

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL LA RIOJA**

**ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

|  |
| --- |
| **“Mejora de la Eficacia/Eficiencia de los Procedimientos Administrativos Básicos de la UTN - FRLR”** |

**POLI, JOSE MIGUEL**

**ÍNDICE**

[1 INTRODUCCIÓN 1](#_Toc522292216)

[2 MARCO CONCEPTUAL 1](#_Toc522292217)

[2.1 LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA 1](#_Toc522292218)

[2.2 NIVEL POLÍTICO Y DIRECTIVO: 2](#_Toc522292219)

[2.3 NIVEL COORDINADOR: 2](#_Toc522292220)

[2.4 NIVEL OPERATIVO: 2](#_Toc522292221)

[2.5 NIVEL ASESOR: 3](#_Toc522292222)

[2.6 NIVEL FISCALIZADOR: 3](#_Toc522292223)

[2.7 NIVEL AUXILIAR DE APOYO: 3](#_Toc522292224)

[2.8 CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO (CCT): 3](#_Toc522292225)

[2.9 FUNCIONES, ACTIVIDADES: 4](#_Toc522292226)

[2.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS: 5](#_Toc522292227)

[2.11 DONDE ESTAMOS EN LA UTN – FRLR: 6](#_Toc522292228)

[2.12 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS FACULTADES DE UTN: 6](#_Toc522292229)

[3 ANTECEDENTES DE TEMATICAS SIMILARES 7](#_Toc522292230)

[3.1 LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. UNA METODOLOGÍA PARA SU EFICACIA ADMINISTRATIVA. Dalmary Salazar V. Omnia, Año 11, Nº 2, Mayo-Agosto 2005 7](#_Toc522292231)

[3.1.1 RESUMEN 7](#_Toc522292232)

[3.1.2 INTRODUCCIÓN 8](#_Toc522292233)

[3.1.3 PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8](#_Toc522292234)

[3.2 MODELO INGENIERIL PARA DISEÑAR PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. INGENIERÍA Y DESARROLLO. Universidad del Norte 7: 53-71. 2000 10](#_Toc522292235)

[3.2.1 RESUMEN 10](#_Toc522292236)

[3.2.2 INTRODUCCION 10](#_Toc522292237)

[3.2.3 PROCESO 10](#_Toc522292238)

[3.3 GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN. Bogotá. Octubre 2012 12](#_Toc522292239)

[3.3.1 RESUMEN 12](#_Toc522292240)

[3.3.2 INTRODUCCION 13](#_Toc522292241)

[3.3.3 IMPORTANCIA DE LA MEDICION 14](#_Toc522292242)

[3.3.4 DATOS E INFORMACIÓN 14](#_Toc522292243)

[3.3.5 INDICADORES 15](#_Toc522292244)

[3.3.6 CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES 15](#_Toc522292245)

[3.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA 16](#_Toc522292246)

[3.4.1 ¿QUÉ HAY DE PARTICULAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PUBLICO? 17](#_Toc522292247)

[3.4.2 ¿POR QUÉ UTILIZAR INDICADORES DE GESTIÓN? 17](#_Toc522292248)

[3.4.3 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES/ PROCEDIMIENTOS 18](#_Toc522292249)

[3.5 ELEMENTOS A UTILIZAR 19](#_Toc522292250)

[4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA 20](#_Toc522292251)

[5 OBJETIVOS DE LA INTERVENCION 21](#_Toc522292252)

[5.1 OBJETIVO GENERAL: 21](#_Toc522292253)

[5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 21](#_Toc522292254)

[5.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCION 22](#_Toc522292255)

[6 ETAPAS DEL PROYECTO DE INTERVENCION 22](#_Toc522292256)

[7 MATERIALES Y METODOS 23](#_Toc522292257)

[7.1.1 ENTREVISTAS 23](#_Toc522292258)

[7.1.2 ESPACIO DE OPINIÓN O APORTE 23](#_Toc522292259)

[7.1.3 CONFECCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA O FLUJOGRAMA 23](#_Toc522292260)

[7.1.4 NIVEL 1: DIRECTORES DE ÁREAS 23](#_Toc522292261)

