploma, lo gira a oficina DESPACHO.

10- Despacho: Informa al alumno para retirar el diploma.



11- Alumno: Se presenta para retirar el diploma, controla que el diploma esté con los datos correctos. Firma el libro de registros. Se retira con el Diploma.

Identificar actividades/tareas sujetas a Reingeniería:

Señalamos en nuestra propuesta que los cambios sugeridos cumplen con los objetivos específicos del rediseño fijado, en la medida que permiten agilizar y transparentar el proceso (reduce pasos y genera controles adecuados) lo hace más confiable y reduce significativamente el tiempo del usuario externo y el costo del mismo. La mencionada actividad es solo una reformulación de las existentes, aplicadas en el momento oportuno. Nuestra propuesta implica una disminución del conjunto de actividades del paso 1 y 3 y el paso 2 al 4.

Control de Medición

Medición del Proceso: Fallan los puntos críticos, las tareas y operaciones que se desarrollan en cada área funcional o departamento para generar cada uno de los productos a lo largo del proceso, reducción de los pasos ya mencionados anteriormente.

Medición del Resultado: Se deben establecer medidas para rastrear y analizar lo que es importante para el alumno y para el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización (reducción de pasos, optimizando el tiempo del alumno al solicitar el diploma).

Propuesta de mejora acompañada con el nuevo flujograma especificando que los cambios producidos no afectan en la normativa involucrada en el proceso (anexo).

2. Implementación de un Sistema de Gestión Automatizado
3. Capacitación Continua del Personal Administrativo.
4. Alineación con los ODS de la Agenda 2030 UNR.
5. Elaboración de un Manual de Procedimiento. (Resolución N°149/90 Consejo Directivo).



Cronograma:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIÓN O EJE	ACTIVIDAD O TAREA	PERIODO DE REALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	RESULTADOS ESPERADOS
Optimizar y mejorar el proceso de emisión de títulos en DGA para reducir significativamente las demoras	Revisar y rediseñar el proceso administrativo actual para lograr una mayor eficiencia y reducir tiempos	Analizar el proceso de emisión de título	-Revisar la documentación existente (manual de procedimiento, si lo hubiese, y normativas)	2 meses	-Personal para entrevistas y encuestas	-Mapeo detallado del proceso
			-Realizar entrevistas al personal involucrado y encuesta a los graduados para detectar obstáculos o puntos de demora		-Herramientas tecnológicas (software)	-Identificación de los puntos críticos (cuellos de botellas, redundancias)
			-Realizar un mapeo del proceso actual (flujograma)		-Personal especializado en TIC (diagrama de procesos, análisis de datos)	-Datos concretos sobre el tiempo de cada etapa
			-Evaluar los tiempos de cada etapa del proceso (medición), desde la recepción hasta la entrega			-Claridad en los roles y responsabilidades de cada área.
			-Confeccionar un árbol del problema (Causas y efectos)			
			-Identificar los roles y responsabilidades de cada área o personas involucradas			
		Diseñar una reingeniería de procesos	-Rediseñar el proceso actual	3 meses	-Especialistas en reingeniería	-Proceso rediseñado que elimine redundancias y cuellos de botellas
			-Definir los roles y responsabilidades de cada área/persona		-Personal del área de jurídica	-Reducción en los tiempos de cada etapa



