

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA

Título

**El trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la
Universidad Nacional de Rosario: un análisis desde la perspectiva de
gestión por procesos, período 2020–2025**

Sustentante
Cintia A. Aragón

Directora de Tesis
Mg. Romina Cordoba Moreno

Rosario, Argentina

2026

Resumen

La presente investigación analiza la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025 desde la perspectiva de la gestión por procesos. El estudio se propone caracterizar la configuración formal del trabajo administrativo, interpretar dicha organización desde la perspectiva de la gestión por procesos e identificar las tensiones entre la formalización institucional y su funcionamiento cotidiano, incorporando, como complemento analítico, las percepciones del personal administrativo no docente. Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo, sustentado principalmente en el análisis documental e incorporando, como complemento, un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que aporta información descriptiva sobre las percepciones del personal administrativo. Por un lado, se sistematizan documentos normativos, manuales de procedimientos e informes de control para reconstruir la estructura formal del trabajo administrativo. Por otro, se relevan percepciones del personal sobre definición de tareas, coordinación interáreas, claridad de procedimientos y dificultades operativas. Complementariamente, se realiza una revisión de literatura especializada en gestión por procesos y administración pública como soporte interpretativo del análisis. Los hallazgos evidencian avances en la formalización de circuitos administrativos, la digitalización de procedimientos y los mecanismos de control institucional. Sin embargo, estos desarrollos continúan siendo fragmentados y no configuran aún un enfoque integral de gestión por procesos. Se identifican debilidades en la coordinación interáreas, la claridad y estandarización de procedimientos y la articulación de los procesos administrativos como sistemas interdependientes. Las percepciones del personal refuerzan este diagnóstico al señalar dificultades asociadas a la falta de coordinación, ambigüedad en las indicaciones, burocratización de circuitos y limitaciones tecnológicas. En este marco, la investigación concluye que la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno se encuentra en una fase de transición, donde coexisten avances en formalización, digitalización y control de procesos con persistencias de una lógica funcional fragmentada. A partir de los hallazgos, se identifican dimensiones clave para el fortalecimiento institucional, entre ellas la estandarización de procedimientos, la mejora de la coordinación interáreas, la capacitación del personal y el desarrollo de capacidades vinculadas al aprendizaje organizacional.

Palabras clave: gestión por procesos; trabajo administrativo; universidad pública; administración universitaria; mejora continua; valor público.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación de la Investigación	3
1.1 Justificación	3
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Objetivo General	6
1.3.1 Objetivos Específicos	6
Capítulo II. Antecedentes y Marco Teórico	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales	7
2.1.2 Antecedentes Latinoamericanos y del Caribe	10
2.1.3 Antecedentes Nacionales	13
2.1.4 Antecedentes Institucionales del Caso de Estudio	15
2.2 Marco teórico	16
2.2.1 El Trabajo Administrativo en las Organizaciones Públicas Universitarias	17
2.2.1.1 El Trabajo Administrativo en las Organizaciones Públicas.	17
2.2.1.2 El Trabajo Administrativo en las Universidades Públicas.	19
2.2.1.3 Organización del Trabajo Administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario.	21
2.2.2 Conceptualizaciones de la Gestión por Procesos	22
2.2.2.1 La Noción de Proceso en el Análisis Organizacional.	22
2.2.2.2 La Gestión por Procesos en Organizaciones Públicas.	25
2.2.2.3 Gestión por Procesos y Trabajo Administrativo.	26
2.2.2.4 Criterios Analíticos para la Interpretación de la Organización Administrativa desde el Enfoque de Gestión por Procesos.	28
2.2.3 Lineamientos desde el Enfoque de Gestión por Procesos	29
2.2.3.1 Mejora Continua y Aprendizaje Organizacional en el Sector Público.	29
2.2.3.2 Servicios Universitarios y Orientación al Valor Público.	30
2.2.3.3 Lineamientos para el Fortalecimiento del Trabajo Administrativo desde un Enfoque de Procesos.	31
Capítulo III. Marco Metodológico	34
3.1 Nivel y Tipo de Investigación	34
3.2 Diseño de la Investigación	34
3.3 Enfoque Metodológico	35
3.4 Población y Muestra	36
3.5 Técnicas e Instrumentos	37
3.6 Procedimiento de Recolección de Datos	38
3.7 Criterios de Validez y Rigor Metodológico	39
3.8 Alcance de la Investigación	40
Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados	42
4.1 Análisis Documental de Normativa y Documentación Institucional	42

Tabla 1	44
Documentación institucional analizada para la identificación de procesos administrativos en la Universidad Nacional de Rosario (2020–2025)	44
4.2 Revisión Bibliográfica y Registro Analítico de Literatura Especializada	47
Tabla 2	49
Ficha de Registro Bibliográfico y de Contenido	49
4.3 Análisis del Cuestionario al Personal Administrativo	52
Figura 1	53
Organización interna del trabajo administrativo	53
Figura 2	54
Coordinación interáreas y fluidez de las tareas administrativas	54
Figura 3	55
Principales causas de las dificultades en las tareas administrativas	55
4.4 Discusión de los Resultados	56
Conclusiones	59
Referencias Bibliográficas	61
Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal administrativo	67
Anexo 2. Matriz de análisis documental	70

Introducción

La creciente complejidad de las organizaciones públicas contemporáneas ha puesto en evidencia la necesidad de revisar los modos en que se estructura y gestiona el trabajo administrativo, particularmente en instituciones como las universidades públicas caracterizadas por la coexistencia de múltiples funciones, actores y niveles de decisión.

En este contexto, la gestión por procesos se presenta como un enfoque analítico y operativo que permite superar la fragmentación del funcionamiento tradicional, orientando la organización hacia la articulación de actividades, la mejora continua y la generación de valor público. Universidad Nacional de Rosario (UNR), en tanto institución pública de educación superior no se encuentra ajena a estos desafíos, por lo que en los últimos años, ha desarrollado diversas iniciativas orientadas a la formalización de procedimientos, la digitalización de circuitos administrativos y la incorporación de mecanismos de control institucional.

Sin embargo, estos avances conviven con prácticas organizativas fragmentadas, lo que plantea interrogantes respecto de la coherencia entre la organización formal del trabajo administrativo y su funcionamiento efectivo. En este marco, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la UNR durante el período 2020–2025, desde la perspectiva de la gestión por procesos.

De manera específica, se propone caracterizar la organización formal del trabajo administrativo a partir del análisis de normativa y documentos institucionales; interpretar dicha organización en función de los principios del enfoque de gestión por procesos e identificar correspondencias y tensiones entre la formalización institucional y las prácticas organizativas, incorporando de manera complementaria las percepciones del personal administrativo.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo, basado en el análisis documental de normativa, manuales y registros institucionales, complementado con la aplicación de un cuestionario orientado a relevar las percepciones del personal administrativo de la Sede de Gobierno respecto del funcionamiento de los procesos administrativos. Asimismo, se incorpora una revisión analítica de literatura especializada como insumo interpretativo, orientado a contextualizar y contrastar los hallazgos empíricos con los desarrollos teóricos sobre gestión por procesos en el ámbito público y universitario.

La relevancia de este estudio radica en su aporte a la comprensión de los procesos administrativos en universidades públicas desde una perspectiva integradora, así como en la

identificación de brechas y oportunidades de mejora en la organización del trabajo administrativo. En particular, se busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la incorporación de enfoques que promuevan la coordinación interáreas, la eficiencia y la orientación al valor público.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, el primero presenta el problema de investigación, los objetivos y la justificación del estudio. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, abordando la noción de proceso, la gestión por procesos en organizaciones públicas y su vinculación con el trabajo administrativo, así como los lineamientos asociados a la mejora continua y al valor público.

El tercer capítulo expone el diseño metodológico, detallando el enfoque, las técnicas de recolección de datos y los criterios de análisis, el cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis documental, la revisión bibliográfica, el cuestionario aplicado y la discusión de resultados que se sintetizan los principales hallazgos. Finalmente, se desarrollan las conclusiones en las que se proponen lineamientos orientados al fortalecimiento de la gestión administrativa desde un enfoque de procesos.

Capítulo I. Fundamentación de la Investigación

1.1 Justificación

En el ámbito nacional, la producción intelectual enfocada en las universidades ha priorizado históricamente dimensiones relativas a los lineamientos institucionales, la enseñanza, la labor investigativa, la valoración académica y las estructuras de gobierno, dejando las tareas de oficina relegadas a una posición secundaria, puesto que tales actividades operativas, en las ocasiones en que son examinadas, suelen ser percibidas como meros componentes de apoyo o herramientas mecánicas, careciendo de un tratamiento analítico independiente.

De hecho, cuando llegan a abordarse, se las suele inscribir en marcos generales como la modernización del Estado, la nueva gestión pública o los estudios sobre la burocracia, omitiendo profundizar en el examen específico del trabajo de oficina bajo la lente de la gestión por procesos, lo que trae como consecuencia una producción sobre la temática fragmentaria y dispersa, sustentándose mayoritariamente en tesis de posgrado y contando con una escasa consolidación en publicaciones académicas sistematizadas.

Dentro de la disciplina de la gestión pública, las perspectivas tradicionales y las corrientes actuales coinciden en que limitarse a revisar organigramas o marcos normativos no alcanza para entender la dinámica real de las organizaciones estatales, motivo por el cual Oszlak (2006) plantea que una burocracia pública no se define por un modelo ideal de estructura, sino por las acciones que lleva a cabo en la práctica, de modo que la productividad de una institución, vista como su capacidad para generar valor público, es el resultado directo de la interacción entre el contexto político y social, los recursos existentes, las reglas vigentes, la arquitectura organizacional y la conducta de sus integrantes, lo que cobra un interés directo para este trabajo al situar el foco analítico en las secuencias operativas diarias más que en el diseño formal.

Esta mirada se vuelve todavía más indispensable al considerar el impacto de las tecnologías digitales en el ámbito estatal, donde Oszlak (2020) advierte que la rapidez de la transformación tecnológica demanda nuevas capacidades institucionales para anticipar cambios y adaptarse a ellos, incorporando herramientas de trabajo pensadas para optimizar procesos y responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

En esta misma dirección, las posturas enfocadas en la gestión por procesos corren la atención de las jerarquías rígidas para concentrarse en las actividades que aportan valor, lo

que lleva a Peters (2021) a señalar que comprender la articulación de estas tareas resulta clave para medir el rendimiento institucional, en especial dentro de entornos con alta complejidad organizativa. Asimismo, Osborne (2020) enfatiza que en las entidades orientadas a la prestación de servicios los logros se apoyan en circuitos integrados, por lo que resulta indispensable un abordaje global que supere la visión dividida por áreas de trabajo o puestos de mando.

En lo relativo al entorno universitario, tales reflexiones adquieren un valor singular a raíz de la combinación de variadas tareas, sectores y visiones de trabajo, por lo que Musselin (2020) remarca que el acontecer en estas instituciones no se justifica únicamente por sus autoridades o por el desarrollo docente, sino que exige estudiar el trasfondo administrativo que entrelaza y respalda cada una de sus actividades. Pese a este rol central, la temática conserva un tratamiento limitado en las publicaciones locales, denotando la falta de investigaciones continuas que faciliten su comprensión integral, y es justamente frente a dicho vacío donde el presente estudio halla su razón de ser, atendiendo a la urgencia de generar saberes sobre el desempeño de oficina en las instituciones universitarias estatales mediante la gestión por procesos.

Para lograrlo, el trabajo pretende examinar el diseño formal de la labor administrativa en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025, partiendo de los reglamentos, instructivos y publicaciones institucionales, sumando paralelamente la mirada de los trabajadores administrativos, persiguiendo por medio de este esquema la producción de un saber contextualizado que nutra los debates teóricos de la administración pública y universitaria, impulsando a la vez un examen reflexivo sobre los circuitos operativos que hacen posible la marcha habitual de la institución.

1.2 Planteamiento del Problema

El trabajo administrativo constituye un eje fundamental para el funcionamiento institucional y la prestación cotidiana de servicios. En la administración pública diversos autores advierten que para comprender esto, no resulta suficiente analizar únicamente los marcos normativos ni las estructuras formales del Estado; es indispensable considerar los procesos mediante los cuales las organizaciones articulan su funcionamiento diario (Oszlak, 2006). Esta investigación retoma dicho abordaje partiendo, precisamente, del examen de la organización formal de tales procesos expresada en la normativa y la documentación de la institución.

En el ámbito de la educación superior universitaria estas dinámicas cobran una complejidad particular. Esto se debe a que las instituciones públicas del sector se caracterizan por la interacción constante entre múltiples funciones, áreas y circuitos administrativos (Mintzberg, 1994). La labor administrativa asume allí un papel estratégico ya que funciona como el soporte organizacional que conecta y sostiene la diversidad de actividades requeridas para el desarrollo general universitario.

En la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, la estructuración del trabajo administrativo se da en un entramado donde los procesos tienden a organizarse por dependencia, siguiendo circuitos formalmente definidos y lógicas funcionales. Si bien esta configuración es habitual en muchas entidades públicas, promueve una visión fragmentada de la tarea. Dicha fragmentación dificulta entender la labor como un conjunto de procesos interrelacionados, limitando a su vez el análisis integral tanto de la organización del trabajo como de las capacidades institucionales que lo sostienen.

Desde la administración pública contemporánea se ha enfatizado en replantear la gestión estatal analizando más a fondo sus dinámicas organizacionales. Osborne (2020), en esta línea, plantea que estudiar los servicios públicos exige desplazar el foco de las estructuras jerárquicas hacia aquellos procesos que efectivamente generan valor público. De forma complementaria, los desarrollos de la gestión por procesos remarcan la importancia de analizar la estructuración administrativa sistemáticamente lo que permite identificar patrones recurrentes y detectar oportunidades de mejora en entornos organizacionales complejos (vom Brocke et al., 2021).

Frente a la escasez de investigaciones que examinen este objeto bajo una mirada procesual, resulta oportuno abordar el estudio de la labor administrativa en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025 desde la perspectiva de la gestión por procesos. Se justifica así la realización de un trabajo orientado a caracterizar en detalle la organización del trabajo en este ámbito, tomando como base la normativa, los procedimientos y la documentación vigente.

En este escenario resulta pertinente analizar cómo se articula la labor administrativa en la Sede de Gobierno. Para ello se prioriza su configuración formal definida en los documentos institucionales y se incorporan, de manera complementaria, las percepciones del personal, identificando así posibles tensiones y oportunidades de optimización desde el enfoque de la gestión por procesos.

De lo anteriormente expuesto, se desprenden las siguientes preguntas de investigación, las cuales orientan el análisis hacia los objetivos planteados:

¿Cómo se organiza el trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025 en su configuración formal, y qué aportes permiten las percepciones del personal para su análisis desde el enfoque de gestión por procesos?

¿Cómo se caracteriza la organización formal del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario según la normativa, los procedimientos y los documentos institucionales vigentes?

¿Cómo se interpretan los procesos administrativos formalmente definidos en la documentación institucional en función de los principios de la gestión por procesos?

¿Qué correspondencias y posibles tensiones pueden identificarse entre la organización formal del trabajo administrativo y los principios del enfoque de gestión por procesos, incorporando de manera complementaria las percepciones del personal administrativo?

1.3 Objetivo General

Analizar la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025, desde un enfoque de gestión por procesos, a partir de su configuración formal y, de manera complementaria, de las percepciones del personal administrativo.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar la organización formal del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario a partir del análisis de la normativa, los procedimientos y los documentos institucionales vigentes.
- Interpretar la organización formal de los procesos administrativos en la documentación institucional en función de los principios de la gestión por procesos.
- Identificar correspondencias y posibles tensiones entre la organización formal del trabajo administrativo y los principios del enfoque de gestión por procesos, incorporando de manera complementaria las percepciones del personal administrativo.

Capítulo II. Antecedentes y Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Este apartado reúnen los antecedentes empíricos e institucionales que posibilitan abordar este estudio dentro del estado actual del conocimiento sobre el trabajo administrativo en universidades públicas, analizado desde la gestión por procesos. Para delimitar estas producciones se aplicaron criterios temporales, temáticos e institucionales, se priorizaron indagaciones publicadas entre los años 2020 y 2025 en instituciones públicas de educación superior, organizándolas a través de una secuencia geográfica que va de la escala internacional a la escala local.

El propósito de este recorrido es doble, busca por una parte identificar aportes y tensiones presentes en la literatura especializada sobre la gestión por procesos y la estructuración de la labor de oficina en las universidades. Pretende, además, trazar comparaciones entre las investigaciones relevadas para exponer coincidencias, divergencias analíticas y desafíos compartidos, iluminando así las brechas del conocimiento que este trabajo intenta saldar.

Los antecedentes quedan estructurados como un diálogo crítico entre producciones que, desde contextos y enfoques variados, abordan problemáticas afines a las de esta tesis. En ese marco, se atiende de modo prioritario a la dimensión formal del trabajo administrativo, integrando también las prácticas y percepciones que condicionan el funcionamiento diario.