[7.2 NIVEL 2: JEFES DE DEPARTAMENTO 23](#_Toc522292262)

[7.3 CÁLCULO DE INDICADORES 24](#_Toc522292263)

[7.3.1 EFICACIA DE UNA ACTIVIDAD 24](#_Toc522292264)

[7.3.2 EFICACIA DE UN PROCEDIMIENTO 24](#_Toc522292265)

[7.3.3 EFICIENCIA DE UNA ACTIVIDAD 24](#_Toc522292266)

[7.3.4 EFICIENCIA DE UN PROCEDIMIENTO 25](#_Toc522292267)

[7.3.5 ETAPAS/CRONOGRAMA 25](#_Toc522292268)

[ETAPAS/ MESES 25](#_Toc522292269)

[Actividades/ Procedimientos y Flujogramas 25](#_Toc522292270)

[Evaluación de Eficacia y Eficiencia 25](#_Toc522292271)

[Reformulación de Actividades, Procedimientos y Flujogramas 25](#_Toc522292272)

[Confección del Manual de Procedimientos Administrativos 26](#_Toc522292273)

[Evaluación de Eficacia y Eficiencia 26](#_Toc522292274)

[7.3.6 ETAPAS/ RESPONSABLE/ RECURSOS 26](#_Toc522292275)

[ETAPAS 26](#_Toc522292276)

[RESPONSABLES 26](#_Toc522292277)

[RECURSOS 26](#_Toc522292278)

[RRHH 26](#_Toc522292279)

[FISICOS 26](#_Toc522292280)

[Actividades/ Procedimientos y Flujogramas 26](#_Toc522292281)

[\*Secretarios de Facultad. 26](#_Toc522292282)

[\*Directores de Área 26](#_Toc522292283)

[\*Jefes de Departamento 26](#_Toc522292284)

[No Docentes de cada Departamento 26](#_Toc522292285)

[Técnico Informático 26](#_Toc522292286)

[Oficina de cada Departamento 26](#_Toc522292287)

[Evaluación de Eficacia y Eficiencia 26](#_Toc522292288)

[\*Secretario de Planeamiento y Gestión 26](#_Toc522292289)

[Sec. Plan. y Gestión 26](#_Toc522292290)

[Ofic. de Sec. de Plan. Y Gestión 26](#_Toc522292291)

[Reformulación de Actividades, Procedimientos y Flujogramas 26](#_Toc522292292)

[\*Secretarios de Facultad. 26](#_Toc522292293)

[\*Directores de Área 26](#_Toc522292294)

[\*Jefes de Departamento 26](#_Toc522292295)

[\*No Docentes de cada Departamento 26](#_Toc522292296)

[Sala de Consejo Directivo 26](#_Toc522292297)

[Confección del Manual de Procedimientos Administrativos 26](#_Toc522292298)

[\*Secretario de Planeamiento y Gestión 26](#_Toc522292299)

[\*Directores de Área 26](#_Toc522292300)

[\*Jefes de Departamento 26](#_Toc522292301)

[Sec. Plan. y Gestión 26](#_Toc522292302)

[Sala de Consejo Directivo 26](#_Toc522292303)

[Evaluación de Eficacia y Eficiencia 26](#_Toc522292304)

[\*Secretario de Planeamiento y Gestión 26](#_Toc522292305)

[Sec. Plan. y Gestión 26](#_Toc522292306)

[Ofic. de Sec. de Plan. Y Gestión 26](#_Toc522292307)

[8 INSTRUCTIVO Y FICHAS PARA ENTREVISTAS 26](#_Toc522292308)

[9 TEMATICA DE INVESTIGACION 27](#_Toc522292309)

[10 BIBLIOGRAFÍA 28](#_Toc522292310)

# INTRODUCCIÓN

Desde la Secretaría de Planeamiento y Gestión de la Facultad Regional La Rioja de la UTN y en consenso con todos los no docentes y su delegación gremial local, se elaboró un organigrama funcional con visión de futuro y un manual de misiones y funciones, que fue aprobado por Resolución n° 35/ 2016 de Consejo Directivo de la Facultad.