			-Evaluar que sistemas de gestión y tecnológicas se pueden integrar para automatizar y agilizar		-Personal especializado en TIC	-Mayor eficiencia y simplificación
			-Documentar el nuevo procedimiento (manual de procedimientos)			-Implementación de herramientas tecnológicas (automatización)
						-Manual de procedimiento para el nuevo proceso
	Implementar un sistema de gestión automatizada	Digitalizar cada etapa del proceso (verificar y validar)	-Desarrollar una plataforma de software (verificación y validación de datos y documentos)	5 meses	-Personal especializado de TIC (desarrollo, implementación y mantenimiento)	-Un sistema implementado y en funcionamiento
			-Integrar el sistema de gestión con las bases de datos existentes (alumnos, títulos, etc.)		-Herramientas tecnológicas (software)	-Reducción de errores administrativos y de retrasos
			-Implementar un sistema de seguimiento digital (personal administrativo, egresados)		-Equipos de servidores y almacenamiento digital	-Mejora en la trazabilidad para estudiantes y personal (seguimiento en tiempo real del estado del trámite)
					-Presupuesto para la adquisición de nuevos equipos y licencia de software	-Mayor transparencia y agilidad y aumento de la eficiencia administrativa.
	Capacitar al personal en los nuevos procesos	Proveer programas de formación	-Realizar cursos de actualización y formación en el manejo de los nuevos sistemas implementados	2 a 6 meses (actualizaciones)	-Profesionales en capacitación tecnológica y administrativa (dictados por la UNR)	-Personal capacitado y actualizado en el uso de tecnologías y nuevos procedimientos
			-Realizar talleres para la resolución y dudas para asegurar su correcta utilización		-Espacios y equipos tecnológicos y materiales didácticos	-Mejora en la eficiencia
					-Tiempo del personal para asistir a las capacitaciones, sin que se vea afectado el funcionamiento diario	-Reducción de errores
	Implementar acciones	Vincular el rediseño	- Incorporar	2 a 4 meses	- Asesoramiento de la Secretaría de	- Procesos



	asociadas con la Agenda 2030 UNR	proceso con los ODS	prácticas de sostenibilidad: reducción del uso de papel, digitalización, eficiencia energética- Establecer indicadores de impacto alineados a ODS.		Planificación y Sustentabilidad de la UNR. - Materiales y guías sobre la Agenda 2030. - Tiempo del personal para capacitaciones. - Herramientas de monitoreo y evaluación.	administrativos alineados con la Agenda 2030. - Mayor transparencia institucional. - Compromiso ambiental y social en la Facultad.
--	----------------------------------	---------------------	--	--	---	--

Actividades:

ACTIVIDADES	MES 1/24	MES 2/24	MES 3/24	MES 4/24	MES 5/24	MES 6/24
Revisar la documentación existente		X				
Realizar entrevistas y encuestas al personal involucrado		X				
Realizar un mapeo del proceso actual (flujograma)		X				
Evaluar los tiempos de cada etapa del proceso		X				
Confeccionar un árbol del problema		X				
Identificar los roles y responsabilidades de cada área o personas involucradas		X				
Rediseñar el proceso actual			X			
Evaluar sistemas de gestión y tecnologías que se puedan integrar para automatizar y agilizar			X			
Documentar el nuevo proceso en un manual de procedimientos			X			



Desarrollar una plataforma de software					X	
Integrar el sistema de gestión con las bases de datos existentes					X	
Implementar un sistema de seguimiento digital					X	
Realizar cursos de actualización y formación en el manejo de los nuevos sistemas implementados		X	X	X	X	X
Realizar talleres para la resolución y dudas de su correcta utilización		X	X	X	X	X

Viabilidad del proyecto:

Identificación de recursos necesarios:

1) Recursos humanos:

- Personal capacitado: Administrativos y técnicos que puedan ejecutar y supervisar los cambios en los procesos, así como implementar y gestionar sistemas automatizados.
- Equipo de consultores: Especialistas en reingeniería de procesos, tecnologías de la información (TIC), para asesorar en la implementación
- Capacitación: Programas de formación para el personal administrativo en el uso de nuevas tecnologías y mejores prácticas.

2) Recursos tecnológicos:

- Software de gestión automatizado: Herramientas para la digitalización, seguimiento y verificación del proceso de emisión de títulos.
- Infraestructura tecnológica: Equipos informáticos, servidores, y sistemas de respaldo para soportar el sistema automatizado.
- Seguridad de la información: Soluciones que garanticen la integridad y protección de los datos.

3) Recursos financieros:



- Presupuesto para la compra de tecnología: Inversión en infraestructura y software necesario para la automatización y mejora del sistema.
- Fondos para capacitación: Recursos para programas de formación del personal. (dependen de la UNR)
- Cabe mencionar que actualmente la Facultad se encuentra bajo una emergencia presupuestaria. (adjunto en anexos la previsión de gastos del 2024).