Esta revisión pone en evidencia que los estudios enfocados específicamente en la labor administrativa universitaria desde la perspectiva de procesos son escasos internacionalmente, fragmentarios en el plano de América Latina y el Caribe, y sumamente acotados en el contexto argentino. Lejos de constituir un límite, esta vacancia de antecedentes confirma la pertinencia y el rasgo innovador de la investigación. El capítulo se organiza, en consecuencia, en cuatro secciones: antecedentes internacionales, latinoamericanos y del Caribe, nacionales e institucionales referidos al caso de estudio.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Detyna y Detyna (2022), en el artículo titulado *Lean Management in Improving the Organization – Case Study* [Gestión Lean en la mejora de la organización: estudio de caso], analizan la aplicación del enfoque de Lean Management en una universidad estatal de Polonia orientada a la educación con perfil práctico. El objetivo de la investigación consistió

en identificar las necesidades y oportunidades para implementar herramientas de mejora continua en la gestión universitaria, considerando los desafíos organizacionales que afrontan hoy en día las instituciones de educación superior. En el plano metodológico, el estudio se apoyó en un diseño de estudio de caso único con enfoque mixto, complementado por la revisión de literatura especializada, abarcando el análisis de distintas unidades de la universidad durante el período 2020–2022.

A partir del relevamiento de las funciones, la estructura organizativa y las dinámicas de trabajo de las áreas examinadas, los autores detectaron posibilidades de optimización asociadas con la distribución de tareas, la articulación interna y la eficiencia de los circuitos administrativos. Entre los hallazgos principales, el trabajo sugiere la incorporación de herramientas provenientes del enfoque Lean, tales como la estandarización de procesos, la visualización de actividades, la detección de redundancias y la aplicación de la filosofía Kaizen para la mejora continua. De acuerdo con los investigadores, la adopción de estos instrumentos permite agilizar los flujos operativos, favorecer la comunicación interáreas y consolidar el desempeño institucional, identificando como limitación central el hecho de haberse circunscrito a una sola entidad, lo que acota la posibilidad de extrapolar sus resultados.

Marín-García, J. A., García-Sabater, J. J., García-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2024), en España, desarrollaron el estudio titulado *Relevant factors to implement continuous improvement in administrative services of public universities: an action research study* [Factores relevantes para implementar la mejora continua en los servicios administrativos de las universidades públicas: un estudio de investigación-acción], publicado en *Production Planning & Control*. El objetivo del trabajo consistió en analizar los factores que inciden en la implementación de la mejora continua dentro de los servicios administrativos de una universidad pública española. Para ello, la investigación empleó una metodología de investigación-acción, en la cual el equipo de investigación colaboró directamente con el personal administrativo de la institución a fin de identificar oportunidades de mejora, implementar soluciones y evaluar su impacto en la calidad de la atención.

Los resultados pusieron de manifiesto que las entidades públicas afrontan desafíos específicos al momento de intervenir sobre sus procesos, destacándose entre ellos la cultura de silos organizacionales, la cual obstaculiza la coordinación entre departamentos y dificulta la consolidación de una visión integral del trabajo cotidiano. En función de estos hallazgos, el estudio ofrece una serie de orientaciones encaminadas a superar dichas barreras y consolidar la calidad en la gestión universitaria.

Balassa Eisinger y Buics (2025), de la Universidad Széchenyi István de Győr (Hungría), desarrollaron el estudio titulado *The potential of the P-graph for optimizing public service processes* [El potencial del P-graph para la optimización de los procesos de servicios públicos], publicado en *Clean Technologies and Environmental Policy*. El objetivo consistió en analizar los procesos de servicios públicos universitarios, concretamente el circuito de inscripción, considerando criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad, mediante la aplicación combinada de modelos de gestión de servicios y un modelo matemático (P-graph). Los resultados evidenciaron una marcada ineficiencia en el proceso examinado, caracterizado por la dificultad del personal administrativo para cumplir sus metas laborales dentro del horario regular, lo que derivaba en la generación recurrente de horas extra y en una elevada rotación de trabajadores. Frente a este diagnóstico, los autores concluyen que el trámite de inscripción universitaria resulta susceptible de mejoras sustanciales, proponiendo la aplicación del P-graph como una herramienta extensible a otros procesos dentro del ámbito de los servicios públicos.

Guerrero-Millones, Fernández-Vásquez, Supo-Rojas, Sánchez-García, Briceño-Guerrero y Falen-Larrea (2025), en el artículo titulado *Gestión por procesos en educación superior: universidades de América y Europa. Una revisión de alcance*, analizaron la evidencia científica reciente sobre la aplicación de la gestión por procesos o Business Process Management (BPM) en instituciones de educación superior entre 2020 y 2025. Los resultados mostraron que la mayor parte de los estudios se concentró en universidades del continente americano, identificándose dos enfoques principales: uno organizacional, orientado a la gobernanza y al diseño institucional de los procesos, y otro basado en datos, que recurre a herramientas de analítica y minería de procesos. La investigación concluye que la gestión por procesos en la educación superior contribuye a optimizar la eficiencia organizacional, la trazabilidad de las actividades y el soporte para la toma de decisiones institucionales.

Los cuatro antecedentes internacionales examinados comparten una orientación analítica dirigida a la revisión y optimización de los circuitos de gestión, aunque difieren de forma sustancial en sus abordajes metodológicos y en el alcance de sus intervenciones. Por un lado, Detyna y Detyna (2022) junto con Marín-García et al. (2024) priorizan metodologías cualitativas y de acción participativa, situando el eje de observación en la cultura organizacional y en las dinámicas cotidianas del personal. Por otro lado, Balassa Eisinger y Buics (2025) adoptan una perspectiva cuantitativa apoyada en modelos matemáticos, enfocándose en la optimización técnica de trámites específicos. Esta divergencia trasciende lo

meramente metodológico, puesto que refleja distintas concepciones sobre qué aspectos de la labor administrativa resulta prioritario examinar y cuáles dimensiones, las humanas o las técnicas, constituyen la raíz del problema.

Un elemento transversal a las cuatro indagaciones es el reconocimiento de la fragmentación funcional como un obstáculo estructural para el desarrollo de los procesos universitarios. Tanto la "cultura de silos" advertida por Marín-García et al. (2024) como las fallas de coordinación señaladas por Detyna y Detyna (2022) y Balassa Eisinger y Buics (2025) confluyen en una misma dificultad de fondo: la estructuración del trabajo por departamentos aislados entorpece la visión sistémica e integrada que exige el enfoque procesual. Esta constatación adquiere singular relevancia para el presente estudio, en la medida en que prefigura uno de los desafíos centrales que también se registran en la Sede de Gobierno de la UNR.

Asimismo, una brecha significativa que estos trabajos dejan abierta se relaciona con la dimensión normativa e institucional propia de las universidades públicas latinoamericanas. Los entornos europeos donde se desarrollan dichas investigaciones presuponen marcos regulatorios, culturas organizacionales y niveles de formalización procedimental sensiblemente diferentes de los que caracterizan a las universidades nacionales argentinas, en las cuales la autonomía institucional, el contrapunto entre lógicas políticas y técnicas y la heterogeneidad de los circuitos configuran un escenario que exige análisis situados. Si bien esta distancia contextual reafirma la necesidad de generar conocimiento enfocado en nuestro caso de estudio, cabe señalar que los enfoques analizados tampoco profundizan en la sistematización de la dimensión formal de los procesos como eje analítico central.

2.1.2 Antecedentes Latinoamericanos y del Caribe

González-Aportela, Batista-Maineira y González Fernández-Larrea (2020), de la Universidad de La Habana (Cuba), desarrollaron el estudio titulado *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana*, publicado en la Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior. El objetivo del trabajo consistió en proyectar e implementar un sistema de gestión de la calidad orientado al área de extensión universitaria (SGC-EU), sobre la base de un diseño metodológico mixto de ejecución concurrente. El esquema resultante se articula a través de siete etapas estrechamente interrelacionadas, Fundamentación, Diseño estratégico, Diseño de procesos, Diseño evaluativo, Diseño integrado, Implementación y Evaluación, las cuales se

estructuraron bajo los principios del enfoque por procesos que promueve la norma ISO 9001 para la clasificación de las actividades institucionales en procesos estratégicos, clave y de apoyo, mientras que, en cuanto a sus resultados, la experiencia evidenció una marcada aceptación entre los usuarios del sistema, alcanzando un 95,2% de percepción favorable de efectividad y un Índice de Satisfacción Grupal de 0,64.

Por su parte, Ordóñez Parra, Cárdenas Muñoz, Cuadrado Sánchez y Zamora Zamora (2021), en Ecuador, desarrollaron el estudio titulado *Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador*, orientándose a examinar la gestión administrativa en dicha entidad a partir de la evaluación de su sistema de control interno, adoptando para ello un abordaje cualitativo de corte descriptivo fundamentado en el marco del modelo COSO.

En cuanto a las evidencias halladas, la medición arrojó un nivel de confianza del 68% frente a un margen de riesgo del 32% en el ámbito analizado, dejando al descubierto el diagnóstico una serie de fragilidades institucionales, entre las que destacan la ausencia de planes para la gestión de riesgos, la falta de protocolos de contingencia, la presencia de demoras recurrentes en la entrega de documentación y diversas limitaciones en la atención administrativa, por lo que la investigación concluye que la consolidación de las estructuras de control interno y la revisión integral de las rutinas procedimentales constituyen requisitos insoslayables para favorecer la efectividad y la eficiencia en la conducción universitaria.

En esta misma línea de indagación, Henríquez, Narváez Castro y Senior Naveda (2022) desarrollaron el estudio titulado *Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria*, publicado en la Revista de Ciencias Sociales (Ve), proponiendo caracterizar las dinámicas de gestión en instituciones universitarias de carácter experimental al tomar como eje de análisis los subsistemas que estructuran su funcionamiento, planificación, control de gestión, administración de recursos humanos, comunicación e información, y arquitectura organizacional.

En el plano empírico, la investigación adoptó un diseño descriptivo de campo centrado en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) de Venezuela, donde los hallazgos permitieron constatar valiosas fortalezas institucionales, entre las que destacan una identidad fuertemente consolidada y un equipo de trabajo altamente comprometido con la labor cotidiana, no obstante lo cual, el diagnóstico también sacó a la luz restricciones de peso, tales como la rigidez en las estructuras, la estrechez de recursos y diversas falencias en el ejercicio de la conducción.

De manera puntual, el trabajo advirtió que los trámites operativos y administrativos cuentan con una documentación apenas parcial, mientras que la marcada centralización del modelo actual restringe la agilidad en la toma de decisiones, por lo que, frente a este escenario, las autoras concluyen en la necesidad imperiosa de adoptar esquemas gerenciales más dinámicos que promuevan una gestión efectivamente articulada por procesos.

Damián Núñez, Zevallos de las Casas, Chávez Navarro, Castañeda Sánchez y Engracio Salinas (2025), en Perú, desarrollaron el estudio titulado *Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior*, publicado en la Revista InveCom, proponiéndose como objetivo analizar la vinculación entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en universidades públicas peruanas para evaluar su incidencia en la eficiencia institucional, para lo cual se optó por un enfoque cuantitativo no experimental de alcance correlacional causal, aplicado sobre una muestra de 135 participantes. En lo relativo a los datos obtenidos, los resultados indicaron que el 48,1% de los encuestados consideró que los procesos se desarrollan en un nivel adecuado, mientras que el 51,9% restante los situó entre un nivel regular e inadecuado, advirtiéndose, a partir de estos hallazgos, que la insuficiente capacitación del personal y la falta de herramientas tecnológicas apropiadas limitan los beneficios de la planificación y el control administrativo, sugiriéndose de esta forma avanzar en la digitalización procedimental y en la formación continua del equipo de trabajo.

Los antecedentes latinoamericanos examinados dan cuenta de un creciente interés por comprender el rol de la gestión administrativa y las dinámicas organizacionales en las universidades públicas de la región. Estudios como los de González-Aportela et al. (2020) y Ordóñez Parra et al. (2021) se centran en marcos de calidad estandarizados tales como las normas ISO y el modelo COSO orientando la mirada hacia la evaluación y acreditación de sistemas formales, mientras que Henríquez et al. (2022) asumen una perspectiva organizacional de carácter descriptivo, enfocada en la trama cotidiana y en las tensiones entre la estructura formal y la práctica operativa, en tanto que Damián Núñez et al. (2025) incorporan una lectura cuantitativa que asocia los trámites administrativos con indicadores de desempeño medibles.

Tales matices analíticos ponen de relieve una brecha interpretativa significativa, mientras los trabajos centrados en sistemas de calidad suelen formalizar los circuitos sin poner en tensión las prácticas reales que los sostienen, los abordajes organizacionales capturan mejor la complejidad del trabajo diario, aunque exhiben menor capacidad para

generar recomendaciones de alcance sistemático, dado que las investigaciones revisadas no integran ambas dimensiones, el presente estudio busca articular justamente esos dos planos.

Asimismo, un denominador común entre los antecedentes de la región radica en la identificación constante de los mismos obstáculos, la documentación incompleta de procedimientos, la escasa fluidez entre dependencias, la rigidez en las estructuras y la inercia frente a los cambios internos, reflejando esta confluencia dificultades características de las instituciones públicas que se desenvuelven bajo marcos normativos complejos y con recursos acotados, escenario que también describe la realidad de la Sede de Gobierno de la UNR.

Sin embargo, estos trabajos no abordan específicamente la labor administrativa desde la gestión por procesos en sentido estricto, es decir, situando el mapeo, el diagnóstico y el rediseño de los flujos de trabajo como eje central del análisis, vacancia que reafirma la oportunidad de esta investigación para producir conocimiento situado en el contexto universitario argentino.

2.1.3 Antecedentes Nacionales

Lacunza, Clark y Marafuschi Phillips (2021), de la Universidad Nacional de La Plata, desarrollaron el artículo titulado *La Gestión documental electrónica en la UNLP: El camino hacia el expediente electrónico*, publicado en la Revista ES de la UNLP. El objetivo residió en efectuar un análisis situacional orientado a la implantación de un sistema de gestión documental electrónica, contemplando las experiencias desarrolladas en otras casas de altos estudios, el marco normativo vigente y los requerimientos propios de la institución. En ese marco, la investigación pone en evidencia que la UNLP generaba anualmente más de un millón de fojas, una escala que volvía imperioso problematizar las prácticas administrativas para modernizar la gestión y optimizar la capacidad de respuesta institucional; un imperativo que cobró mayor dinamismo durante la pandemia por COVID-19, al acelerar la demanda de herramientas tecnológicas destinadas a sostener el trabajo remoto y garantizar la validez jurídica de los expedientes digitales.

Garate (2024), en la Universidad Nacional de Rosario, desarrolló la investigación titulada *Gestión documental y procesos de digitalización de los archivos universitarios*. El caso de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas de la UNR, publicada en el Repositorio Hipermedial de la UNR. El objetivo consistió en explorar la organización de los archivos administrativos en dicha facultad, a fin de aportar a la mejora y actualización de la gestión institucional mediante el análisis del impacto de las TIC en los circuitos

procedimentales. Para ello, la investigación asumió un diseño empírico de alcance descriptivo, enfocado en el relevamiento y diagnóstico situado de los flujos documentales y de los procesos de digitalización en marcha. En cuanto a los hallazgos, el estudio da cuenta de progresos precisos en materia de modernización documental, al tiempo que expone tensiones persistentes entre las prácticas administrativas tradicionales y la incorporación de los nuevos procedimientos digitales.

Tanto el estudio de Lacunza et al. (2021) como el de Garate (2024) coinciden en abordar un mismo fenómeno asociado a la transformación de los circuitos administrativos universitarios a partir de la incorporación de tecnologías digitales durante el período 2020–2025, compartiendo ambas investigaciones un enfoque descriptivo y centrado en el estudio de caso que les permite captar con agudeza las particularidades institucionales de sus respectivos escenarios. No obstante, difieren en su alcance, pues mientras el trabajo en la UNLP adopta una perspectiva sistémica de nivel macroinstitucional, la indagación de Garate se focaliza en una unidad académica específica de la UNR, condición que la posiciona como un antecedente de singular relevancia para este trabajo.

Por otro lado, una limitación compartida por ambas contribuciones reside en que ninguna incorpora de manera explícita la perspectiva de la gestión por procesos, toda vez que la mirada se concentra fundamentalmente en la dimensión tecnológica y documental de la modernización, sin profundizar en la estructuración de las secuencias de trabajo ni en la articulación entre las distintas dependencias. Esto pone de manifiesto que, aun en aquellas universidades con avances sustanciales en la digitalización de sus trámites, subsiste la falta de un abordaje procesual integrado que permita comprender cómo se organiza, coordina y optimiza la labor administrativa más allá del soporte documental.

Es justamente esta vacancia analítica la que busca saldar la presente investigación, al proponer un enfoque que trascienda la escala instrumental de la informatización para examinar la organización del trabajo desde una mirada sistémica orientada a la creación de valor público, de modo que la escasa disponibilidad de antecedentes nacionales sobre esta materia representa un hallazgo significativo en sí mismo, reflejando que la literatura académica argentina en gestión universitaria ha priorizado históricamente los aspectos políticos, pedagógicos y presupuestarios, relegando el análisis de la labor administrativa como objeto de indagación autónomo, por lo que aportar a la superación de este vacío constituye uno de los propósitos centrales que orientan este estudio.