La próxima tarea que se realizará es la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, que luego será sometido a consideración del Consejo Directivo para su aprobación.

La función de gestión de esta secretaría consiste en planificar, organizar, evaluar y mejorar la gestión administrativa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos en forma eficaz, eficiente, productiva, con equidad y humanidad, en un contexto de un entorno cambiante donde hay que poner en práctica un conjunto de adaptación continua y activa de la organización administrativa.

Es en este marco que se pretende realizar el trabajo de intervención y la tarea en la que se culminará es en valorar la medida de la eficacia/eficiencia de los procedimientos, antes y luego de la ejecución e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos, para visualizar el grado de mejoramiento.

# MARCO CONCEPTUAL

## LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA

Las organizaciones están sujetas a cambios constantes orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las agrupaciones sociales producen siempre un orden simbólico, en nuestro caso de la universidad, una cultura académica.

Burton Clarck (1993) observa que existen dos culturas predominantes. La cultura Administrativa y la cultura Disciplinarias, que se origina en las distintas disciplinas.

Con respecto a la autoridad, Clarck define dos tipos de autoridad: una basada en la disciplina, y otra basada en el sistema académico.

Autoridad basada en la disciplina: Personalista (profesoral), colegiada, gremial (de representación), profesional.

Autoridad basada en el sistema académico: burocrática, gubernamental, política, de la oligarquía académica.

Clarck señala que los patrones de autoridad son decisivos en el sentido que afectan el ritmo del cambio y la capacidad de innovación y de reforma del sistema. Define 4 patrones: trabajo, creencias, autoridad e integración que pueden facilitar e impulsar los cambios, o por el contrario oponerse a los mismos. Depende del cambio de que se trate y el sentido que imponga. En general la reacción es corporativa y se oponen a los cambios que puedan resultar perjudiciales para sus integrantes.

El organigrama funcional, el manual de misiones y funciones y el manual de procedimientos administrativos constituyen un instrumento técnico normativo y operativo de gestión institucional.

Tienen por finalidad orientar y establecer las funciones generales y específicas de cada unidad orgánica, buscando asegurar con claridad la determinación de responsabilidades, líneas de autoridad, jerarquías, criterios institucionales y procedimientos.

Es importante mencionar que la actualización periódica de estos manuales es imperativa para el desarrollo de una administración eficaz y eficiente.

## NIVEL POLÍTICO Y DIRECTIVO:

Es aquel establecido a través de una conformación jurídica en donde se norma, señala y exige el cumplimiento de las políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y leyes de la entidad; además en él se ejerce la orientación, dirección de la misma y delegación de facultades.

Es a su vez, la autoridad máxima de la institución, y por ende le corresponde ejercer la representación legal y administrativa de la entidad. Es el responsable directo de la buena marcha de la organización. En nuestro caso es el **Decano** y sus **Secretarios**.

## NIVEL COORDINADOR:

En este nivel se ubican a las unidades administrativas que tienen como funciones principales propiciar y lograr la interrelación de las labores y actividades que ejecutan la institución en búsqueda y logro de un objetivo común y procurando que el desarrollo de esas actividades se cumplan en forma armoniosa, ordenada y racional.

En este nivel se ubican las unidades administrativas que desempeñan acciones de planificación, organización, dirección, y control de forma general en la entidad, así como también las comisiones de trabajos creadas para un fin específico. En nuestro caso las **Direcciones**.

## NIVEL OPERATIVO:

Agrupa las unidades administrativos que dentro de las instituciones hacen posible alcanzar los objetivos institucionales y gubernamentales en pro del beneficio de la comunidad en general (son unidades afines). En nuestro caso los **Departamentos**.

## NIVEL ASESOR:

Las unidades administrativas que corresponden a este nivel, ejercen orientación, aclaran, aconsejan, proponen y recomiendan, acciones a seguir a cualquier unidad administrativa que conforman la dependencia a fin de conseguir los fines adscritos a la institución, siendo sus funciones de asesoramiento y asistencia técnica especifica. En nuestro caso el **Departamento Legales y Despacho**.