Factores que podrían incidir en los resultados:

Factores facilitadores:

1. Apoyo institucional: El respaldo de las autoridades y la disposición del personal para adaptarse al cambio son claves para agilizar la implementación.
2. Colaboración interdepartamental: La comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos facilitarán la revisión de procesos y el rediseño de las etapas críticas.
3. Experiencia en proyectos previos: Si la institución ya tiene experiencia en la digitalización de otros procesos, esto puede facilitar la adopción de nuevas tecnologías.
4. Disponibilidad de fondos: Si se logran asignar los recursos financieros necesarios el proyecto podrá avanzar.

Factores obstaculizadores:

1. Restricciones presupuestarias: La falta de financiamiento adecuado puede retrasar la implementación de sistemas automatizados
2. Resistencia al cambio: El personal administrativo podría mostrar resistencia a la adopción de nuevos procedimientos o tecnologías, lo que afectaría la eficiencia del proyecto.
3. Complejidad en la integración de sistemas: Problemas técnicos al integrar el nuevo sistema con las plataformas existentes pueden causar retrasos e inconvenientes.
4. Burocracia interna: Procesos burocráticos excesivos dentro de la administración pueden ralentizar la toma de decisiones y la implementación de las mejoras.
5. Capacitación insuficiente: Si el personal no recibe una formación adecuada sobre los nuevos procedimientos y sistemas, la calidad y eficiencia del proceso podrían no mejorar.
6. Problemas de infraestructura: Limitaciones en la infraestructura tecnológica actual pueden impedir la implementación exitosa del sistema automatizado.

Resultados esperados:

Identificación y caracterización:

1. Reducción significativa en los tiempos de entrega de títulos:



- Caracterización: Gracias a la identificación y eliminación de cuellos de botella, redundancias y procedimientos innecesarios, se espera una optimización del tiempo requerido para completar el proceso de emisión de títulos.
- Indicadores: Tiempo promedio de emisión de títulos: Antes del proyecto (6 meses); después del proyecto (3 meses) Porcentaje de títulos emitidos dentro del plazo estipulado: 40% en menos de 3 meses.

2. Procedimientos administrativos optimizados y estandarizados:

- Caracterización: Los procedimientos son revisados y rediseñados para eliminar ineficiencias y asegurar que cada etapa del proceso esté definida, con responsabilidades bien asignadas.
- Indicadores: Reducción promedio por etapa del proceso: 60%. Cumplimiento de plazos:80%.

3. Implementación de un sistema de gestión automatizado:

- Caracterización: Se espera la implementación de un sistema digital que permita la verificación, validación y seguimiento en tiempo real de cada etapa del proceso de emisión de títulos.
- Indicadores: Porcentaje de etapas del proceso digitalizado :70%. Reducción en el uso del papel:70%.

4. Personal administrativo capacitado en el uso de nuevas tecnologías y procesos:

- Caracterización: El personal recibirá formación continua sobre el uso del nuevo sistema de gestión y los procedimientos administrativos actualizados.
- Indicadores: Número de capacitaciones realizadas: al 1 taller semanal para todo el personal involucrado. Porcentaje capacitado:100%. Evaluación de desempeño:50%.

5)Conclusión:

La implementación de este proyecto para la mejora del proceso de emisión de títulos en la DGA de la FCEIA representa un avance significativo hacia una gestión más eficiente, transparente y centrada en los graduados. A través de la reingeniería de procesos, la incorporación de herramientas digitales y la capacitación del personal, se logra reducir los tiempos de emisión, mejorar la satisfacción de los graduados y fortalecer la reputación institucional.

Este proyecto también refuerza el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 UNR, particularmente en la promoción de una Universidad democrática, abierta, feminista, inclusiva, de excelencia y sostenible.



Los resultados esperados incluyen no solo la optimización de tiempos y recursos, sino también una mejora integral en los servicios administrativos que impactará positivamente en los graduados, la comunidad universitaria y la sociedad en general. La sostenibilidad de estas mejoras dependerá de un compromiso continuo con la evaluación y actualización del sistema implementado. Con estas acciones, se asegura no solo el éxito inicial del proyecto, sino también su sostenibilidad y la posibilidad de que se convierta en un modelo de referencia para otros procesos

Sugerencias:

1-Monitoreo y evaluación continua: establecer una revisión semestral para analizar el desempeño del proceso de emisión de títulos y realizar ajustes si es necesario. Incorporar encuestas regulares para medir la satisfacción de los graduados y el personal administrativo.