2.1.4 Antecedentes Institucionales del Caso de Estudio

La Universidad Nacional de Rosario (2022), en su Informe de Autoevaluación Institucional 2020–2022, elaborado en el marco de los procesos de evaluación institucional coordinados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU] conforme a la Ley de Educación Superior N° 24.521 y la Resolución CONEAU N° 382/11, presentó un diagnóstico integral sobre el funcionamiento de la institución. El documento examina diversas dimensiones de la vida universitaria, prestando especial atención a los aspectos vinculados con la organización administrativa, los circuitos de trabajo y los mecanismos de gestión abocados a la prestación de servicios. Si bien la publicación no se posiciona explícitamente desde un enfoque de gestión por procesos, sí pone de relieve la conveniencia de potenciar las tareas de planificación, evaluación y optimización de la labor de oficina, además de señalar la oportunidad de revisar las rutinas institucionales y las dinámicas de articulación interna.

Bajo esta perspectiva, el informe se erige como un antecedente institucional de primer orden para esta investigación, en la medida en que provee un diagnóstico situado sobre el funcionamiento administrativo de la UNR que permite contextualizar y dar sustento empírico al objeto de estudio.

El Consejo Interuniversitario Nacional (2021), a través del documento Desafíos de las universidades públicas en la etapa de la pospandemia, elaborado por su Comisión de Planeamiento, abordó los principales desafíos que enfrentan las universidades públicas argentinas en la etapa pospandémica, destacando la necesidad de adecuarse a una nueva normalidad institucional y de fortalecer las capacidades de gestión frente a los cambios acelerados por el contexto sanitario. Si bien el documento no despliega explícitamente un modelo formal de gestión por procesos, sí reconoce el valor de repensar las dinámicas organizacionales y las formas de trabajo institucional, constituyendo así un antecedente de contexto relevante para esta investigación.

El recorrido por los antecedentes examinados en este capítulo permite extraer tres conclusiones analíticas clave que fundamentan la pertinencia y la novedad de este estudio, toda vez que, en primer lugar, la preocupación por la organización y la optimización de las rutinas administrativas en la educación superior pública configura un área de atención creciente en diversos países, aunque sus desarrollos empíricos resultan aún incipientes y fragmentarios, en particular respecto de su análisis desde la gestión por procesos propiamente dicha. Las indagaciones revisadas coinciden en la urgencia de revisar los circuitos

procedimentales, afianzar la coordinación interáreas, estandarizar tareas y elevar la calidad de los servicios, identificando de manera sistemática tensiones análogas a las que atraviesan el escenario de este trabajo.

En segundo lugar, el análisis comparativo entre los estudios muestra diferencias conceptuales y metodológicas de consideración, ya que, mientras los enfoques orientados a sistemas de calidad formal suelen soslayar la dimensión práctica y cultural del hacer cotidiano, las lecturas organizacionales aprehenden con mayor agudeza esa complejidad, aunque carecen de esquemas analíticos lo suficientemente estructurados para diagnosticar brechas y fundamentar propuestas de mejora. Esta tensión vacante en la literatura representa justamente uno de los desafíos teóricos que este estudio procura abordar, integrando la mirada procesual con un análisis atento a las prácticas institucionales reales.

En tercer lugar, la producción de evidencia empírica que examine la labor administrativa universitaria a partir de la gestión por procesos es reducida en el plano internacional, sumamente escasa en América Latina y prácticamente inexistente en el ámbito argentino, reflejando esta vacancia una deuda analítica del campo académico frente a un pilar del funcionamiento universitario que resulta estratégico para la calidad de la institución, de modo que aportar a saldar este vacío constituye uno de los propósitos centrales de la investigación.

A la par de estas conclusiones, y dado que la mayor parte de la literatura previa suele focalizarse en las estructuras formales, los sistemas informáticos o los organigramas, se advierte una menor presencia de indagaciones que integren de forma sistemática la perspectiva de quienes ejecutan las tareas, razón por la cual el presente trabajo incorpora de manera complementaria la mirada del personal administrativo, buscando enriquecer el diagnóstico sobre la organización del trabajo al articular la dimensión normativa con su vivencia en el plano operativo.

2.2 Marco teórico

El presente capítulo expone el andamiaje conceptual que sustenta esta investigación, la cual tiene como propósito construir un marco interpretativo para analizar el trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario desde la perspectiva de la gestión por procesos, organizándose la exposición en tres grandes ejes: en primer lugar, se examina el trabajo administrativo en las organizaciones públicas y, de manera específica, en las universidades públicas; en segundo lugar, se desarrollan las

principales conceptualizaciones de la gestión por procesos junto con su aplicación en contextos organizacionales complejos y, en tercer lugar, se presentan los lineamientos que este enfoque ofrece para el fortalecimiento del trabajo administrativo orientado a la generación de valor público.

A través de estos tres ejes se busca articular los aportes teóricos generales con las características particulares de la institución analizada, considerando para ello tanto los aspectos formales que regulan los procesos administrativos como las prácticas y percepciones de quienes participan en su desarrollo cotidiano, lo cual permite alcanzar una comprensión más amplia de su funcionamiento en la realidad institucional.

2.2.1 El Trabajo Administrativo en las Organizaciones Públicas Universitarias

2.2.1.1 El Trabajo Administrativo en las Organizaciones Públicas.

El trabajo administrativo en las organizaciones públicas constituye la base operativa que hace posible la acción del Estado y la prestación de servicios a la ciudadanía, en tanto su alcance va mucho más allá de la realización de tareas rutinarias al implicar, en la práctica, el sostenimiento de una red de decisiones, coordinaciones y procedimientos mediante los cuales las políticas públicas se convierten en acciones concretas, procurando que los objetivos institucionales se traduzcan efectivamente en resultados.

Desde la tradición clásica de la administración pública, Weber (1947) definió la burocracia como una forma de organización racional sustentada en la división del trabajo, la jerarquía y la existencia de normas formalizadas, constituyendo esta una mirada que predominó durante gran parte del siglo XX en la interpretación del funcionamiento estatal y que todavía conserva influencia en muchas instituciones públicas. No obstante, investigaciones posteriores mostraron que el desempeño de una organización no puede explicarse únicamente a partir de su estructura formal, toda vez que las dinámicas informales, las relaciones entre los actores y las adaptaciones que surgen en contextos específicos también influyen de manera significativa en la efectividad institucional (Oszlak, 2006; Oszlak & O'Donnell, 1981).

En consecuencia, una de las cuestiones más relevantes para comprender las organizaciones públicas es la distancia que suele existir entre lo que las normas establecen y lo que efectivamente ocurre en la práctica, pues Osborne (2020) y Peters (2021) sostienen que los resultados organizacionales dependen, en gran medida, de la calidad de los procesos que atraviesan la institución y no solamente de su diseño jerárquico, mientras que, en una

línea similar, Oszlak (2020) plantea que el desempeño estatal debe analizarse considerando las capacidades internas de la organización, entendidas estas como construcciones dinámicas que se desarrollan y se reconfiguran a través del trabajo cotidiano.

Dentro de este enfoque adquiere especial relevancia el concepto de valor público, introducido por Moore (1995) en el ámbito anglosajón y posteriormente incorporado por numerosos estudios latinoamericanos sobre administración pública, el cual, a diferencia de la lógica orientada a la obtención de ganancias, se relaciona con los beneficios que las instituciones generan para la sociedad mediante la provisión de servicios, la garantía de derechos y la producción de bienes colectivos. Por ello, el trabajo administrativo no debería evaluarse únicamente por su eficiencia técnica, sino también por su capacidad para responder a necesidades sociales y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones, obligando esta perspectiva a observar los procesos administrativos desde una doble dimensión: su funcionamiento interno y los resultados que producen para los usuarios y la sociedad.

La noción de capacidades estatales complementa este análisis, en la medida en que Bertranou (2015) entiende la capacidad estatal como la aptitud de las organizaciones públicas para alcanzar sus objetivos a partir de la articulación de recursos, competencias y procesos internos. Bajo esta mirada, el trabajo administrativo deja de ser un simple mecanismo de ejecución y pasa a formar parte de la propia capacidad institucional, ya que la manera en que se organiza, se coordina y se desarrolla el trabajo cotidiano condiciona la posibilidad real de que la institución cumpla con sus fines.

Asimismo, resulta importante considerar que los procesos administrativos funcionan como sistemas complejos donde se combinan normas, rutinas y prácticas construidas históricamente, las cuales expresan rasgos de la cultura organizacional y permiten comprender cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo circula la información y de qué forma se coordinan las actividades entre distintas áreas y niveles jerárquicos (Salimbeni Gandino, 2019). A su vez, el trabajo administrativo no permanece inalterado, sino que se modifica en función de las necesidades internas de la institución, las demandas externas, los cambios tecnológicos y las reformas organizacionales, lo que exige abordajes analíticos flexibles y sensibles a cada contexto.

Otro aspecto clave lo constituye la tensión permanente entre control y flexibilidad, dado que, si bien los procedimientos estandarizados son necesarios para asegurar el cumplimiento normativo, la trazabilidad y la transparencia de las actuaciones, la resolución de situaciones imprevistas y la coordinación entre áreas requieren cierto margen de

autonomía y capacidad de adaptación por parte de quienes ejecutan las tareas (Osborne, 2020). Por esta razón, comprender el trabajo administrativo implica mirar más allá de los documentos y reglamentos formales, volviéndose necesario analizar cómo los actores institucionales interpretan, negocian y ajustan los procesos en la práctica diaria, puesto que es allí donde muchas veces se generan respuestas efectivas y se concreta la producción de valor público.

Finalmente, desde una perspectiva sistémica, el trabajo administrativo puede entenderse como un conjunto de procesos interdependientes que producen resultados tanto institucionales como sociales, poniendo el foco en la relación entre tareas, áreas y flujos de información, y reconociendo que la eficiencia de un proceso depende de su articulación con los demás y de su coherencia con los objetivos estratégicos de la organización (vom Brocke, Mendling & Rosemann, 2021). Adoptar este enfoque permite superar la fragmentación que históricamente ha caracterizado a muchas instituciones públicas, facilitando de este modo la identificación de oportunidades de mejora con impacto directo en la calidad de los servicios y en la satisfacción de los usuarios.

2.2.1.2 El Trabajo Administrativo en las Universidades Públicas.

Distinguiéndose por una complejidad singular y por el lugar central que ocupa dentro de la dinámica institucional, la labor administrativa en las universidades públicas entrelaza a diferencia de otros organismos públicos con estructuras más lineales o sectoriales funciones de docencia, investigación y extensión con un soporte administrativo que sostiene estas actividades y garantiza la continuidad de las prestaciones destinadas a la comunidad (Mintzberg, 1994; Musselin, 2020).

Donde la perspectiva académica busca la autonomía en la producción de conocimiento mientras la perspectiva administrativa se orienta a la eficiencia y al manejo de recursos, la convivencia de lógicas heterogéneas genera tensiones constitutivas que atraviesan el día a día institucional, resultando estas ineludibles al momento de analizar la labor de oficina en este ámbito.

Al plantear Musselin (2020) que las universidades constituyen organizaciones complejas en las que interactúan múltiples actores, responsabilidades y espacios de decisión, esta configuración influye directamente en la forma en que se organizan las actividades, se coordinan las distintas áreas y se implementan los cambios dentro de la institución.

En la medida en que mapear o rediseñar flujos de trabajo en una universidad no constituye una tarea técnica e imparcial, sino una intervención atravesada por negociaciones entre sectores que sostienen miradas diferentes sobre la organización de las tareas, esta lectura cobra particular peso al abordar la administración desde la gestión por procesos.

Abarcando un abanico amplio de acciones en la práctica, la labor administrativa universitaria va desde la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos o financieros, hasta el seguimiento de proyectos y la atención a los trámites de estudiantes, docentes y nodocentes.

Exigiendo en su desarrollo cotidiano no solo el apego a la normativa, sino también destrezas para la articulación entre dependencias, fluidez en la comunicación y capacidad de respuesta ante transformaciones normativas, tecnológicas y sociales (Universidad Nacional de Rosario, 2022), cada una de estas funciones involucra circuitos de trabajo, actores y controles que, de no estar coordinados con coherencia, terminan derivando en superposición de tareas, demoras y un desgaste en la calidad de los servicios.

A pesar de este peso estratégico, el estudio del trabajo administrativo en la educación superior ha ocupado un lugar marginal en las indagaciones del campo, volcándose la producción académica mayoritariamente a las políticas universitarias, la enseñanza o la investigación, desplazando la gestión operativa a un plano secundario y asumiéndola casi como un mero soporte instrumental (Peters, 2021), siendo esta una omisión analítica que impacta de lleno en la práctica, pues genera vacíos de información que impiden comprender a fondo de qué manera se sostiene el funcionamiento diario de las instituciones y en qué medida las rutinas administrativas condicionan la calidad global del servicio.

Para revisar estas falencias, sugieren las miradas más actuales adoptar la gestión por procesos como horizonte conceptual y metodológico, enfocando la atención en la sistematización de los circuitos, la detección de fallas organizacionales y la optimización de los procedimientos, prisma este que ayuda a visibilizar la interdependencia real entre la esfera académica y la administrativa, impulsando la estandarización de tareas, la articulación entre áreas y una mayor orientación hacia resultados (Halliburton, 2006; Iraheta Corrales, 2016), en tanto este giro conceptual dialoga con las transformaciones de la administración pública en general, que promueven la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas como principios rectores que la universidad pública debe asumir sin descuidar su autonomía ni su excelencia académica.

Entendido desde esta perspectiva integradora, el trabajo administrativo en la universidad se revela como un proceso social e institucional donde se cruzan reglamentos,

rutinas, prácticas y vínculos interpersonales que generan valor para la institución y para la comunidad, requiriendo su abordaje de un marco cualitativo, de un enfoque sistémico y de una mirada atenta a la cultura organizacional, dimensiones todas indispensables para interpretar cómo se produce, coordina y transforma la labor cotidiana en escenarios tan complejos como los de las universidades públicas de nuestro país.

2.2.1.3 Organización del Trabajo Administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario.

La Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario concentra gran parte de las funciones que hacen posible el funcionamiento administrativo de la institución, coordinándose desde allí actividades vinculadas con la planificación, el control de la gestión, la administración de los recursos humanos y financieros, además del seguimiento de los procesos académicos y administrativos.

Sin embargo, estas funciones se desarrollan a través de múltiples áreas y dependencias que poseen dinámicas y circuitos de trabajo propios, siendo esta una configuración que favorece una organización funcional segmentada donde no siempre resulta sencillo comprender el trabajo administrativo como un sistema de procesos articulados, en cuyo sentido Oszlak (2006) señala que la fragmentación organizacional dificulta una mirada integral sobre las capacidades institucionales que sustentan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones públicas.

Los procesos de autoevaluación institucional y los informes elaborados por la Universidad Nacional de Rosario muestran que existen prácticas administrativas consolidadas y mecanismos de gestión que sostienen el funcionamiento de la institución, identificando al mismo tiempo estos documentos aspectos susceptibles de mejora, particularmente en lo referido a la revisión, estandarización y articulación de los procesos administrativos, con el propósito de incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios (Universidad Nacional de Rosario, 2022).

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, esta realidad representa una oportunidad de análisis, ya que se observan circuitos que funcionan de manera satisfactoria y pueden servir como referencia para otras áreas, mientras que otros presentan diferencias o discontinuidades que requieren ser estudiadas para identificar oportunidades de mejora.

En este escenario, el trabajo administrativo trasciende la simple ejecución de tareas operativas, en virtud de que su desarrollo cotidiano contribuye a fortalecer las capacidades institucionales que sostienen la gestión universitaria y respaldan la toma de decisiones, lo cual supone coordinar recursos, definir responsabilidades, realizar el seguimiento de indicadores y producir información que facilite la evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos.

Desde esta perspectiva, incorporar lineamientos propios de la gestión por procesos no implica reducir la autonomía de las distintas dependencias ni uniformar el funcionamiento institucional, sino que, por el contrario, busca favorecer una mayor articulación entre las áreas, disminuir la complejidad innecesaria de determinados circuitos y mejorar la capacidad de respuesta frente a los cambios y demandas del entorno (Salimbeni Gandino, 2019).

Por estas razones, el trabajo administrativo desarrollado en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario constituye un objeto de estudio de especial interés, dado que analizarlo desde el enfoque de la gestión por procesos permite comprender con mayor profundidad cómo se organizan las actividades que sostienen la gestión universitaria, reconocer fortalezas y aspectos susceptibles de mejora, y generar conocimiento que contribuya al fortalecimiento de la administración institucional y a la calidad de los servicios que la universidad brinda a su comunidad.