## NIVEL FISCALIZADOR:

Se incluyen en este nivel todas aquellas unidades administrativas que desarrollan actividades de fiscalización, regulación y control de todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos a nivel interno de la institución o instituciones que ejerza estas funciones para todo el sector público. En nuestro caso el **Departamento Rendición de Cuentas**.

## NIVEL AUXILIAR DE APOYO:

Se incluyen en este nivel, todas aquellas unidades administrativas de las cuales la organización procura la disposición y administración de recursos humanos, materiales, financieros, estructurales y que además prestan a la misma los servicios indispensables para el desarrollo de actividades, programas y funciones encomendadas y asignadas a cada unidad administrativas o en su conjunto. En nuestro caso **Divisiones**.

## CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO (CCT):

Entre la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional (APUTN), con personería gremial Nº 1460/88, con domicilio en Suárez 2850 Capital Federal, que representa a la PARTE TRABAJADORA; y la Universidad Tecnológica Nacional, con domicilio en Sarmiento 440, Capital Federal, que representa a la PARTE EMPLEADORA, de acuerdo a las Leyes N° 24.185, 24.447 y 24.521, Decreto reglamentario 1007/95, Acuerdos Plenarios del Consejo Interuniversitario Nacional (C.I.N.) Nº 1821/95 y Estatuto de la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales (FATUN).

El CCT en su Título II (Disposiciones Generales), **Artículo 6**, dice: Constituye objeto esencial en el accionar de las partes realizar las acciones tendientes a brindar el más eficaz servicio en lo que a la actividad no docente corresponde. En este sentido y ante la necesidad de adecuarse a los cambios que se vienen produciendo en la Universidad Tecnológica Nacional, las partes manifiestan su convicción de acordar y consensuar la implementación de acciones coherentes para encontrar soluciones técnicas y profesionales acordes (…)

En el Título IV (Derechos y Deberes), **Artículo 13**, dice: Sin perjuicio de los deberes que en función de las particularidades de la actividad desempeñada pudieran agregarse en los respectivos convenios particulares, todos los agentes tienen los siguientes deberes:

a) Prestar el servicio personalmente, encuadrando su cumplimiento en principios de eficiencia y eficacia, y de acuerdo a las condiciones y modalidades que resultan del presente convenio.

b) Observar en el servicio y fuera de él una actitud ética (…)

c) Responder por la eficacia y el rendimiento de la gestión del personal del área a su cargo.

d) Respetar y hacer cumplir, dentro del marco de competencia de su función, el sistema jurídico vigente.

e) Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades el caso y tenga por objeto la realización de actos de servicios compatibles con la función del agente (…)

En su Título VI (Capacitación), **Artículo 18**, dice: La Universidad Tecnológica Nacional deberá ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o pueda desempeñar, sin que esto impida el desarrollo de la carrera administrativa.

En el **Artículo 19**, dice: Tendrá por objetivos generales:

a) Proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales.

b) Potenciar habilidades, conocimientos y experiencia.

c) Reducir los requerimientos de supervisión y otorgar mayor autonomía decisional.

d) Mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución.

e) Proporcionar mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal.

## FUNCIONES, ACTIVIDADES:

Deben especificar conceptualmente las tareas que definen la unidad de la estructura orgánica. Cada función está asociada a un procedimiento o proceso y está definida por un conjunto de actividades inherentes a la misma que permite cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Las funciones revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo y están especificadas e la Res. 35/2016 de Consejo Directivo de la Facultad Regional La Rioja, con su correspondiente Organigrama Funcional y Manual de Misiones y Funciones.

Desde un punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes:

* Funciones genéricas: Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual, sin discriminación del puesto concreto que ocupen.
* Funciones específicas: Son aquellas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
* Funciones auxiliares: Son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

El Manual de Procedimientos (o Procesos) Administrativos es el documento en el que de manera ordenada y sistemática se preserva la información fundamental de cada uno de los procedimientos administrativos: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, las obligaciones económicas que se derivan, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios para su cumplimentación.