2-Fortalecer la capacitación: Mantener un programa de formación continua en el uso de nuevas tecnologías.

3-Difusion del proyecto: Posibilidad de replicar y aplicar este proceso a todas las facultades de la UNR.

4-Promocion de los logros: Comunicar los resultados obtenidos a través de canales de la UNR para fortalecer la confianza de los estudiantes, graduados y el personal administrativo.

5-Gestion del cambio organizacional: Implementar estrategias para minimizar la resistencia al cambio del personal, como involucrarlos desde el inicio del proyecto y reconocer sus aportes.

6-Creacion de un área Agenda 2030 UNR: seguimiento y control de los objetivos cumplidos hasta el momento.

Con estas acciones, se asegura no solo el éxito inicial del proyecto, sino también su sostenibilidad y la posibilidad de que se convierta en un modelo de referencia para otros procesos.



BIBLIOGRAFIA:

- Crozier, Michel: "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública", Revista Reforma y Democracia N° 7, CLAD, 1997
- Etkin, Jorge, "Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones", Buenos Aires, Ed. Prentice Hall, Año 2002
- Hall, Richard, "Organizaciones. Estructura y Proceso". Madrid Ed. Prentice Hall Internacional, año 1973
- Hammer, Michael; Stanton, Steven, "La Revolución de la Reingeniería". Madrid Ed. Díaz de Santos, Año 1997
- Instituto Nacional Administración Pública "Manual de Reingeniería", Buenos Aires, Ed. INAP año 2000
- Mintzberg, Henry "La estructura de las organizaciones", Editorial Ariel, 1999.
- Pfeffer, Jeffrey, "Nuevos rumbos en la teoría de la organización"; Cambridge University. México Año 2000
- Ramío Carles, "Teoría de la Organización y Administración Pública". Madrid, Ed. Tecnos. Año 1999
- Robbins, Stephen, El Sistema de la Organización, 10. Ed. En Español, Pearson Educación, México 2004.
- Agenda 2030 UNR. <https://2030.unr.edu.ar/documentacion/>.
- Agenda 2030 de la ONU. <https://www.youtube.com/watch?v=gQBJfYIDovA>.
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- FCEIA. <https://web.fceia.unr.edu.ar/>. (previsión de gastos del 2024)
- Resolución N°149/90CD
- Organigrama Funcional FCEIA – Pag 1 de 19. Exp. N°51958 S/R 44-Rosario 7 de mayo de 1999 – Visto las Resoluciones N°753/87 1/99 que fijan el organigrama, misiones y funciones de las Secretarías de la Facultad.



ANEXOS:

RECORTE DE ORGANIGRAMA DGA Y SU CORRESPONDIENTE FICHA:



Unidad de Trabajo / Área: SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	
Depende de: DECANATO	A cargo de: Director General de Administración
<u>Unidades dependientes</u>	<u>Cantidad de personas</u>
Despacho	6 personas
Secretaría de Ciudad Universitaria de Rosario (CUR)	3 personas
Mesa de Entradas	4 personas
Dirección de Personal	5 personas
Secretaría de Consejo Directivo	3 personas

Misión: Asiste a quien al Decanato en el trámite, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al despacho general y en los aspectos administrativos de la Facultad.

Funciones:

- Atender servicios relacionados con el funcionamiento del Consejo Directivo.
- Atender el movimiento de las actuaciones y la redacción y registro de las resoluciones.