2.2.2 Conceptualizaciones de la Gestión por Procesos

2.2.2.1 La Noción de Proceso en el Análisis Organizacional.

La noción de proceso ocupa hoy un lugar central en los estudios sobre organizaciones y en los modelos de gestión orientados al mejoramiento institucional, a diferencia de los enfoques tradicionales, que explican el funcionamiento de las organizaciones a partir de su estructura jerárquica y de la división funcional del trabajo, la gestión por procesos pone el foco en la forma en que las actividades se articulan para generar valor.

Desde esta perspectiva, el interés se desplaza hacia la secuencia de acciones, la interacción entre los actores y la coordinación entre las distintas unidades organizativas (Mintzberg, 1994; Halliburton, 2006), mientras que la estructura muestra cómo se distribuyen formalmente las funciones y las responsabilidades, permitiendo los procesos comprender cómo la organización opera realmente, transformando recursos en resultados a través de una dinámica continua (vom Brocke et al., 2021).

En esta línea, la gestión por procesos también se vincula con los sistemas de gestión de la calidad, en los cuales los procesos son entendidos como conjuntos de actividades interrelacionadas que utilizan entradas para generar resultados, proponiendo la norma IRAM-ISO 9001:2015 la adopción de un enfoque basado en procesos como una forma de comprender y gestionar las actividades organizacionales de manera articulada, considerando sus interacciones, los recursos involucrados y los mecanismos de seguimiento necesarios para evaluar su desempeño, de modo que la organización no se limita a administrar funciones aisladas, sino que procura identificar, comprender y controlar los procesos que intervienen en la obtención de sus resultados institucionales (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2015).

Desde una perspectiva operativa, los procesos pueden entenderse como secuencias ordenadas de actividades que reciben determinadas entradas, las transforman mediante la intervención de distintos recursos y generan resultados orientados a usuarios internos o externos, siendo esta una forma de representarlos que facilita visualizar las relaciones entre actividades, responsables, recursos y resultados, favoreciendo la identificación de puntos críticos, cuellos de botella y oportunidades de mejora dentro de la organización (vom Brocke et al., 2021; Balassa Eisinger & Buics, 2025).

Una de las principales características de este enfoque es su carácter transversal, ya que los procesos rara vez se desarrollan dentro de una única dependencia, sino que, por el contrario, suelen involucrar a distintas áreas que deben coordinar sus actividades para alcanzar un objetivo común, sumándose a esta transversalidad una visión sistémica que permite analizar cómo cada proceso se relaciona con los demás y cómo las modificaciones introducidas en una etapa repercuten sobre el conjunto de la organización.

En consecuencia, la gestión deja de observarse como una suma de tareas independientes para entenderse como un sistema de procesos interconectados que contribuyen al logro de los objetivos institucionales (Osborne, 2020), adquiriendo esta mirada especial relevancia en organizaciones complejas, como las universidades públicas, donde conviven múltiples actores, funciones y niveles de decisión.

Desde esta lógica, un proceso no consiste únicamente en ejecutar una secuencia de actividades, sino que también supone incorporar mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora que permitan conocer su desempeño e introducir ajustes cuando sea necesario, relación en la cual Deming (1986) propuso el ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), traducido como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, como un modelo orientado a la revisión sistemática

de los procesos y a la incorporación de mejoras continuas en las organizaciones, incluido el sector público.

Su aplicación parte de la idea de que los procesos siempre pueden perfeccionarse mediante la evaluación sistemática de los resultados, la reflexión sobre la práctica y la participación de quienes intervienen en su ejecución, convirtiéndose así la mejora continua en una forma de aprendizaje organizacional que fortalece las capacidades institucionales y favorece la adaptación frente a los cambios del entorno.

Analizar las organizaciones desde los procesos también permite superar la visión fragmentada que suele derivarse de las estructuras funcionales tradicionales, en tanto, cuando las áreas trabajan de manera aislada, es frecuente que aparezcan duplicación de tareas, demoras, interrupciones en el flujo de información o dificultades de coordinación, facilitando el enfoque por procesos identificar estas situaciones, comprender sus causas y promover acciones orientadas a optimizar el funcionamiento institucional y la calidad de los servicios prestados (Peters, 2021).

Sin embargo, trasladar este enfoque al ámbito universitario plantea desafíos particulares, dado que las universidades reúnen actividades académicas, de investigación, extensión y gestión administrativa, cada una con dinámicas, prioridades y culturas de trabajo propias.

En ese contexto, la estandarización de determinados procedimientos puede generar tensiones si no contempla las características específicas de cada ámbito, requiriendo la implementación de la gestión por procesos considerar la cultura organizacional existente, las formas de trabajo consolidadas y las condiciones institucionales en las que se desarrollan los procesos.

En el ámbito de la Administración Pública, la cultura organizacional constituye un factor relevante para la adopción y consolidación de prácticas de gestión por procesos, ya que puede favorecer o dificultar la coordinación transversal, la mejora continua y la orientación hacia los procesos (Kregel et al., 2022), resultando esta observación especialmente pertinente en las universidades públicas argentinas, donde la autonomía institucional y la diversidad de actores requieren que los principios de la gestión por procesos se adapten a las particularidades de cada organización, en lugar de aplicarse de forma uniforme.

En este marco, el enfoque por procesos no solo aporta herramientas para organizar y mejorar las actividades institucionales, sino que también permite comprender la dimensión social del trabajo organizacional, pues las relaciones entre las personas, las formas de coordinación, la comunicación cotidiana y la capacidad para responder a situaciones

imprevistas forman parte del funcionamiento real de los procesos y condicionan sus resultados, de modo que considerar estos aspectos amplía la comprensión del trabajo administrativo y facilita la implementación de mejoras que fortalezcan las capacidades institucionales sin depender exclusivamente de modificaciones estructurales o de cambios en la normativa vigente.

2.2.2.2 La Gestión por Procesos en Organizaciones Públicas.

Aunque la gestión por procesos surgió en el ámbito empresarial, con el tiempo comenzó a incorporarse en las organizaciones del sector público como una alternativa para mejorar la coordinación de las actividades, fortalecer la eficiencia institucional y orientar la gestión hacia la creación de valor público, pues, si bien en las empresas este enfoque suele estar asociado a la optimización de recursos y a la satisfacción de los clientes, en las instituciones estatales adquiere un alcance diferente, en tanto los procesos también deben contribuir a garantizar servicios de calidad, promover la transparencia, favorecer la rendición de cuentas y generar beneficios para la ciudadanía (Moore, 1995; Osborne, 2020).

Su incorporación al sector público, sin embargo, requiere reconocer las características propias de este tipo de organizaciones, puesto que la existencia de marcos normativos complejos, diversos organismos de control y una amplia variedad de actores condiciona la forma en que se diseñan y ejecutan los procesos.

En consecuencia, las posibilidades de introducir cambios suelen ser más limitadas que en el ámbito privado y exigen mayores niveles de coordinación institucional (Sindicatura General de la Nación [SIGEN], 2014; Waissbluth, 2008), sumándose a ello que los criterios para evaluar la gestión también son diferentes, dado que, más allá de la eficiencia en el uso de los recursos, las organizaciones públicas deben responder a principios como la equidad, el acceso a derechos y la generación de valor social, aspectos que necesariamente influyen en la definición y evaluación de sus procesos.

En Argentina, esta orientación fue impulsada a nivel nacional por el Decreto N.º 50/2019, que asignó a la entonces Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros el objetivo de diseñar, coordinar e implementar el mejoramiento de los procesos y las tecnologías de gestión de la Administración Pública Nacional, disposiciones que, si bien no tienen aplicación directa en las universidades nacionales debido a su autonomía institucional, constituyen un marco de referencia útil para comprender las transformaciones

que atraviesa la gestión pública y las tendencias de modernización que también alcanzan al sistema universitario.

Otro aspecto relevante de este enfoque es que permite visualizar la relación existente entre procesos que a simple vista parecen independientes, debido a que, en las organizaciones públicas, las decisiones adoptadas en una dependencia suelen producir efectos sobre otras áreas y repercutir en distintos servicios institucionales, siendo esta una dinámica en la cual identificar esas interacciones facilita comprender cómo circula la información, dónde se generan demoras o interrupciones y qué mecanismos de coordinación pueden fortalecerse para reducir la fragmentación organizacional (Osborne, 2020), resultando esta mirada especialmente pertinente en las universidades públicas, donde conviven numerosas dependencias con responsabilidades diferenciadas y altos niveles de interdependencia.

Favoreciendo la gestión por procesos la mejora continua sin requerir transformaciones estructurales de gran magnitud, la revisión periódica de los procedimientos, la estandarización de determinadas actividades y el seguimiento sistemático de los resultados permiten introducir mejoras de manera progresiva, fortaleciendo las capacidades institucionales y el desempeño organizacional.

Diversas experiencias internacionales muestran que este enfoque puede implementarse con resultados positivos en organizaciones estatales complejas, siempre que las herramientas de planificación, control, monitoreo y evaluación se adapten a las características y necesidades de cada institución (OCDE, 2017; Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2019).

2.2.2.3 Gestión por Procesos y Trabajo Administrativo.

La gestión por procesos ofrece, en primer lugar, una forma diferente de comprender el trabajo administrativo, en lugar de considerar las actividades cotidianas como tareas independientes, pues este enfoque las interpreta como parte de un sistema de acciones interrelacionadas que contribuyen al funcionamiento de la organización y a la generación de valor para la institución y sus usuarios.

Desde esta perspectiva, el trabajo administrativo deja de entenderse únicamente como el cumplimiento de procedimientos o rutinas, pasando a reconocerse como un componente estratégico que conecta las distintas áreas y sostiene el logro de los objetivos institucionales (Halliburton, 2006; Iraheta Corrales, 2016).

Analizar el trabajo administrativo desde los procesos permite comprender con mayor claridad cómo circula la información, cómo se distribuyen las responsabilidades y dónde pueden surgir dificultades de coordinación entre las distintas dependencias, lo que, al mismo tiempo, facilita identificar oportunidades para ordenar y mejorar los circuitos de trabajo, promoviendo procedimientos más eficientes sin perder la flexibilidad necesaria para responder a situaciones imprevistas.

De esta manera, la planificación, la ejecución y la evaluación de las actividades administrativas dejan de verse como instancias separadas y pasan a formar parte de un mismo proceso orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la generación de valor público (vom Brocke et al., 2021; Salimbeni Gandino, 2019), en tanto la gestión por procesos no implica simplemente incorporar herramientas técnicas, sino revisar la manera en que se organiza el trabajo y el aporte que cada proceso realiza al desempeño institucional.

Otro aspecto relevante de este enfoque es que incorpora efectivamente la dimensión humana del trabajo administrativo, dado que los procesos no se desarrollan de forma automática ni responden exclusivamente a procedimientos escritos, sino que en ellos intervienen personas que toman decisiones, coordinan acciones, intercambian información y resuelven situaciones que muchas veces no están previstas en la normativa, de modo que observar estas prácticas permite comprender con mayor profundidad cómo se construyen los resultados organizacionales y de qué manera la experiencia de quienes participan en los procesos contribuye a fortalecer las capacidades institucionales y a mejorar el funcionamiento de la organización.

La articulación entre gestión por procesos y trabajo administrativo proporciona así un marco conceptual que facilita comprender el funcionamiento cotidiano de las organizaciones públicas desde una perspectiva integral, siendo esta una mirada que resulta especialmente pertinente para el estudio de las universidades públicas, donde las actividades administrativas sostienen y articulan las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión.

Analizar estos procesos permite, en última instancia, reconocer oportunidades de mejora en la coordinación, fortalecer las capacidades institucionales y contribuir al desarrollo de una gestión universitaria más eficiente y orientada a la generación de valor público (Oszlak, 2020; Musselin, 2020).

2.2.2.4 Criterios Analíticos para la Interpretación de la Organización Administrativa desde el Enfoque de Gestión por Procesos.

Con el propósito de analizar la organización formal del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, esta investigación adopta, en primer lugar, como marco de referencia algunos criterios desarrollados por la literatura sobre gestión por procesos, en tanto el interés no radica en determinar si la institución ha implementado formalmente este modelo de gestión, sino en utilizar sus principios como una herramienta analítica que permita comprender cómo se organizan, articulan y desarrollan las actividades administrativas.

En ese sentido, uno de los aspectos considerados es la presencia de procedimientos documentados y accesibles para quienes participan en su ejecución, examinándose también cómo se coordinan las distintas áreas cuando intervienen en un mismo circuito administrativo, dado que la articulación entre dependencias constituye un elemento central para comprender el funcionamiento cotidiano de la organización, razón por la cual se presta especial atención a la definición de funciones, responsabilidades y recorridos administrativos, en la medida en que estos elementos permiten conocer el grado de formalización de los procesos.

El análisis incorpora, por su parte, los mecanismos disponibles para el seguimiento y control de las actividades, así como las prácticas orientadas a revisar y mejorar los procedimientos cuando las circunstancias lo requieren, considerándose del mismo modo si los procesos son concebidos como flujos de trabajo que involucran a distintas áreas o si continúan organizándose desde una lógica predominantemente funcional, para lo cual se observa el uso de herramientas digitales destinadas a facilitar el registro, la trazabilidad y el seguimiento de las actuaciones administrativas.

Estas dimensiones sirven de base para interpretar tanto la información contenida en los documentos institucionales como las percepciones del personal administrativo relevadas durante el trabajo de campo, siendo a partir de esa integración que resulta posible identificar puntos de coincidencia, tensiones y oportunidades de mejora que contribuyan a comprender el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la gestión por procesos.

2.2.3 Lineamientos desde el Enfoque de Gestión por Procesos

2.2.3.1 Mejora Continua y Aprendizaje Organizacional en el Sector Público.

La mejora continua y el aprendizaje organizacional ocupan un lugar central en los enfoques actuales de gestión por procesos aplicados al sector público, esta perspectiva propone, más que promover transformaciones estructurales de gran magnitud, revisar de manera permanente las prácticas de trabajo, perfeccionar los procedimientos y fortalecer las capacidades institucionales mediante cambios progresivos, para lo cual el propósito es que las organizaciones mejoren su desempeño a partir de ajustes sostenidos en el tiempo, en lugar de depender exclusivamente de reformas organizacionales de amplio alcance.

Si bien fue desarrollado inicialmente en el ámbito de la gestión de la calidad industrial, uno de los modelos más difundidos para operacionalizar esta perspectiva es el ciclo PDCA, propuesto por Deming (1986), cuya aplicación se extendió con el tiempo a diversos tipos de organizaciones, incluyendo el sector público, como una herramienta orientada a revisar, evaluar y mejorar los procesos de manera sistemática, donde la mejora continua se entiende como una práctica sostenida de planificación, ejecución, seguimiento y ajuste, más que como una intervención puntual o aislada.

En organizaciones complejas como las universidades públicas, mejorar los procesos significa también desarrollar la capacidad de detectar dificultades, analizar las experiencias acumuladas y convertir ese conocimiento en decisiones que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión, y dado que Osborne (2020) sostiene que la calidad de los servicios públicos está estrechamente vinculada con la calidad de los procesos que los sustentan, cualquier estrategia orientada a mejorar la gestión debe considerar, además de los procedimientos formalmente establecidos, las prácticas cotidianas mediante las cuales las personas coordinan tareas, toman decisiones y resuelven situaciones propias del trabajo administrativo.

Representando desde esta perspectiva el aprendizaje organizacional un componente indispensable de la mejora continua, se trata de un proceso mediante el cual la organización registra, analiza y utiliza la información generada por su propia experiencia para orientar la toma de decisiones y planificar acciones futuras (Salimbeni Gandino, 2019).

Lejos de limitarse a los niveles directivos, este aprendizaje se construye de manera colectiva a partir de los aportes de las distintas áreas y de quienes participan diariamente en los procesos administrativos, donde la reflexión sobre las prácticas de trabajo y la

incorporación de los aprendizajes derivados de la experiencia favorecen el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la mejora continua de los procesos (Osborne, 2020).

En el sector público, la mejora continua debe desarrollarse sin perder de vista principios como la transparencia, la equidad y la responsabilidad institucional, marco en el cual herramientas como la estandarización de procedimientos, la definición clara de responsabilidades y la actualización periódica de los manuales administrativos contribuyen a consolidar mejoras en la gestión, al tiempo que respetan la autonomía de las distintas unidades y preservan la calidad de los servicios prestados (SIGEN, 2014; Waissbluth, 2008), fortaleciendo al mismo tiempo este enfoque la capacidad de las instituciones para adaptarse a cambios normativos, tecnológicos y sociales, favoreciendo una gestión más flexible y preparada para responder a nuevas demandas sin depender necesariamente de reformas estructurales.

2.2.3.2 Servicios Universitarios y Orientación al Valor Público.

La generación de valor público constituye, en primer lugar, uno de los principios que orientan la gestión por procesos en las universidades públicas, pues desde esta perspectiva las actividades administrativas y académicas se organizan no solo para cumplir procedimientos, sino para producir resultados que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad, coincidiendo Moore (1995), Osborne (2020) y Sotelo Maciel (2014) en que el valor público trasciende los criterios de eficiencia económica e incorpora aspectos como la calidad de los servicios, la equidad en el acceso, la transparencia y la contribución al desarrollo institucional y social.