Además de ayudar a la simplificación y racionalización de los procedimientos facilitando a su vez el tránsito a la Administración Electrónica en la gestión de los procedimientos.

El Manual de Procedimientos Administrativos tiene como funciones:

• Documentar y registrar el conocimiento de la Institución, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, para poder disponerlo, y poder ofrecerlo de manera universal al conjunto de la organización, y de la ciudadanía, disminuyendo así los costes de formación e información.

• Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización.

• Contribuir a la transparencia en la gestión.

• Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permite la identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplifica al máximo el proceso de búsqueda de las debilidades permitiendo su corrección.

• Mejora la calidad del servicio brindado, ayudando a convertirlo en más eficaz y eficiente.

• Promueve la participación de las personas de la organización y el trabajo colaborativo en equipo.

## DONDE ESTAMOS EN LA UTN – FRLR:

En nuestra Facultad Regional no existe un Manual de Procedimientos Administrativos. Se trabaja en base a los conocimientos históricos del personal no docente y en base a las ordenanzas y resoluciones emanadas de Consejo Superior y Consejo Directivo, que especifican ciertos lineamientos para algunos procedimientos que quedan registrados en soporte papel o informático.

Esto trae como consecuencia cierto grado de desconocimiento de los procesos de trabajo, por parte del personal no docente involucrado (que en algunos casos son de distintos Departamentos), generando el inadecuado uso de los insumos y de la información, además del retraso en las actividades y por ende de los resultados.

Además en casos de ausencia del personal que posee el conocimiento histórico (por ej. por enfermedad) presupone la intervención de otra persona que no conoce acabadamente la ruta de las actividades, con el consiguiente retraso en la tramitación del mismo y las posibilidades de errores en su ejecución y en el peor de los casos de la interrupción del procedimiento.

## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS FACULTADES DE UTN:

No todas las Facultades Regionales tienen Manuales de Procedimientos completos de todos los Procedimientos Administrativos llevados a cabo en la Unidades Académicas.

Generalmente lo tienen las grandes facultades, pero sólo nos sirven como guía, ya que la Facultad Regional La Rioja es pequeña y por lo tanto cuenta con una estructura orgánica no comparable con las grandes facultades, tiene poco personal no docente los que en algunos casos cubren funciones correspondientes a distintos departamentos según lo estipulado en el organigrama funcional.

Este organigrama funcional aprobado por Res. N° 35/2016 de Consejo Directivo de FRLR, impulsado desde la Secretaría de Planeamiento y Gestión, en consenso con todos los no docentes y su delegación gremial local (APUTN), es un organigrama con cierta visión de futuro y un Manual de Misiones y Funciones acorde a esta concepción de la organización funcional.

Las funciones están estipuladas de acuerdo a las direcciones/ departamentos/ divisiones y no de acuerdo a la cantidad de personas, de tal forma de crear una organización con vistas a una proyección futura de crecimiento, lo que implicará un aumento de la planta no docente y la posibilidad de cubrir distintos departamentos y divisiones de la estructura orgánica.

# ANTECEDENTES DE TEMATICAS SIMILARES

La presente intervención pretende mejorar el grado de eficacia y eficiencia de los procedimientos administrativos básicos en las dependencias de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional La Rioja, para ello se determinará antes y después de la ejecución e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos el grado de eficacia y eficiencia.

Usaremos para este trabajo de intervención, los conocimientos de dos investigaciones realizadas sobre temáticas similares y además utilizaremos una guía para la construcción de indicadores de gestión.

## LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. UNA METODOLOGÍA PARA SU EFICACIA ADMINISTRATIVA. Dalmary Salazar V. Omnia, Año 11, Nº 2, Mayo-Agosto 2005

### RESUMEN

Resultados de la investigación que tuvo como objetivo determinar el proceso básico de la administración del recurso humano en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia, con el propósito de proporcionar lineamientos estratégicos.

El estudio se fundamentó en el enfoque teórico de Chiavenato (2001) y complementado con Mondy y Noe (1997), donde se identificaron y evaluaron los subsistemas: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos.