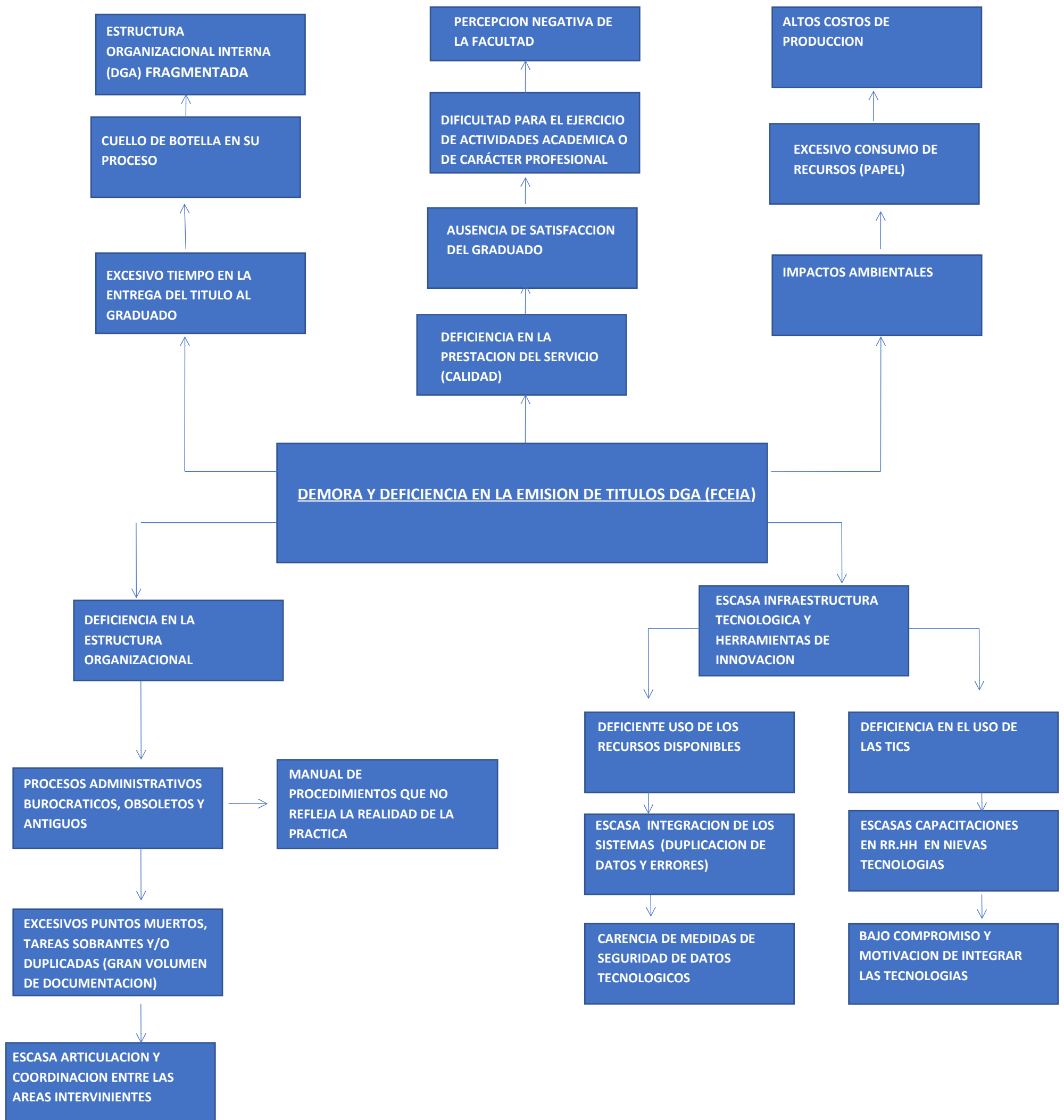
- Dictar las providencias de trámites, ordenando pases o reservas de expedientes, notificaciones vistas, desglose y entrega de documentos, y archivo final de las actuaciones.
- Autorizar la expedición de informes o copias, solicitados por los interesados.
- Intervenir el otorgamiento de certificados de prestación y de cese de servicios, rentados o no.
- Legalización de firmas.
- Legalización de Diplomas
- Preparar formalmente las resoluciones y elevarlas a la consideración y firmas de Decanato.
- Entender en las actividades vinculadas a la Dirección de Personal.
- Entender en la gestión de los asuntos vinculados al régimen administrativo del personal de la Facultad.
- Propiciar reformas u organización del sistema organizativo y de funcionamiento de la Facultad.
- Propiciar el empleo de la informática en todos los trámites de la Secretaría.
- Promover la capacitación técnica del personal.
- Organizar cursos de perfeccionamiento.
- Manejar las relaciones públicas de la Facultad.
- Establecer contactos permanentes con otras Secretarías de facultades de la UNR y de otras Universidades a fin de intercambiar experiencias y/o proyectos.