Al invitar este enfoque a analizar los servicios universitarios considerando tanto la forma en que se desarrollan los procesos como los resultados que generan para quienes los utilizan, observar el recorrido de un servicio permite identificar puntos de interacción, reconocer posibles dificultades y valorar aquellas prácticas que aportan mayor calidad a la gestión, en cuyo marco Peters (2021) sostiene que la evaluación de los servicios públicos debe integrar dos dimensiones complementarias: el desempeño de los procesos internos y la experiencia de los usuarios.

En el ámbito universitario, esta relación adquiere una relevancia particular, dado que estudiantes, docentes, nodocentes y otros integrantes de la comunidad no solo reciben los servicios, sino que también participan activamente en la vida institucional y en la construcción de sus prioridades.

Abarcando los servicios administrativos que sostienen el funcionamiento de una universidad una amplia variedad de actividades —entre ellas la inscripción de estudiantes, la gestión académica, la administración financiera, la coordinación de proyectos y la atención al personal—, detrás de cada uno de estos servicios intervienen distintos actores y una serie de procesos que deben articularse de manera adecuada para asegurar continuidad, calidad y capacidad de respuesta, contexto en el cual la gestión por procesos ofrece herramientas para visualizar esos circuitos de trabajo, detectar redundancias, identificar oportunidades de mejora y orientar los esfuerzos hacia aquellas actividades que generan mayor valor para la institución y para sus usuarios (Salimbeni Gandino, 2019; Halliburton, 2006).

Asumir una orientación hacia el valor público implica, además, fortalecer la relación entre la gestión administrativa y las necesidades de la comunidad universitaria, para lo cual conocer quiénes son los usuarios de los distintos servicios, comprender sus expectativas y establecer mecanismos de retroalimentación favorece la revisión permanente de los procesos y contribuye a mejorar su calidad. Esta forma de entender la gestión trasciende, en última instancia, la incorporación de herramientas técnicas o metodológicas, pues supone avanzar hacia una administración universitaria más transparente, responsable y orientada a resultados que tengan un impacto significativo tanto para la institución como para la sociedad (Universidad Nacional de Rosario, 2022).

2.2.3.3 Lineamientos para el Fortalecimiento del Trabajo Administrativo desde un Enfoque de Procesos.

Los lineamientos orientados al fortalecimiento del trabajo administrativo desde la gestión por procesos apuntan, fundamentalmente, a mejorar la coordinación entre las distintas áreas, consolidar las capacidades institucionales y favorecer una gestión orientada al valor público. Alcanzar estos objetivos no requiere necesariamente introducir reformas estructurales de gran alcance, ya que, en muchos casos, los avances pueden lograrse mediante la revisión y organización de los procesos existentes.

En este marco, resulta importante documentar los procedimientos, actualizar manuales y reglamentos, así como analizar los circuitos de trabajo para identificar duplicaciones, actividades innecesarias o puntos críticos que dificulten el funcionamiento institucional (Halliburton, 2006; SIGEN, 2014), cobrando sentido la estandarización de los procesos en la medida en que proporciona una base sólida para revisarlos, comprender su funcionamiento e impulsar mejoras de manera sistemática.

Otro componente clave reside en el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, para lo cual resulta necesario generar espacios que favorezcan la evaluación de los procesos y el intercambio de experiencias entre los distintos niveles de la organización. La utilización de indicadores de desempeño, el seguimiento periódico de los resultados y la identificación de buenas prácticas permiten transformar la experiencia cotidiana en conocimiento útil para la toma de decisiones y la mejora de la gestión (Deming, 1986; Osborne, 2020), un aprendizaje que, en las universidades, repercute en el funcionamiento interno y contribuye a fortalecer la confianza y la legitimidad institucional frente a la comunidad universitaria.

La orientación al valor público constituye, asimismo, otro eje que debe atravesar los procesos administrativos, de modo que las actividades de gestión no se limiten al cumplimiento de procedimientos, sino que se orienten a generar resultados relevantes para los distintos usuarios de la institución. En esa línea, la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la participación de la comunidad universitaria y la incorporación de mecanismos de evaluación y retroalimentación forman parte de una gestión comprometida con el mejoramiento continuo de los servicios (Moore, 1995; Osborne, 2020; Sotelo Maciel, 2014), un valor público que, más que una declaración de principios, debe reflejarse en la forma en que se diseñan, ejecutan y revisan los procesos administrativos.

El fortalecimiento del trabajo administrativo exige, a su vez, una mirada que reconozca la relación existente entre los distintos procesos que conforman la organización, en tanto analizar los flujos de trabajo de manera integrada permite comprender cómo las actividades de un área repercuten sobre las demás, identificar puntos de coordinación y reducir la fragmentación que suele caracterizar a las estructuras organizacionales, favoreciendo esta perspectiva un uso más eficiente de los recursos disponibles y contribuyendo al desarrollo de capacidades institucionales sostenibles (vom Brocke et al., 2021; Salimbeni Gandino, 2019).

En la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, donde interactúan numerosas áreas con funciones diferenciadas, esta visión resulta especialmente pertinente para comprender el funcionamiento de la gestión administrativa en su conjunto.

En este contexto, los lineamientos propuestos no deben interpretarse como un conjunto de instrucciones destinadas a intervenir directamente sobre la organización, dado que su finalidad es ofrecer un marco de referencia para analizar el trabajo administrativo desde la perspectiva de la gestión por procesos y aportar criterios que faciliten la comprensión de su funcionamiento.

Es a partir de esta mirada que resulta posible identificar oportunidades de mejora vinculadas con la coordinación institucional, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, la generación de valor público y la construcción de una gestión universitaria más integrada, reflexiva y orientada al mejoramiento continuo (Universidad Nacional de Rosario, 2022; Osborne, 2020; Peters, 2021).

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Nivel y Tipo de Investigación

Este estudio se desarrollo a partir de un alcance exploratorio-descriptivo fue que se desarrolló la investigación, abordando ese aspecto del funcionamiento cotidiano de la universidad pública que, a pesar de formar parte de su dinámica administrativa, ha recibido realmente escasa atención desde una perspectiva centrada en la gestión por procesos.

Ese carácter exploratorio responde, en primer lugar, a la necesidad de profundizar en un tema donde todavía existen pocos antecedentes desarrollados bajo el enfoque adoptado, aclarando que esto no significa de ningún modo que el fenómeno sea desconocido o que no haya sido estudiado previamente, sino que la mirada específica desde la gestión por procesos todavía presenta un desarrollo bastante limitado en la literatura (Hernández Sampieri et al., 2014), por lo que la exploración se orienta a ampliar el conocimiento disponible sobre el objeto de estudio, aportando elementos que contribuyan a su comprensión en el contexto universitario.

En cuanto al alcance descriptivo que posee al mismo tiempo la investigación, este busca caracterizar el fenómeno analizado partiendo de la identificación y organización de sus principales componentes, donde el interés se centra concretamente en describir cómo se estructura el trabajo administrativo en el marco del enfoque propuesto, sin pretender establecer relaciones de causalidad ni formular explicaciones sobre los fenómenos observados, logrando de este modo construir una descripción analítica del objeto de investigación que toma en cuenta las particularidades del contexto institucional en el que se desarrolla.

3.2 Diseño de la Investigación

En relación con el diseño metodológico, la investigación se articuló partiendo de un enfoque cualitativo con un diseño convergente o complementario, de carácter no experimental y poseyendo un alcance transeccional en su fase empírica, analizando el fenómeno en su entorno natural, sin intervenir sobre las condiciones en las que transcurre y sin manipular variables, para lo cual se recurrió tanto al análisis de documentos institucionales como a la información aportada por actores vinculados de forma directa con el objeto de estudio, permitiendo abordar el problema integrando distintas fuentes de evidencia (Flick, 2015; Creswell y Poth, 2018).

Ese eje principal del diseño se encuentra dado por la revisión documental, en la medida en que gran parte del análisis se fundamenta en documentos elaborados por la Universidad Nacional de Rosario, identificando a través de ellos los marcos normativos, organizacionales y procedimentales que regulan la labor administrativa, reconstruyendo la manera en que la institución define y organiza sus propios procesos, donde esta estrategia responde al diseño documental entendido como una modalidad investigativa basada en el examen sistemático de fuentes secundarias (Arias, 2012).

Acompañando esta revisión documental, la investigación suma una instancia empírica orientada a recolectar información proveniente del personal administrativo nodocente, cuyos aportes facilitan comprender cómo se perciben y experimentan las tareas administrativas en la práctica cotidiana, complementando de este modo la información reunida en la documentación institucional, y dado que la recolección de estos datos se concretó en un único momento, esta etapa del estudio adquiere un carácter transeccional.

De esta forma, el diseño metodológico articula ambas fuentes de información para brindar una comprensión más amplia del fenómeno evaluado, y aunque el análisis se sostiene principalmente en la evidencia documental, incluir la información aportada por el personal administrativo permite enriquecer la interpretación de los resultados, logrando contrastar lo fijado de manera formal con la experiencia de quienes participan día a día en los procesos.

Conviene indicar que el trabajo administrativo abarca tanto aspectos formales como prácticas operativas y percepciones de los actores involucrados, sin embargo, esta investigación orienta su análisis hacia la dimensión estructural de los procesos institucionales, al hallarse estos definidos en la normativa, los procedimientos y la documentación oficial de la universidad, donde esta decisión metodológica procura construir una base de análisis sólida, sistemática y verificable, incorporando la perspectiva del personal administrativo como un complemento relevante que suma elementos para interpretar cómo esos procesos son comprendidos y vividos en el entorno laboral, favoreciendo una visión más completa del funcionamiento organizacional.

3.3 Enfoque Metodológico

Adoptando un enfoque cualitativo con apoyo de información cuantitativa de carácter descriptivo es como se plantea la investigación, donde la comprensión del trabajo administrativo constituye el propósito central del estudio, desarrollándose a partir del análisis de documentos institucionales y de la información aportada por el personal administrativo

nodocente, integrando de este modo distintas fuentes para obtener una visión más amplia del fenómeno (Creswell y Poth, 2018; Flick, 2015).

Ese trabajo administrativo se concibe como un fenómeno organizacional configurado por normas, procedimientos y prácticas que van adquiriendo significado en el contexto propio de la gestión universitaria, centrando en consecuencia el interés de la investigación en comprender cómo se organizan los procesos administrativos y de qué manera estos se desenvuelven en la práctica cotidiana, más que en establecer relaciones causales o comprobar hipótesis de trabajo, resultando este planteamiento consistente con los aportes de Flick (2015) y Creswell y Poth (2018) para el examen de fenómenos institucionales complejos.

En lo relativo al campo de aplicación, el estudio se circunscribe al personal administrativo nodocente de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, excluyendo a quienes desempeñan funciones de conducción política o académica, donde esta delimitación responde de manera directa al interés de analizar las prácticas operativas que sostienen la marcha administrativa de la institución.

Acompañando y complementando el análisis cualitativo, se suma la información obtenida mediante un cuestionario estructurado aplicado al personal administrativo, cuyos datos derivados reciben un tratamiento estrictamente descriptivo, cumpliendo una función de apoyo para caracterizar el fenómeno y facilitar la interpretación de los hallazgos, en la medida en que los resultados cuantitativos no persiguen fines inferenciales, sino que buscan enriquecer el análisis mediante la descripción de tendencias y percepciones del propio personal.

De este modo, la articulación entre el análisis documental, la información proporcionada por los participantes y los datos descriptivos reunidos mediante el cuestionario permite edificar una comprensión más amplia del trabajo administrativo bajo la perspectiva de la gestión por procesos, fortaleciendo la interpretación final de los resultados dentro del marco institucional estudiado.

3.4 Población y Muestra

Considerando que la investigación combina el examen de la documentación institucional con un componente empírico fundado en la percepción del personal administrativo, la delimitación de la población y la muestra contempla de manera integrada ambas fuentes de información.

En primer lugar, la documentación institucional analizada estuvo conformado por documentos institucionales producidos por la Universidad Nacional de Rosario y disponibles tanto en el Digesto Electrónico como en otros repositorios oficiales de la entidad, donde la selección respondió a un criterio intencional de pertinencia, incorporando exclusivamente aquellas piezas que facilitaran analizar la organización del trabajo administrativo y los procesos ejecutados en la Sede de Gobierno durante el período 2020-2025, incluyendo entre ellas resoluciones rectorales, manuales de procedimientos, informes de auditoría, planes institucionales y diversa documentación ligada a la estructura administrativa, la digitalización de procesos y los mecanismos de gestión, constituyendo este conjunto la fuente principal de evidencia para el estudio.

Por su parte, el componente empírico situó su unidad de análisis en el personal administrativo nodocente que cumple funciones en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, estando la población integrada por la totalidad de estos agentes, cifra estimada en aproximadamente 200 personas distribuidas en las diversas secretarías, direcciones y dependencias administrativas que componen la estructura organizativa.

Dado que el propósito central del trabajo no residió en alcanzar resultados representativos desde una lógica estadística, sino en interpretar la organización de la labor administrativa desde la mirada de quienes participan diariamente en ella, se definió la utilización de una muestra no probabilística por conveniencia (Hernández Sampieri et al., 2014), quedando la inclusión de los participantes sujeta a su accesibilidad y a la predisposición voluntaria para completar el cuestionario, siendo este un criterio de uso frecuente en estudios de índole exploratoria y descriptiva.

De este modo, la muestra quedó conformada finalmente por 25 trabajadores administrativos nodocentes adscritos a distintas dependencias de la Sede de Gobierno, donde contar con la participación de agentes provenientes de sectores diversos hizo posible reunir perspectivas variadas alrededor del desarrollo de los procesos administrativos, enriqueciendo la comprensión de la problemática evaluada y complementando el examen efectuado sobre la documentación institucional.

3.5 Técnicas e Instrumentos

Como técnica principal se empleó el análisis documental como técnica principal para la recolección de información, examinando de forma sistemática diversos documentos institucionales vinculados a la organización del trabajo administrativo en la Universidad

Nacional de Rosario, donde esta técnica facilitó la identificación de los marcos normativos, los procedimientos formales y los criterios organizativos que estructuran la marcha de las distintas dependencias de gestión, sumando una lectura interpretativa del contenido bajo el prisma de la gestión por procesos (Flick, 2015; Hernández Sampieri et al., 2014).

Acompañando al análisis documental, se implementó la encuesta como técnica complementaria orientada a recuperar la visión del personal administrativo nodocente sobre la dinámica cotidiana de los procesos de trabajo, permitiendo esta inclusión cotejar los datos derivados de la documentación oficial con las vivencias y percepciones de los agentes que participan día a día en las tareas administrativas.

En cuanto a la instrumentación de estas técnicas, se apeló al uso de dos herramientas concretas, consistiendo la primera en una matriz de análisis documental diseñada para ordenar y sistematizar los elementos extraídos de las normas y piezas institucionales, contemplando dimensiones ligadas a la estructura administrativa, la formalización de trámites, los esquemas de seguimiento y control, la articulación entre áreas y la digitalización de procesos.

Respecto al segundo instrumento, se trató de un cuestionario mixto elaborado específicamente para este estudio y dirigido al personal administrativo nodocente de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, articulando ítems cerrados y abiertos a fin de recabar datos sobre múltiples aristas de la organización laboral, incluyendo en las opciones cerradas esquemas dicotómicos (sí/no), alternativas de opción múltiple y una escala tipo Likert con cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), mientras que los interrogantes abiertos dieron lugar a recoger opiniones, vivencias y propuestas de los participantes sobre los procesos administrativos en evaluación.

3.6 Procedimiento de Recolección de Datos

Se llevó a cabo la recolección de información estructurada en dos etapas diferenciadas, en consonancia con las fuentes definidas en el diseño investigativo, comenzando con la búsqueda, selección y examen de la documentación institucional alojada en el Digesto Electrónico y en diversos repositorios oficiales de la Universidad Nacional de Rosario, proceso que se ejecutó de manera progresiva al ir sumando aquellos textos que aportaban datos significativos para comprender la organización laboral administrativa y la

dinámica de sus procesos, al tiempo que se prescindió de aquel material sin vinculación directa con el objeto de estudio.

Finalizada dicha fase, se avanzó con la administración del cuestionario orientado al personal administrativo nodocente de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, aplicándose el instrumento en el transcurso del año 2025 mediante un formulario digital difundido por vías de comunicación personales, permaneciendo activo durante un lapso de siete días consecutivos para favorecer la participación de los agentes.

De forma previa a completar el formulario, se brindó a cada participante la información correspondiente a los propósitos del estudio, remarcando la naturaleza voluntaria de su colaboración y la garantía de confidencialidad en el manejo de las respuestas suministradas, precisando que el destino de los datos respondería únicamente a fines académicos.

Al concluir la etapa de relevamiento se reunieron 25 cuestionarios válidos, provenientes de agentes que se desempeñan en diversas secretarías, direcciones y dependencias administrativas de la Sede de Gobierno, donde dicha pluralidad de áreas permitió integrar visiones heterogéneas acerca de la organización y el desarrollo diario de los procesos administrativos, nutriendo la interpretación de la problemática examinada.