Entre las conclusiones se encontró que el personal administrativo percibe dicho proceso, con una frecuencia mediana en los subsistemas aprovisionamiento y desarrollo, y baja, en los subsistemas aplicación, mantenimiento y control, lo que evidencia debilidades en el proceso.

Se recomendó: Desarrollar programas de formación de valores morales, propiciar un clima de verdaderas transformaciones, creación de la Coordinación de Recursos Humanos para cada facultad o núcleo, entre otros; planteados con el propósito de lograr la eficacia administrativa del recurso humano.

### INTRODUCCIÓN

Para las instituciones universitarias se hace imperativa la necesidad de poner en práctica un conjunto de estrategias, conocimiento, técnicas e instrumentos que le permitan fomentar el espíritu gerencial, de tal manera que exista suficiente talento para el manejo óptimo de los limitados recursos de las mismas.

El desarrollo de estas estrategias debe estar dirigidas a la gestión del recurso humano, ya que son las personas quienes llevan a cabo los avances, obtienen los logros y cometen los errores que determinan el éxito o el fracaso de una empresa.

Es por ello, que al determinar el proceso básico de la administración del recurso humano, permitirá a la gerencia, administradores o jefes de dependencias, conocer ¿Quién irá a trabajar en la institución?, ¿Qué harán las personas?, ¿Cómo mantener a las personas trabajando?, ¿Cómo preparar y desarrollar al personal?, ¿Cómo saber quiénes son y qué hacen?

De manera tal, que permitan evaluar y aplicar los correctivos necesarios, en las actividades que la requieran.

En este sentido y en virtud de iniciar transformaciones, las universidades pudieran partir en reconocer la importancia de una eficiente administración del recurso humano, de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, ya que de la disposición y esfuerzo humano, las mismas seguirán o se detendrán en la consecución de sus objetivos.

### PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2001) enfoca su clasificación, con una visión proactiva de la administración de recursos humanos, ya que toma en consideración la planificación y desarrollo personal, la cual es considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los empleados; además ayuda a satisfacer las necesidades futuras del personal.

Al igual que Chiavenato (2001), Mondy y Noe (1997) toma en cuenta la planificación y desarrollo.

Considerando los autores antes mencionados a continuación, se presenta una breve descripción del proceso básico de Administración de Recursos Humanos.

#### SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recursos humanos adecuados y necesarios para su funcionamiento. Se abordan en este subsistema las actividades de planeación, reclutamiento y selección de personal.

#### SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización? En las actividades correspondientes a esta etapa se pueden mencionar: la integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño.

#### SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: compensación (remuneración), beneficios sociales, higiene y seguridad y relaciones sindicales.

#### SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Este sub sistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos, y desarrollen conceptos y abstracciones.

#### SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es el subsistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos. Según Chiavenato (2001) el control es un proceso compuesto por cuatro etapas:

* Establecimiento de los estándares deseados.
* Seguimiento y monitoreo del desempeño.
* Comparación del desempeño con los estándares deseados.
* Acción correctiva, si es necesaria.

Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia en sus jornadas de trabajo y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos.

## MODELO INGENIERIL PARA DISEÑAR PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. INGENIERÍA Y DESARROLLO. Universidad del Norte 7: 53-71. 2000

### RESUMEN

Los Procesos operativos y/o administrativos de las organizaciones han sido el foco de interés del hombre en la búsqueda por mejorar tanto en bienestar como en productividad. Las innovaciones, lentas en la era del poder rural, se agilizan con la Revolución Industrial y se multiplican en la era del conocimiento para dar paso a organizaciones altamente competitivas gracias al mejoramiento continuo de los procesos productivos y/o administrativos.

Las empresas colombianas se están sensibilizando respecto a la necesidad de producir para el mercado de la “Aldea Mundial”, y para esto están desarrollando sistemas de aseguramiento de la calidad que les permitan demostrar que están capacitadas para satisfacer a los clientes.

### INTRODUCCION

La ingeniería industrial tiene como propósito fundamental el mejoramiento de los procesos de cualquier organización, para lograr el perfeccionamiento en el desarrollo de las diferentes actividades tendientes a producir bienes y/o servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes.