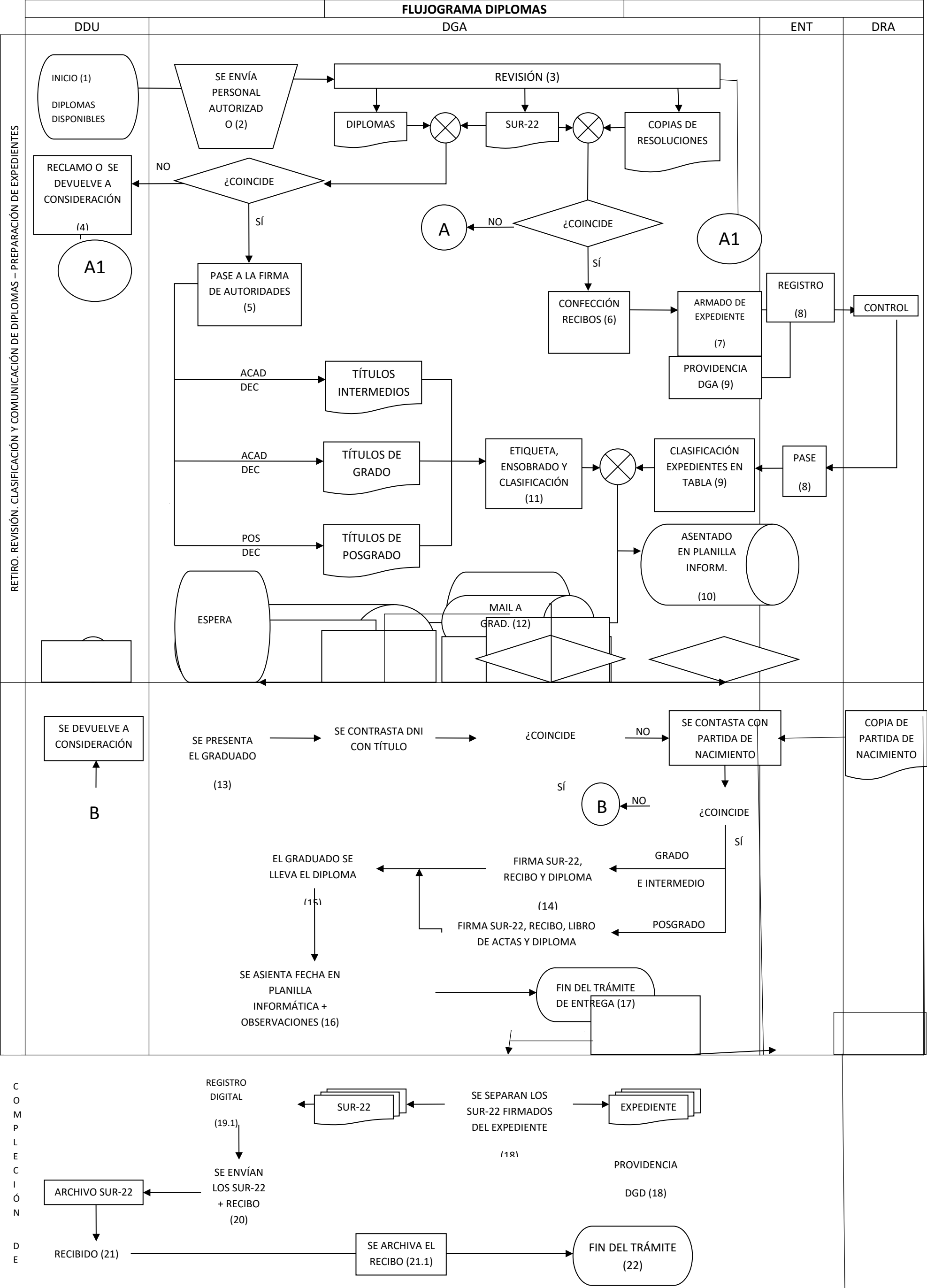


EMISIÓN DE TÍTULOS EN DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN (FCEIA)