3.7 Criterios de Validez y Rigor Metodológico

Tomando como referencia los criterios de rigor propios del enfoque cualitativo, la presente investigación contempló especialmente los aspectos ligados a la credibilidad, la coherencia del proceso, la consistencia del análisis y la confirmabilidad de los hallazgos, estando estos elementos presentes a lo largo de las fases del estudio para sostener una articulación transparente entre el problema formulado, los objetivos trazados y las resoluciones metodológicas aplicadas.

A fin de fortalecer la validez de la investigación, se apeló a la triangulación de fuentes como herramienta orientada a confrontar datos provenientes de variados soportes y miradas, articulando para ello los documentos institucionales, los aportes del campo teórico especializado y las apreciaciones señaladas por el personal administrativo nodocente, donde la confluencia de estas dimensiones facilitó abordar la problemática desde ángulos diversos, nutriendo su comprensión y previniendo que el examen se apoyara de forma exclusiva en una sola fuente (Flick, 2015; Creswell y Poth, 2018).

Del mismo modo, se procuró resguardar la consistencia interna entre el sustento teórico, las metas investigativas y los instrumentos definidos para la captura de información, respondiendo las técnicas elegidas a las particularidades de la temática y a la premisa de analizar la dinámica del trabajo administrativo bajo el enfoque de la gestión por procesos (Hernández Sampieri et al., 2014), mientras que la validez del cuestionario administrado se asentó en la correspondencia directa entre los interrogantes diseñados y las variables examinadas, asegurando que los datos recogidos permitieran captar fielmente las perspectivas de los agentes encuestados.

Finalmente, la rigurosidad metodológica se vinculó con la transparencia en el desarrollo de la investigación, expresada en la explicitación de los parámetros adoptados para la selección, ordenamiento e interpretación de la evidencia, en donde la sistematización del material documental y el análisis reflexivo de las declaraciones obtenidas fundamentaron las conclusiones alcanzadas, entendiendo que en esta modalidad de estudios la validez no radica en la capacidad de extrapolar estadísticamente las formulaciones, sino en la solidez interpretativa construida y en la armonía entre las decisiones metodológicas y los resultados alcanzados (Tracy, 2020).

3.8 Alcance de la Investigación

Analizando el trabajo administrativo desarrollado en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario desde la perspectiva de la gestión por procesos, la presente investigación toma como período de referencia los años comprendidos entre 2020 y 2025.

Al estar delimitado el estudio al ámbito específico de la Sede de Gobierno de la UNR, los resultados obtenidos deben interpretarse dentro de ese contexto institucional, respondiendo esta decisión al interés por comprender en profundidad una realidad organizativa concreta, sin pretender extender los hallazgos al conjunto del sistema universitario argentino ni a instituciones con estructuras, dinámicas o características diferentes.

En relación con la dimensión temporal, el período 2020–2025 se seleccionó como marco de análisis por corresponder a una etapa reciente del funcionamiento institucional, siendo un recorte que permite examinar las características actuales de la organización del trabajo administrativo, sin abordar una reconstrucción histórica amplia de la evolución de los procesos universitarios.

Respecto del objeto de estudio, la investigación se concentra en la organización del trabajo administrativo y en los procesos que lo estructuran, por esta razón no se analizan de manera directa las funciones sustantivas de la universidad, como la docencia, la investigación y la extensión, excepto cuando estas presentan alguna relación con los circuitos administrativos considerados en el estudio.

Asimismo, el análisis se focaliza principalmente en la dimensión formal de los procesos administrativos, considerando la normativa, los procedimientos y los documentos institucionales que los regulan, incorporando como complemento la perspectiva del personal administrativo nodocente a través del cuestionario aplicado, con el propósito de enriquecer la interpretación de la información documental.

En consecuencia, la investigación no busca abarcar la totalidad de las prácticas informales que atraviesan la vida organizacional, sino aportar una comprensión situada sobre cómo se estructura y se organiza el trabajo administrativo dentro del contexto institucional seleccionado.

Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de los procedimientos metodológicos definidos en el capítulo anterior con el propósito de comprender la organización del trabajo administrativo desde la perspectiva de la gestión por procesos en la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025. El análisis se organiza en tres ejes: el examen documental de la normativa y documentación institucional, la identificación y sistematización de procedimientos administrativos relevantes y la interpretación de los procesos tal como se encuentran formalmente definidos. Esta organización analítica permite articular la evidencia empírica con el marco conceptual desarrollado en los capítulos previos.

4.1 Análisis Documental de Normativa y Documentación Institucional

Con el propósito de analizar la organización del trabajo administrativo en la Universidad Nacional de Rosario (2020–2025) desde el enfoque de la gestión por procesos, se reunió documentación institucional de acceso público, donde las fuentes consultadas y obtenidas principalmente del Digesto Electrónico de la UNR y de diversos repositorios oficiales incluyeron resoluciones rectorales, manuales internos, informes de auditoría y documentos de planificación estratégica, garantizando esta selección el trabajo con normativa vigente y directamente atinente al período analizado.

La inclusión de cada documento respondió a criterios estrictos de pertinencia temática, priorizando aquellos instrumentos que regulan, describen o permiten desentrañar la organización del trabajo administrativo y la dinámica de los procesos institucionales, siendo a partir de este material posible reconstruir el marco normativo que orienta la gestión universitaria, así como identificar ejes clave vinculados con la planificación, la articulación entre áreas, los mecanismos de control y el avance de la digitalización.

El análisis se estructuró mediante una lectura interpretativa guiada por categorías teóricas derivadas del marco conceptual, indagándose en particular en la formalización de los circuitos administrativos, la coordinación interáreas, la incorporación de herramientas digitales y los dispositivos de seguimiento y control, dimensiones que sirvieron de mapa para ordenar la información y facilitar su lectura crítica a la luz de la gestión por procesos.

Para sistematizar los documentos seleccionados, estos se organizaron en la tabla siguiente, consignando la dependencia emisora, el año de publicación, el proceso administrativo al que refieren y su aporte específico al análisis, permitiendo esta matriz

ordenar la evidencia empírica y trazar puentes entre los desarrollos teóricos planteados y las prácticas formalmente establecidas por la universidad.

El material examinado da cuenta de avances significativos en materia de digitalización e incorporación de tecnologías aplicadas a la gestión, no obstante, estas transformaciones aparecen asociadas más a la modernización puntual de ciertos trámites que a una reorganización institucional guiada por una perspectiva procesual integradora, por lo que la labor administrativa continúa estructurándose, en buena medida, bajo una lógica funcional y sectorial donde cada área opera dentro de sus propios límites, con niveles de coordinación que todavía muestran un claro margen de mejora.

Tabla 1

Documentación institucional analizada para la identificación de procesos administrativos en la Universidad Nacional de Rosario (2020–2025)

Autor / Institución	Año	Documento	Proceso identificado	Aporte para el análisis de gestión por procesos
Agenda UNR 2030 – Rectorado, Consejo Superior, decanatos y áreas de gestión	2020–2030	<i>Agenda UNR 2030 – Líneas estratégicas vinculadas a gobernanza, digitalización y modernización de la gestión</i>	Planificación estratégica / modernización de la gestión	Define lineamientos estratégicos orientados a la modernización de la gestión, incluyendo digitalización de trámites, fortalecimiento de capacidades y rediseño de procesos, aportando un marco institucional para el desarrollo de una gestión basada en procesos. .
Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario	2019	<i>Resolución Rectoral N° 004/2019 – Estructura organizativa del Rectorado</i>	Organización institucional / estructura administrativa	Establece la estructura organizativa y delimita funciones y responsabilidades, configurando la base formal para la asignación de roles dentro de los procesos administrativos.
Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario	2021	<i>Resolución N° 3038/2021 – Sistema Integral de Gestión Documental Electrónica (SIGDE-UNR) y SUDOCU</i>	Gestión documental / digitalización de expedientes	Implementa un sistema de gestión documental electrónica que introduce trazabilidad, digitalización de expedientes y estandarización de procedimientos administrativos.
Universidad Nacional de Rosario – Unidad de Auditoría Interna	2019–2024	<i>Informes de auditoría interna y planes anuales de trabajo (PAT)</i>	Control interno y auditorías internas	Evidencian mecanismos de control y seguimiento de procesos, orientados a la detección de desvíos y a la mejora del funcionamiento administrativo .

Rojo, P. et al.	2024	<i>Manual de buenas prácticas de internacionalización de la educación superior: la experiencia de la UNR</i>	Implementación del Sistema Único Documental (SUDOCU), firma digital de convenios internacionales	Refleja la incorporación de prácticas digitales y estandarizadas en la gestión de convenios, promoviendo la organización y trazabilidad de procedimientos.
Universidad Nacional de Rosario – Dirección General de Contrataciones	2023	<i>Manual de solicitud de bienes y servicios</i> (documento institucional de circulación interna)	Procedimiento administrativo para la solicitud de bienes y servicios mediante el sistema SIU-Diaguita	Describe un circuito administrativo digital con etapas, actores y validaciones definidas, evidenciando estandarización y control en procesos de compras.
Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario	2020	<i>Resolución Rectoral N° 2301/2020 – Circuito de Títulos Digital</i>	Gestión académica – trámite administrativo de expedición de títulos	Establece un circuito administrativo digital para la expedición de títulos, incorporando herramientas tecnológicas que optimizan la gestión y trazabilidad del proceso.

Nota. Elaboración propia a partir de documentación institucional pública de la Universidad Nacional de Rosario y del Digesto Electrónico de la UNR.

Analizando los documentos institucionales agrupados en la Tabla 1, se observan diversas transformaciones en la organización formal del trabajo administrativo dentro de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025, leídas las cuales desde la perspectiva de la gestión por procesos, pueden comprenderse a través de tres dimensiones complementarias: la formalización de los circuitos administrativos, la digitalización de los procedimientos y la consolidación de mecanismos de control institucional.

En lo que respecta a la formalización de los circuitos, el relevamiento documental muestra que la UNR avanzó de manera concreta en la definición y registro de sus procedimientos en áreas específicas, donde la Resolución Rectoral N° 004/2019 marca aquí un hito organizativo, ya que delimita responsabilidades entre las distintas dependencias del Rectorado y fija las misiones y funciones que estructuran formalmente los flujos de trabajo, dando cuenta del mismo modo tanto el Manual de solicitud de bienes y servicios como la normativa del área de internacionalización de circuitos con pasos definidos, responsables asignados y validaciones institucionales precisas.

Contemplando esta formalización desde el enfoque procesual, se trata de un paso valioso en términos de estandarización y trazabilidad formal, que permite entender la labor administrativa como un conjunto de procesos en paulatina sistematización, sin embargo, su alcance sigue restringido a áreas específicas, faltando aún consolidar una mirada transversal e integrada que abarque la totalidad del trabajo administrativo, lo que marca una distancia clara con los principios teóricos del enfoque por procesos, según el cual las organizaciones deben comprenderse como sistemas interdependientes que atraviesan sectores y jerarquías (vom Brocke et al., 2021; Halliburton, 2006).

Por el lado de la digitalización, la documentación da cuenta de la incorporación de un abanico de herramientas tecnológicas pensadas para la gestión documental y administrativa durante el período analizado, donde la puesta en marcha del Sistema Integral de Gestión Documental Electrónica (SIGDE-UNR) y del Sistema Único Documental (SUDOCU), sumada a la digitalización del circuito de títulos universitarios, evidencia una clara voluntad institucional de apoyar la administración en la tecnología.

Desde el plano normativo, esta apuesta se vincula con la trazabilidad, la ordenación de los trámites y el manejo eficiente de la información, aspectos afines a la gestión por procesos (Osborne, 2020; Salimbeni Gandino, 2019), de todos modos, conviene señalar que pasar trámites a formato digital no implica automáticamente haber adoptado una gestión por procesos, siendo una condición indispensable, pero no suficiente, ya que la sola digitalización

no asegura que se revisen críticamente los flujos de trabajo, se detecten solapamientos entre áreas ni se orienten los procesos hacia la creación de valor público (Peters, 2021), existiendo, por lo tanto, una brecha visible entre las soluciones tecnológicas formalizadas y la adopción real de una perspectiva procesual integradora.

En cuanto a los mecanismos de control, los informes de la Unidad de Auditoría Interna y sus planes anuales de trabajo (2019–2024) dan testimonio de instancias formales para el seguimiento y evaluación de la tarea administrativa, contando la UNR con esquemas de control que cubren rubros diversos: gestión académica, recursos propios, compras y contrataciones, capital humano, tecnologías de la información y rendición de cuentas, encajando estos dispositivos en el plano formal bien con los principios de mejora continua que sustentan la gestión por procesos (Castiñeira, 2019).

No obstante, la lectura de la documentación sugiere que estas auditorías están pensadas ante todo para verificar el cumplimiento de las normas y detectar fallas puntuales, no advirtiéndose todavía una conexión explícita entre el control y un proceso continuo de rediseño administrativo o de aprendizaje organizacional orientado a la mejora sistemática (Tracy, 2020).

En síntesis, la información documental disponible permite caracterizar el trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la UNR (2020–2025) como un conjunto de procesos en plena etapa de modernización, pero articulados aún bajo una lógica marcadamente sectorial y funcional, donde aunque los avances en formalización, digitalización y control son significativos, todavía resta dar el paso hacia una integración sistémica bajo el paradigma global de la gestión por procesos.

4.2 Revisión Bibliográfica y Registro Analítico de Literatura Especializada

Para complementar el análisis de la documentación institucional, se incorpora una revisión analítica de literatura especializada sobre gestión por procesos, administración pública contemporánea y gestión universitaria, entendiendo que esta literatura no opera solo como un marco teórico de referencia, sino como una herramienta interpretativa para contextualizar y contrastar los hallazgos del análisis documental, sin constituir una técnica de recolección de datos empíricos en sí misma.

Desde esta mirada, los aportes teóricos y empíricos seleccionados ayudan a profundizar la comprensión del objeto de estudio, permitiendo identificar categorías analíticas, enfoques conceptuales y problemáticas recurrentes en la organización del trabajo

administrativo en los entornos universitarios, integrándose así la bibliografía al trabajo como un soporte clave para la interpretación de los resultados, en plena coherencia con la estrategia cualitativa adoptada.

Con el fin de ordenar este material, la información se organizó mediante fichas de registro bibliográfico y de contenido, las cuales permitieron sistematizar los aportes principales de cada autor, extraer conceptos fundamentales y trazar puentes entre los desarrollos teóricos de la gestión por procesos y la configuración formal de la administración en la Universidad Nacional de Rosario.

Facilitando este procedimiento una lectura analítica y comparada entre la evidencia empírica y las perspectivas teóricas, se hacen visibles las coincidencias, tensiones y brechas respecto de los principios del enfoque procesual, de modo que la literatura especializada cumple un rol de acompañamiento analítico que fortalece la solidez de las conclusiones y su diálogo con el material empírico.

A continuación, se presenta la Tabla 2, en donde se vuelcan las fichas de registro bibliográfico y de contenido correspondientes a los textos analizados.