### PROCESO

Las actividades que conforman el modelo son:

* Selección y entrenamiento del analista.
* Planeación de entrevistas.
* Trabajo de campo.
* Seguimiento del procedimiento.
* Elaboración del procedimiento.
* Reunión de presentación y afinación final.
* Revisión y aprobación.
* Control del documento.

#### SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL ANALISTA

La selección del analista se debe hacer del personal de afuera de la empresa, con conocimiento de la norma ISO 9000, con fluidez verbal y habilidades para entrevistar y observar detalles propios de procesos complejos.

Se debe llevar a cabo de acuerdo con procedimientos existentes, y haciendo simulaciones de entrevistas, a fin de desarrollar la suficiente habilidad y rigurosidad en el trabajo de campo.

#### PLANEACIÓN DE ENTREVISTAS

En reunión con los líderes responsables de los procesos administrativos de la empresa, se planean todas las actividades relacionadas con la elaboración de los procedimientos.

#### TRABAJO DE CAMPO

Esta es la actividad mas importante, y es necesario que el analista tenga a mano todos los detalles suministrados por el entrevistado.

Una vez comprendido cada paso, éste se debe ir estructurando en forma de diagrama de flujo, de forma que al terminar la entrevista se tenga también la representación gráfica del procedimiento.

#### SEGUIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO

Con el diagrama de flujo se elabora un borrador en el que se describen todas las actividades, buscando la comprensión global del procedimiento. Con esta descripción se recorren los puestos de trabajo que se relacionan con el procedimiento, escuchando a los responsables de las diferentes actividades, para confirmar, afinar y/o complementar la información obtenida en la entrevista.

#### ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Con el trabajo de campo más la información obtenida mediante el seguimiento de las actividades, se elabora el procedimiento que debe regir en el futuro, dado que éste integra el valor agregado propuesto por las diferentes personas que han intervenido en su reconstrucción y mejoramiento.

#### REUNION DE PRESENTACION Y AFINACION FINAL

Se hace necesario someter el procedimiento terminado a discusión en reunión con los responsables del mismo, para aclarar, afinar y/o normalizar el vocabulario que permita su funcionalidad.

#### REVISION Y APROBACION

Ajustada la versión final, se somete a revisión por parte del responsable principal y luego se somete a la aprobación por parte del líder del proceso. Tanto el que revisa como el que aprueba deben firmar.

#### CONTROL DEL DOCUMENTO

La empresa debe asignar una dependencia para que centralice toda la documentación generada y que estime conveniente. En dicha dependencia debe llevarse el control sobre la misma.



## GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN. Bogotá. Octubre 2012

### RESUMEN

Los indicadores de gestión o desempeño cobran una gran importancia para la mejora en el desempeño institucional; sin embargo, su diseño e implementación implican en la mayoría de los casos un desafío dada la complejidad de las entidades que requieren aplicarlos.

El presente documento es una herramienta básica para entender su desarrollo, tomando como punto de partida el concepto de medición, como marco general para su desarrollo conceptual.

### INTRODUCCION

La gestión basada en procesos como enfoque básico para el desarrollo de las organizaciones, es determinado y promovido desde herramientas como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000, permitiendo identificar y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí, lo que proporciona los vínculos entre los diferentes procesos que desarrollan las entidades, su interacción es la que permite crear valor para los usuarios o beneficiarios y dar cumplimiento a la función administrativa de cada una de ellas.

Como parte esencial de dicha gestión por procesos, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización; es importante mencionar que dada la condición de entidades públicas, el manejo de recursos públicos implica controlar y mejorar su ejecución en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

En este sentido para dicho control es necesario contar con información administrable que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones; este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los INDICADORES DE GESTIÓN.

Diferentes literaturas especializadas muestran diversas maneras de definir los indicadores, así como diferentes recomendaciones acerca de su aplicación y metodología, luego de un análisis de dichos estudios y especialmente de las metodologías desarrolladas desde entidades formuladoras de política en Colombia, como son el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE) y los aportes de documentos y guías desarrollados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco del Programa CEPAL/GTZ “Modernización del Estado, Administración Pública y Desarrollo Económico Local y Regional”, de acuerdo a los cuales se busca actualizar la presente guía con una serie de conceptos básicos orientadores que permitan a las entidades facilitar su formulación, seguimiento y evaluación.