PROBLEMA: Demora y deficiencia en el proceso de emisión de títulos en DGA

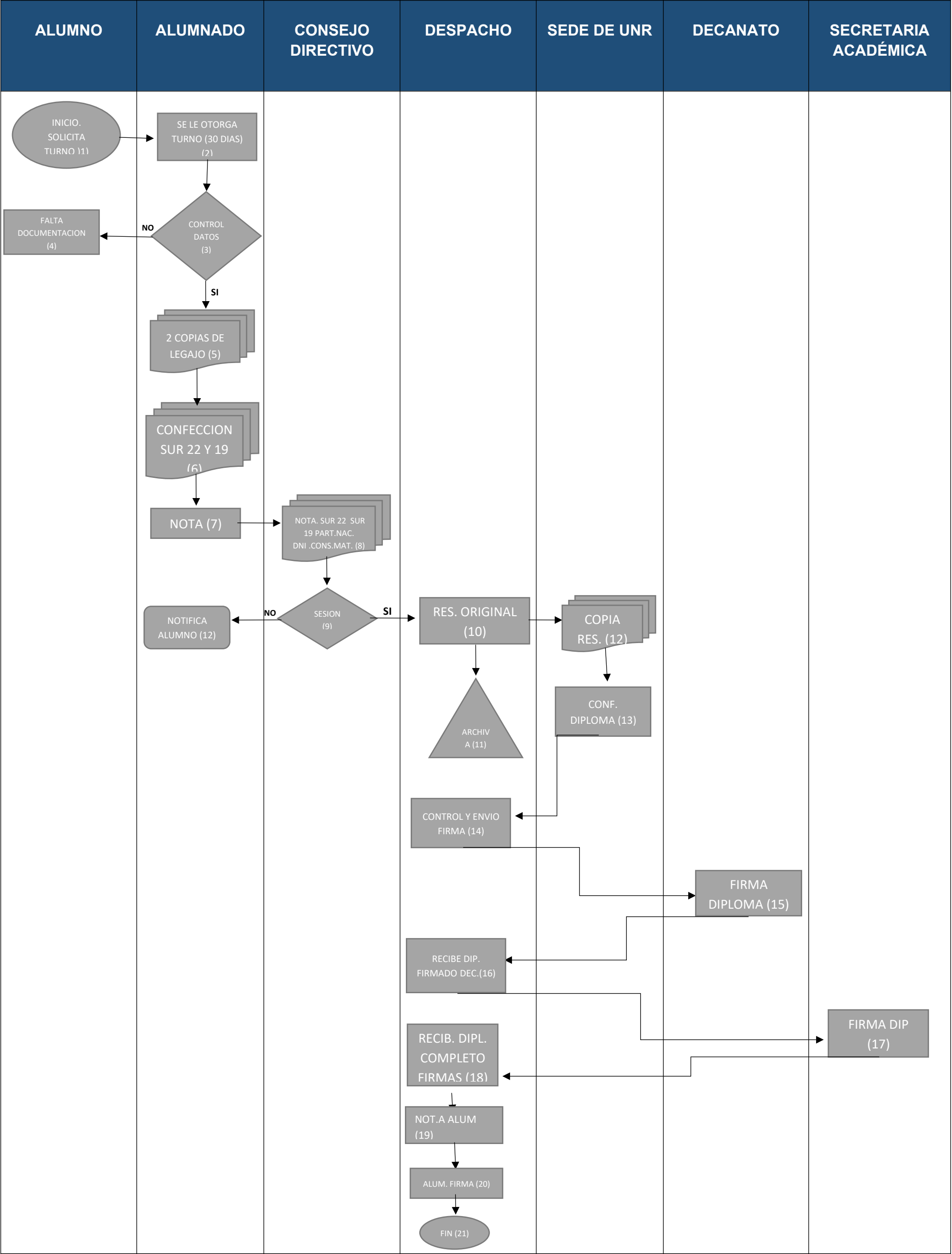
ÁRBOL DE PROBLEMAS:







NUEVO FLUJOGRAMA REINGENIERIA DE PROCESOS EMISION DE TITULO EN DGA:





Previsión de gastos ante la emergencia presupuestaria 2024
CUDI 5195/2024

	PRESUPUESTADO	
DETALLE DE EGRESOS	Items	Total del Rubro
1 - SERVICIOS		\$5.350.000,00
1.1 - Teléfonos	\$150.000,00	
1.2 - Correos	\$100.000,00	
1.3 - Conectividad	\$1.100.000,00	
1.4 - Servicio de Impresión y Fotocopiado	\$2.500.000,00	
1.5 - Otros Servicios	\$1.500.000,00	
2 - INSUMOS		\$7.000.000,00
2.1 - Librería	\$3.500.000,00	
2.2 - Informáticos (Toners y Cartuchos)	\$1.500.000,00	
2.3 - Repuestos y accesorios de informática	\$2.000.000,00	
3 - EQUIPAMIENTO		\$15.285.774,00
3.1 - Equipos de Oficina y Muebles	\$4.285.774,00	
3.2 - Equipo Informático + Multimedia (Inc. IV)	\$2.000.000,00	
3.3 - Equipos varios (Inc. IV)	\$6.000.000,00	
3.4 - Mantenimiento y Reparación de Equipos	\$3.000.000,00	
4 - MANTENIMIENTO		\$21.443.313,00
4.1 - Electricidad	\$3.119.702,00	
4.2 - Limpieza	\$10.000.000,00	
4.3 - Pinturería	\$2.219.490,00	
4.4 - Ferretería y Cerrajería	\$1.554.121,00	
4.5 - Otros	\$300.000,00	
4.6 - Infraestructura	\$1.250.000,00	
4.7 - Artículos Menores y Repuestos p/ Mant.	\$2.000.000,00	
4.8 - Combustible y Mantenimiento Vehículos	\$1.000.000,00	
5 - HIGIENE, SEGURIDAD Y RESGUARDO		\$8.233.085,50
5.1 - Higiene y Seguridad	\$6.488.695,50	
5.2 - Monitoreo y Alarmas	\$700.000,00	
5.3 - Ropa de Trabajo	\$1.044.390,00	
6 - APOYO A LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA		\$525.000,00
6.1 - Actividades Sec. Extensión	\$525.000,00	
7 - APOYO A LA INVESTIGACIÓN		\$525.000,00
7.1 - Fondo de Investigación	\$525.000,00	
8 - APOYO OPERATIVO		\$26.500.000,00
8.1 - Administrativas	\$14.500.000,00	
8.2 - Becas Laboratorios de Informática / Lince / U.T.I.	\$12.000.000,00	
9 - BECAS		\$5.900.000,00
9.1 - Becas Ayuda Económica Estudiantes CD	\$5.463.073,00	
9.2 - Becas Material de Estudio	\$382.415,00	
9.3 - Becas Capacitación No Docente	\$54.512,00	
10 - ACTIVIDADES ACADÉMICAS		\$5.176.274,00
10.1 - Publicaciones	\$200.000,00	
10.2 - Pasajes, viáticos e inscripciones	\$700.000,00	
10.3 - Jornadas y Actividades Académicas	\$500.000,00	
10.4 - Créditos Escuelas	\$3.776.274,00	
11 - INSTITUCIONALES		\$3.173.000,00
11.1 - Pasajes, viáticos e inscripciones	\$700.000,00	
11.2 - Gastos Protocolares	\$1.500.000,00	
11.3 - Otros	\$700.000,00	
11.4 - Comisión de genero	\$273.000,00	
12 - PRENSA Y COMUNICACIÓN		\$1.500.000,00
12.1 - Servicio de Impresión	\$600.000,00	
12.2 - Fotografía y Edición de Videos	\$400.000,00	
12.3 - Desarrollo Digital	\$300.000,00	
12.4 - Otros	\$200.000,00	
subtotal	\$100.611.446,50	\$100.611.446,50
12 - Urgencias - Imprevistos 2,0 %	\$2.012.228,93	\$2.012.228,93
TOTAL DE EGRESOS	\$102.623.675,43	\$102.623.675,43

DETALLE DEL ORIGEN DE LOS FONDOS 2024

PRESUPUESTO CAN (1.1)	\$54.630.728,67
REFUERZOS PRESUPUESTARIOS (1.2)	\$7.451.513,54
ESTIMACIÓN INGRESOS POR PROPIO PRODUCIDO	\$40.541.433,22