Tabla 2

Ficha de Registro Bibliográfico y de Contenido

Referencia completa	Tipo de estudio	Objetivo / Pregunta de investigación	Metodología / Técnicas	Hallazgos / Resultados	Relevancia para el análisis institucional de la UNR
Detyna & Detyna (2022). Lean Management en universidades polacas.	Empírico	Analizar la implementación de Lean Management en universidades polacas	Enfoque mixto; análisis de procesos y flujo de trabajo	Mejora continua, estandarización y reducción de ineficiencias	Aporta criterios para analizar la estandarización, la eficiencia y la identificación de ineficiencias en procesos administrativos
Marín-García et al. (2024). Mejora continua en servicios universitarios.	Empírico	Implementar procesos de mejora continua en servicios administrativos	Investigación-acción; estudios de caso y entrevistas	Barreras organizacionales, cultura de silos y problemas de coordinación	Permite interpretar barreras organizacionales, segmentación funcional y dificultades de coordinación en la gestión de procesos
Balassa Eisinger & Buics. (2025). Optimización de procesos mediante P-graph.	Empírico	Optimizar procesos administrativos universitarios	Modelos de gestión de servicios y análisis de flujos	Incremento de eficiencia, calidad y sostenibilidad	Aporta criterios para analizar la modelización, eficiencia y estructuración de procesos administrativos
Guerrero-Millone et al. (2025). Mapeo de BPM en universidades.	Bibliográfico	Revisar literatura sobre BPM en universidades	Revisión sistemática de literatura	Enfoque en trazabilidad, uso de datos y toma de decisiones	Proporciona el marco conceptual del BPM para analizar la trazabilidad y gestión de procesos administrativos

González-Aportela et al. (2020). Sistema de gestión de calidad en extensión universitaria.	Empírico	Evaluar implementación de ISO 9001 en extensión universitaria	Clasificación de procesos y mapas de procesos	Mejora en eficiencia y satisfacción de usuarios	Permite analizar la implementación de sistemas de calidad y su impacto en procesos institucionales
Ordóñez Parra et al. (2021). Gestión administrativa y control interno.	Empírico	Evaluar eficacia del control interno en universidades	Modelo COSO; revisión documental y entrevistas	Debilidades en planificación y protocolos	Permite analizar la relación entre control interno y formalización de procesos administrativos
Henríquez et al. (2022). Procesos administrativos en universidades venezolanas.	Empírico	Describir procesos de gestión universitaria	Observación y análisis documental	Rigidez estructural y fragmentación organizacional	Permite analizar la fragmentación funcional y la necesidad de enfoques integrados de procesos
Damián Núñez et al. (2025). Procesos administrativos y gestión por resultados.	Empírico	Analizar relación entre procesos y resultados institucionales	Encuestas y análisis cuantitativo	Relación entre digitalización, capacitación y eficiencia	Permite identificar vínculos entre organización de procesos, digitalización y desempeño institucional
Lacunza et al. (2021). Gestión documental electrónica en UNLP.	Empírico	Analizar procesos de digitalización administrativa	Estudio de caso y entrevistas	Digitalización de expedientes y adaptación organizacional	Permite analizar procesos de modernización administrativa en entornos universitarios

Garate (2024). Digitalización de archivos en UNR.	Empírico	Relevar circuitos documentales	Observación y entrevistas	Tensiones entre prácticas tradicionales y digitales	Permite analizar tensiones entre prácticas tradicionales y procesos digitalizados
Osborne (2020). Calidad en organizaciones públicas.	Teórico	Analizar eficiencia y valor público	Revisión teórica	Relación entre eficiencia y coordinación institucional	Aporta criterios para analizar la generación de valor público en procesos administrativos
Peters, B.G. (2021). Gobernanza y desempeño.	Teórico	Explicar relación entre gobernanza y desempeño	Revisión conceptual	Importancia de la coordinación institucional	Permite analizar la relación entre gobernanza, coordinación y desempeño organizacional
Salimbeni Gandino (2019). Gestión de procesos.	Teórico	Analizar flujo de información organizacional	Enfoque conceptual	Importancia del flujo de información y aprendizaje organizacional	Permite analizar la coordinación interna y circulación de información en procesos administrativos
Halliburton (2006). Gestión por procesos.	Teórico	Definir estructura de procesos	Enfoque conceptual	Procesos como sistemas interdependientes	Permite interpretar la organización como sistema de procesos interrelacionados
Musselin, C. (2020). Gestión universitaria.	Teórico	Analizar complejidad administrativa universitaria	Enfoque conceptual	Interdependencia entre funciones académicas y administrativas	Permite analizar la complejidad organizacional del trabajo administrativo universitario

Nota. Elaboración propia a partir de los estudios y documentos incluidos en la revisión bibliográfica.

A partir de la sistematización de los antecedentes empíricos y los marcos teóricos sobre gestión por procesos y trabajo administrativo en organismos públicos y universidades, se elaboró un registro analítico que permitió definir las categorías temáticas centrales para estudiar la organización de la tarea administrativa en la Sede de Gobierno de la UNR, destacándose entre los ejes conceptuales emergentes la estandarización de procesos, la coordinación entre departamentos, la digitalización con el uso de tecnologías de la información, la mejora continua, el aprendizaje organizacional, el control orientado a resultados y la gestión documental.

Las fuentes seleccionadas articulan evidencia empírica sobre la aplicación de procesos y estrategias de mejora en diversos contextos con desarrollos teóricos que ayudan a interpretar las dinámicas del trabajo administrativo universitario y su impacto en la eficiencia institucional.

De esta manera, el registro funciona como una matriz analítica que guía la lectura de los resultados, haciendo posible confrontar la organización formal del trabajo en la UNR con los postulados conceptuales de la gestión por procesos para identificar fortalezas, vacíos y oportunidades de mejora, sirviendo siempre como un marco de apoyo para la interpretación y no como evidencia empírica por sí misma.

4.3 Análisis del Cuestionario al Personal Administrativo

Los resultados del cuestionario se analizaron identificando las tendencias en las preguntas cerradas y agrupando temáticamente las respuestas abiertas, con la intención de reconstruir los patrones de sentido en torno a la organización del trabajo en la Sede de Gobierno de la UNR.

Respecto a la definición de tareas y responsabilidades, las respuestas muestran una concentración en matices intermedios, ubicándose principalmente entre las opciones "de acuerdo" y "ni de acuerdo ni en desacuerdo", aunque con algunas posturas en desacuerdo, sugerencia de este comportamiento que, si bien existen definiciones formales sobre los roles, estas no se perciben de forma homogénea entre el personal, lo que deja ver niveles desiguales de claridad en la estructura cotidiana del trabajo.

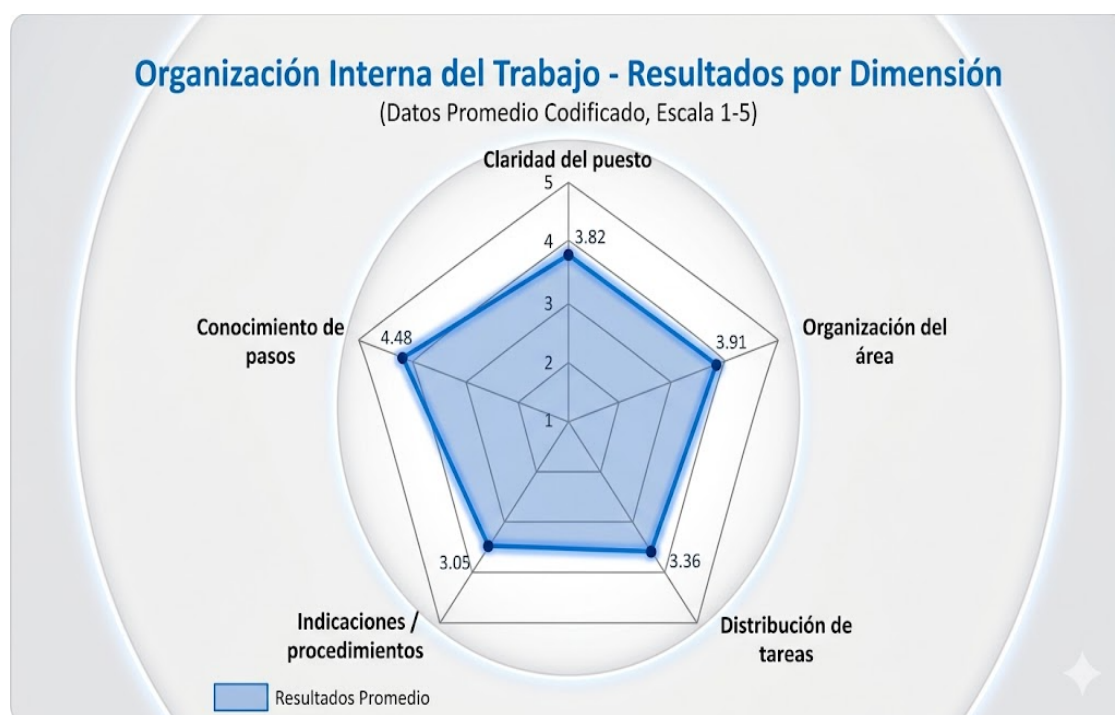
En esa misma dirección, la valoración general de la organización se mueve mayoritariamente entre "adecuada" y "regular", reflejando una mirada moderadamente positiva, pero que no deja de advertir limitaciones operativas.

En cuanto a la distribución de las tareas, la opción predominante fue "parcialmente", acompañada por valoraciones que la califican directamente como inadecuada, siendo esta una tendencia que permite inferir desequilibrios en la asignación de cargas de trabajo, así como posibles solapamientos o vacíos en la dinámica interna de las áreas, mientras que, al consultar sobre la existencia de indicaciones, normas o procedimientos claros, las respuestas volvieron a concentrarse en la categoría "parcialmente", registrando también posturas negativas, lo que evidencia una formalización que resulta todavía incompleta o poco sistematizada en el plano operativo.

Al indagar sobre el conocimiento de los pasos necesarios para realizar la labor diaria, las respuestas se orientaron hacia "casi siempre" y "siempre", hallazgo que muestra que, en el plano individual, el personal logra resolver y sostener sus actividades habituales aun cuando la formalización institucional no sea del todo clara o uniforme, sugiriendo la presencia de saberes y prácticas operativas que compensan, al menos en parte, las falencias en la estructuración formal de los procesos.

Figura 1

Organización interna del trabajo administrativo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta 2025

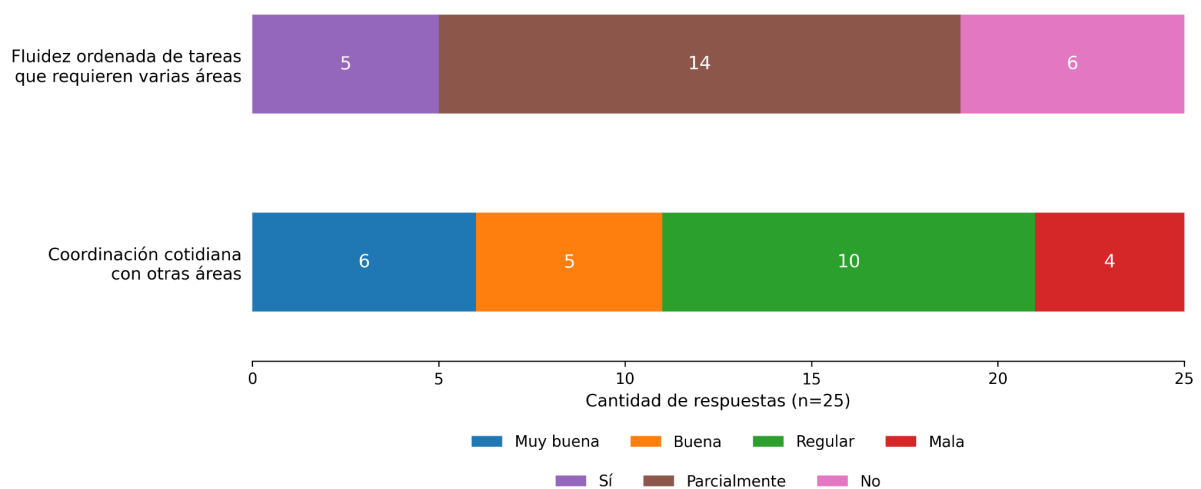
En cuanto a la coordinación interáreas, las respuestas muestran un panorama diverso, situándose principalmente entre las opciones "regular" y "buena", sin embargo, al poner la

lupa en aquellas tareas que exigen la intervención conjunta de distintos sectores, la mayoría de las opiniones se concentra en la categoría "parcialmente", registrando incluso algunas valoraciones directamente negativas, donde esta tendencia deja ver que la articulación entre áreas representa uno de los nudos más críticos en la organización del trabajo diario, reflejando una estructura que todavía arrastra marcas claras de fragmentación funcional.

En la misma línea los datos sobre la fluidez de los circuitos administrativos, donde el predominio de respuestas que señalan un funcionamiento apenas "parcialmente" ordenado sugiere que los trayectos de los trámites no están del todo integrados, relacionándose esta desconexión de forma directa con la presencia de demoras y trabas en la rutina laboral, las cuales son percibidas con frecuencia variable, pero con un sesgo hacia su reaparición cotidiana.

Figura 2

Coordinación interáreas y fluidez de las tareas administrativas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo, 2025.

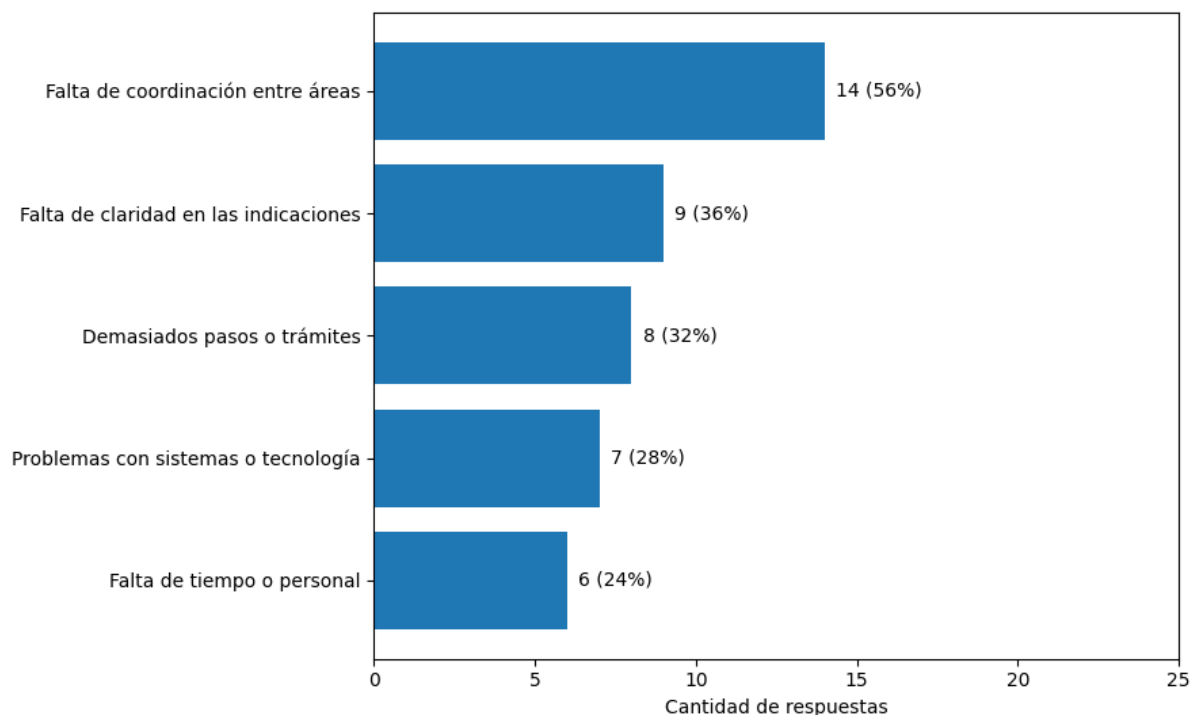
El examen de las respuestas permitió identificar un conjunto de factores que explican las principales dificultades observadas, donde los participantes señalaron, de manera recurrente, la falta de coordinación entre sectores, la escasa claridad de las instrucciones, la complejidad de determinados circuitos administrativos y las limitaciones de los sistemas tecnológicos.

Estas apreciaciones se ven reforzadas por las respuestas abiertas, en las que también se mencionan problemas de comunicación, debilidades en la definición de los

procedimientos, fragmentación de las tareas y necesidades de capacitación, junto con la conveniencia de redistribuir las cargas de trabajo y fortalecer la gestión de los recursos humanos.

Figura 3

Principales causas de las dificultades en las tareas administrativas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo (n = 25). La pregunta permitía seleccionar más de una opción, por lo que los porcentajes no suman 100 %.

Mirando las propuestas de mejora, se advierte un acuerdo bastante amplio sobre qué aspectos priorizar: fortalecer la coordinación interárea, mejorar la comunicación interna, avanzar en la estandarización de los trámites y habilitar espacios de formación continua, demandas que, en conjunto, buscan aportar mayor claridad organizativa y dotar de mayor agilidad a la labor administrativa.

Desde una perspectiva analítica, estos hallazgos permiten dar respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, en tanto sacan a la luz las tensiones existentes entre la estructura formal reconstruida en el análisis documental y la dinámica real del trabajo diario, pues, si bien el personal identifica la presencia de marcos normativos, funciones y procedimientos formalizados, las valoraciones muestran que estas reglas no se traducen de manera uniforme en dinámicas de trabajo ágiles y articuladas.

Las debilidades encontradas en la coordinación, la claridad operativa y la continuidad de los circuitos dan cuenta de una institución que, aunque ha avanzado en formalizar sus procesos, sigue funcionando bajo una lógica marcadamente sectorial, de modo que la voz del personal administrativo permite visibilizar la distancia que aún separa a la normativa de su aplicación efectiva, condicionando la adopción de un enfoque integral de gestión por procesos en la universidad.

4.4 Discusión de los Resultados

El análisis integrado de los datos provenientes de las distintas fuentes, el relevamiento documental, el cuestionario aplicado al personal y la revisión de literatura especializada permite construir una lectura articulada sobre cómo se organiza la tarea administrativa en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario a la luz del enfoque de gestión por procesos.

En primer lugar, con relación al objetivo específico 1, centrado en caracterizar la organización formal del trabajo, el análisis documental muestra progresos visibles en la formalización de procedimientos, la digitalización de circuitos y la existencia de esquemas de control institucional, dando cuenta estos elementos de una estructura organizativa que ha incorporado herramientas de modernización administrativa, en particular para asegurar la trazabilidad, el registro de información y la definición de responsabilidades, sin embargo, como se desprende del corpus examinado, esta formalización se despliega de manera parcial y segmentada, acotándose a áreas o trámites puntuales sin llegar a consolidar una mirada sistémica del trabajo universitario.

En segundo lugar, respecto al objetivo específico 2, orientado a interpretar esa estructura formal desde los postulados de la gestión por procesos, la evidencia pone de manifiesto una brecha entre las iniciativas institucionales vigentes y los presupuestos teóricos del enfoque procesual, pues, como sostienen Halliburton (2006) y vom Brocke et al. (2021), la gestión por procesos exige una mirada transversal, sistémica e integrada de la organización, fundada en la articulación de actividades orientadas a aportar valor.

En este punto, si bien la UNR muestra avances en materia de estandarización y soporte digital, estas medidas aún no se hallan plenamente articuladas bajo una lógica de procesos interdependientes, donde la persistencia de un esquema funcional, estructurado en torno a áreas con un alto grado de autonomía, condiciona la coordinación transversal e interrumpe la consolidación de circuitos integrados y orientados a resultados.

En esta misma línea, los aportes de la literatura especializada refuerzan el diagnóstico al señalar que las organizaciones universitarias suelen presentar problemas asociados con la fragmentación, la cultura de silos y las dificultades de articulación entre dependencias (Marín-García et al., 2024; Henríquez et al., 2022), advirtiendo del mismo modo los autores que la digitalización, con todo su valor instrumental, no garantiza por sí sola la vigencia de una gestión por procesos, en la medida en que no implica necesariamente una revisión profunda de los flujos de trabajo ni su orientación al valor público (Osborne, 2020; Peters, 2021), por lo que el caso estudiado dialoga con tendencias reportadas en otros entornos, lo que otorga mayor consistencia a las interpretaciones alcanzadas.

En tercer lugar, con relación al objetivo específico 3, abocado a identificar correspondencias y tensiones entre el marco formal y la dinámica cotidiana, los resultados del cuestionario ofrecen un insumo empírico fundamental, en tanto las percepciones del personal dejan ver que, aun cuando existen definiciones formales sobre tareas y reglas, estas no siempre se traducen en prácticas organizativas claras, uniformes y coordinadas, reapareciendo en concreto trabas en la articulación interáreas, la precisión de las consignas y la agilidad de los trámites, a lo que se suman demoras derivadas de la complejidad procedimental o de fallas en los soportes tecnológicos.

Estos hallazgos permiten inferir la existencia de una distancia entre la norma escrita y su adopción real, lo que constituye un freno decisivo para la implantación efectiva de la gestión por procesos, dado que, como bien rescata la literatura, el éxito de este paradigma no depende únicamente del diseño de manuales y reglamentos, sino de su apropiación por parte de la comunidad administrativa, de la transparencia en la circulación de la información y de la capacidad institucional para coordinar acciones transversalmente (Salimbeni Gandino, 2019; Osborne, 2020).

Al mismo tiempo, la evidencia revela que el funcionamiento cotidiano descansa en buena medida en prácticas informales y saberes acumulados por el propio personal, recursos que permiten sostener la marcha de las tareas aun en escenarios de formalización incompleta, coincidiendo este rasgo con aquellas miradas que jerarquizan la dimensión social de las organizaciones, reconociendo que las interacciones, trayectorias y estrategias de los actores resultan determinantes para dar forma al trabajo real (Musselin, 2020).

En conclusión, el material analizado permite caracterizar la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la UNR como una estructura en fase de transición, ubicada a mitad de camino entre un modelo tradicional de gestión sectorial y la incorporación paulatina de herramientas propias del enfoque procesual, pues, aunque se advierten avances

valorables en formalización, digitalización y control, persisten inercias ligadas a la desintegración de los circuitos, la debilidad en los puentes interárea y la falta de una orientación sistemática hacia la mejora continua y el valor público.

De este modo, la discusión de los resultados no solo responde a las preguntas iniciales del estudio, sino que también permite trazar líneas de acción institucional, entre las cuales destacan la estandarización efectiva de los procesos, el fortalecimiento de la comunicación interdepartamental, la consolidación de planes de capacitación y el impulso a una cultura organizacional basada en la mejora continua, constituyendo estas dimensiones, en sintonía con el marco teórico de la investigación, condiciones necesarias para avanzar hacia una administración universitaria más integrada, eficiente y orientada a la mejora continua.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario desde el enfoque de la gestión por procesos, con el fin de caracterizar su estructura formal, comprender su lógica organizativa e identificar las tensiones entre la normativa institucional y el desarrollo cotidiano de las actividades.

En lo relativo a la organización formal, los hallazgos muestran progresos claros en la formalización de trámites, la digitalización de circuitos y la implantación de mecanismos de control, elementos que permiten afirmar que la universidad cuenta con una base organizativa que favorece la trazabilidad, la delimitación de responsabilidades y la sistematización de diversas rutinas administrativas, aunque, sin embargo, tales avances se despliegan de forma fragmentada y desigual, sin llegar a conformar un sistema integral articulado en torno a procesos interrelacionados.

Al examinar esta configuración desde la perspectiva de la gestión por procesos, se advierte que la administración universitaria continúa funcionando predominantemente bajo una lógica funcional y sectorial, dado que, si bien se registran componentes afines al enfoque procesual, como la estandarización procedimental y el soporte de tecnologías documentales, estos instrumentos no se integran aún en una visión sistémica que ordene el trabajo como un conjunto de flujos transversales orientados a la creación de valor público, escenario donde la digitalización y la formalización técnica constituyen pasos indispensables, pero no suficientes para consolidar una auténtica gestión por procesos.

En este sentido, la inclusión de la voz del personal administrativo permitió profundizar en el diagnóstico, dejando al descubierto la brecha existente entre el marco normativo y la práctica diaria, en tanto las respuestas al cuestionario revelan que, aun reconociendo la presencia de normas y reglamentos, persisten obstáculos en la articulación interdepartamental, la precisión de las instrucciones y la agilidad de los circuitos, derivando estas fricciones en demoras, solapamientos operativos y la necesidad recurrente de apelar a saberes y redes informales para garantizar la marcha de los trámites.

La investigación permite concluir que la organización del trabajo administrativo en la Sede de Gobierno de la UNR atraviesa una fase de transición, donde coexisten herramientas de modernización con dinámicas de trabajo tradicionales, siendo esta una convivencia tensionada que frena la adopción plena de la gestión por procesos en la medida en que

perduran estructuras parceladas, fallas en la coordinación transversal y una reducida presencia de dispositivos orientados a la mejora continua y al aprendizaje organizacional.

En paralelo, los resultados destacan el rol insustituible de los trabajadores administrativos en el sostenimiento de la gestión, en tanto sus prácticas, aprendizajes y estrategias cotidianas permiten salvar las omisiones o rigideces de la estructura formal, subrayando este hallazgo la necesidad de valorar la dimensión humana y social de las organizaciones como un pilar constitutivo de la vida institucional.

Se perfilan como principales desafíos avanzar en la integración sistémica de los circuitos administrativos, afianzar los puentes de comunicación entre áreas, simplificar y transparentar la normativa de procedimientos, y promover espacios permanentes de capacitación y aprendizaje, dirección en la cual una adopción gradual de la gestión por procesos permitiría ganar en eficiencia, coherencia organizativa y calidad de servicio, sin demandar necesariamente reestructuraciones drásticas de gran escala.

En síntesis, este trabajo aporta una mirada situada sobre la labor administrativa en la universidad pública, exponiendo tanto sus fortalezas como sus condicionantes al incorporar modelos contemporáneos de gestión, ofreciéndose así el estudio como un insumo valioso para orientar futuras decisiones de fortalecimiento institucional y para nutrir investigaciones que busquen profundizar en la complejidad de los procesos administrativos en el campo universitario.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.^a ed.). Caracas: Episteme.
- Balassa Eisinger, B., & Buics, L. (2025). The potential of the P-graph for optimizing public service processes. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 27, 8461–8473.
<https://doi.org/10.1007/s10098-024-02853-8>
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (4), 37–59.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/items/f34449a8-8668-4cba-a91c-df71039404ee>
- Castiñeira, P. (2019). Empresas y empleados con resistencia al cambio. Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/843>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2011). *Resolución CONEAU N° 382/11: Criterios y procedimientos para la evaluación institucional*. CONEAU.
- Consejo Interuniversitario Nacional. (2021). Desafíos de las universidades públicas en la etapa de la pospandemia. CIN.
<https://www.cin.edu.ar/plenario-extraordinario-desafios-de-las-universidades-publicas-en-la-etapa-de-la-pospandemia/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damián Núñez, E. F., Zevallos de las Casas, L. I., Chávez Navarro, J. R., Castañeda Sánchez, M. I., & Engracio Salinas, J. A. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. *Revista InveCom*, 5(4), 1–8.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14920699>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

- Detyna, B., & Detyna, J. (2022). Lean management in improving the organization – case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (162), 121–139. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.6>
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Morata.
- Garate, R. (2024). *Gestión documental y procesos de digitalización de los archivos universitarios. El caso de la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas de la UNR* [Trabajo Final de Especialización]. Universidad Nacional de Rosario, Centro de Estudios Interdisciplinarios.
<https://rephip.unr.edu.ar/items/aba91264-cdcd-469a-9400-291f842424a4>
- González-Aportela, O., Batista-Mainegra, A., & González Fernández-Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 11(2), 105–134. <https://doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- Guerrero-Millones, A. M., Fernández-Vásquez, J. A., Supo-Rojas, D. G., Sánchez-García, I. E., Briceño-Guerrero, J. A. I., & Falen-Larrea, R. (2025). Gestión por procesos en educación superior: universidades de América y Europa. Una revisión de alcance. *Prohominum*, 8(1). <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0436>
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*.
<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/4%20Manual%20para%20Reingenier%C3%A1Da%20de%20Procesos.pdf>
- Henríquez, A. T., Narváez Castro, M., & Senior Naveda, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 364–380. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37944>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM]. (2015). *Normas IRAM-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad*. IRAM.

- Iraheta Corrales, V. M. (2016). Elementos para una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública. En XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.
- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business process management culture in public administration and its determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 201–221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Lacunza, A. C., Clark, R., & Marafuschi Phillips, M. (2021). La Gestión documental electrónica en la UNLP: El camino hacia el expediente electrónico. *Revista ES*, 1(1-2), e022. <https://doi.org/10.24215/27186539e022>
- Ley N° 24.521. (1995). *Ley de Educación Superior*. Boletín Oficial de la República Argentina, 10 de agosto de 1995.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24521-25394/texto>
- Marín-García, J. A., García-Sabater, J. J., García-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2024). Relevant factors to implement continuous improvement in administrative services of public universities: an action research study. *Production Planning & Control*, 36(9), 1247–1267. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2355242>
- Mintzberg, H. (1994). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Musselin, C. (2020). *La gobernanza de las universidades*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
<https://ediciones.unq.edu.ar/coleccion/estado-y-politicas-publicas/la-gobernanza-de-las-universidades/>
- OCDE. (2017). Recomendación de la OCDE sobre integridad pública.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
- Ordóñez Parra, J., Cárdenas Muñoz, J., Cuadrado Sánchez, G., & Zamora Zamora, G. (2021). *Gestión administrativa de las instituciones de educación superior*: Universidad

- Católica de Cuenca-Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 27(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533035>
- Osborne, S. P. (2020). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003009153>
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Postdata: Revista de Reflexión y Análisis Político*, XI, 11-56.
<http://oscaroszlak.org.ar/gallery/burocracia%20estatal%20pol%C3%ADtica%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf>
- Oszlak, O. (2020). El Estado en la era exponencial. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (73), 5–40.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. CEDES–CLACSO.
https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/3332/1/Doc_t04.pdf
- Peters, B. G. (2021). Administrative traditions and public administration reform. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
<https://global.oup.com/academic/product/administrative-traditions-9780198297253?c=ar&lang=en&#>
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2019). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)
- Poder Ejecutivo Nacional. (2019). *Decreto N.º 50/2019. Administración Pública Nacional. Organigrama de Aplicación de la Administración Nacional centralizada hasta nivel de Subsecretaría*. Boletín Oficial de la República Argentina, 20 de diciembre de 2019.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-50-2019-333535/texto>

- Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario. (2019). *Resolución N.º 004/2019. Estructura de gestión del Rectorado*.
<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1fHxkZDaGTlBVwtrnaix6Wsf2SMHr1jB>
- Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario. (2019). *Resolución N.º 2094/2019. Manual de contrataciones*. Digesto Electrónico de la Universidad Nacional de Rosario.
<https://drive.google.com/drive/folders/1fHxkZDaGTlBVwtrnaix6Wsf2SMHr1jB>
- Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario. (2020). *Resolución N.º 2301/2020. Habilitación del procedimiento de otorgamiento de títulos y expedición de diplomas y certificados*. Universidad Nacional de Rosario.
<https://drive.google.com/drive/folders/1fHxkZDaGTlBVwtrnaix6Wsf2SMHr1jB>
- Rectorado de la Universidad Nacional de Rosario. (2021). *Resolución N.º 3038/2021. Creación del Sistema Integral de Gestión Documental Electrónica (SIGDE-UNR) y aprobación del Sistema Único Documental (SUDOCU)*
<https://drive.google.com/drive/folders/1fHxkZDaGTlBVwtrnaix6Wsf2SMHr1jB>
- Rojo, P., Martínez, C., Scotta, M., Ferreyra, M. V., Montiel, N., Montero, P., Guizzetti, M., Bruno, V., & Paronzini, J. (2024). *Manual de Buenas Prácticas de Internacionalización de la Educación Superior: la experiencia de la Universidad Nacional de Rosario*. Universidad Nacional de Rosario.
<https://rephip.unr.edu.ar/items/5e4cb104-e8b9-4a1f-92ea-effd81405634>
- Salimbeni Gandino, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *PODIUM*, (35), 69–86.
- Sindicatura General de la Nación. (2014). Resolución SIGEN N.º 162/2014: Pautas para la intervención de las Unidades de Auditoría Interna en la aprobación de reglamentos y manuales de procedimientos. República Argentina.
- Sotelo Maciel, A. J. (2014). Cadena de valor público y planteamiento estratégico: limitaciones y virtudes del modelo. En Congreso Internacional del CLAD.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Universidad Nacional de Rosario. (2019-2030). *Agenda UNR 2030*. Rectorado, Consejo Superior, decanatos y áreas de gestión de la UNR.

<https://unr.edu.ar/unr-premiada-internacionalmente-por-su-agenda-2030/>

Universidad Nacional de Rosario. (2022). Informe de Autoevaluación Institucional. UNR.

vom Brocke, J., Mendling, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2021). Handbook on business process management (2nd ed.). Berlin: Springer.

Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público.

<https://es.scribd.com/document/81191530/Waissbluth-2008-Gestion-Del-Cambio-en-El-Sector-Publico>

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (T. Parsons, Ed. y Trad.). Free Press. (Trabajo original publicado en 1922).

Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal administrativo

Tipo de instrumento: cuestionario mixto de tipo semiestructurado, con preguntas cerradas y abiertas.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión del personal administrativo sobre la organización del trabajo y el funcionamiento de las tareas en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial.

1. ¿Las tareas y responsabilidades de su puesto están claramente definidas?
Muy de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Muy en desacuerdo
2. ¿Cómo evalúa la organización general del trabajo en su área?
Muy adecuada
Adecuada
Regular
Poco adecuada
Inadecuada
3. ¿Considera que las tareas están bien distribuidas entre las personas de su área?
Sí
Parcialmente
No
4. ¿En su trabajo existen indicaciones claras (normas, instructivos o procedimientos) sobre cómo realizar las tareas?
Sí
Parcialmente
No
5. ¿En general, sabe qué pasos seguir para completar sus tareas habituales?
Siempre
Casi siempre
A veces

- Rara vez
- Nunca
6. ¿Cómo evalúa la coordinación cotidiana con otras áreas cuando tiene que realizar tareas en conjunto?
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
7. Cuando una tarea requiere la intervención de varias áreas, ¿el trabajo fluye de manera ordenada?
- Sí
- Parcialmente
- No
8. En su experiencia, ¿suelen presentarse demoras o dificultades en las tareas administrativas?
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca
9. Cuando se presentan dificultades, ¿a qué cree que se deben principalmente? (puede marcar más de una opción)
- Falta de coordinación entre áreas
- Falta de claridad en las indicaciones
- Demasiados pasos o trámites
- Falta de tiempo o personal
- Problemas con sistemas o tecnología
- Otros: _____
10. ¿Considera que la forma en que está organizado el trabajo podría mejorar?
- Sí
- No
- No sabe

11. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales problemas en la organización del trabajo administrativo?

(Respuesta abierta)

12. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para facilitar el trabajo administrativo?

(Respuesta abierta)

Anexo 2. Matriz de análisis documental

Objetivo del instrumento: Registrar y sistematizar la información relevante contenida en la documentación institucional analizada para identificar procesos administrativos y valorar elementos vinculados con la gestión por procesos en la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020–2025.

N.º	Autor / Institución	Año	Documento analizado	Proceso administrativo identificado	Descripción del proceso o contenido relevante	Elementos de gestión por procesos identificados	Aporte para el análisis
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Nota. Instrumento de elaboración propia para el análisis y sistematización de documentación institucional relacionada con los procesos administrativos y la gestión por procesos en la Universidad Nacional de Rosario.