Cabe aclarar que la metodología sugerida se constituye en una orientación básica para el desarrollo de los indicadores, dado que para su aplicación práctica, cada entidad debe tener en cuenta su naturaleza, funciones, estructura y procesos, con el fin de establecer las variables, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales será más adecuada la medición de su gestión.

Con el fin de enmarcar el tema de indicadores de gestión, es importante precisar la conceptualización existente acerca de la evaluación de la gestión, al respecto el Comité de Gerencia Pública (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de acuerdo a varios estudios realizados en países miembros de dicha organización, la define como:

“Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución”.

### IMPORTANCIA DE LA MEDICION

Una adecuada medición requiere ser:

* PERTINENTE, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados.
* PRECISA, debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la adecuada elección del instrumento de medición.
* OPORTUNA, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.
* ECONÓMICA, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

### DATOS E INFORMACIÓN

La información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

Gráficamente se puede expresar como sigue:



Datos Información

### INDICADORES

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

* + Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
  + Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
  + Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
  + Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas.
  + impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
  + Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
  + Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
  + Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

### CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES

Las características más relevantes son las siguientes:

* Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
* Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
* Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.
* Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
* Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
* Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
* Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La razón fundamental por la cual la evaluación del desempeño nos importa es que hace posible la asignación de responsabilidades, las cuales están en el corazón de nuestro sistema de gestión pública.

Podemos pensar en la responsabilidad pública como parte de un “contrato originario” entre los ciudadanos y su gobierno en cualquier sociedad democrática.

Existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: Desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia.

El **desempeño operativo** incluye cuatro elementos que, como veremos, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

* Relevancia: los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
* Eficacia: deben evaluar el grado de obtención de los objetivos
* Eficiencia: en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
* Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

El **desempeño financiero** cubre dos cuestiones fundamentales.

* Los resultados del programa de gasto deben estar en línea con las previsiones del presupuesto.
* Se debe gestionar de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.

El **desempeño de la congruencia** tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones y estándares de conducta aceptados.

### ¿QUÉ HAY DE PARTICULAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PUBLICO?

La evaluación del desempeño es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación del desempeño funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los gestores privados es claro e indiscutible: las compañías privadas existen para hacer beneficios y generar valor a sus propietarios.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser fácilmente valorados económicamente.

Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último. Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado.

### ¿POR QUÉ UTILIZAR INDICADORES DE GESTIÓN?

En el marco del New Public Management, se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para, en primer lugar, clarificar objetivos: el funcionario público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en planes estratégicos o cuadros de mando.

A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.

Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual.

Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

Realizar una evaluación del desempeño es valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Dentro de los beneficios de la evaluación del desempeño podemos citar:

* Mejora el desempeño.
* Permite detectar las necesidades de capacitación.
* Permite detectar errores en el diseño del puesto de trabajo.
* Permite detectar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño de ese puesto.
* Ayuda a tomar decisiones de ascenso.

### CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES/ PROCEDIMIENTOS

Para poder evaluar las actividades que se realizan en cada proceso es necesario definir indicadores de evaluación. Para la construcción de estos indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

#### ¿QUÉ SE HACE?

Con esta pregunta se pretende que cada empleado describa sus actividades principales y el proceso realizado que permiten cumplir con cada una de sus funciones.

#### ¿QUÉ SE DESEA MEDIR?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Puede analizarse el proceso realizado, bajo el tiempo dedicado por el personal a cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.

#### ¿QUIÉN UTILIZARÁ LA INFORMACIÓN?

Una vez descriptas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores se deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

Esta evaluación exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos, de los cuales se desarrollan dos en las siguientes líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser mensurables.

#### INDICADORES DE GESTIÓN

##### EFICACIA

La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos incluidos tácita o explícitamente y derivados de la misión y/o función, en nuestro caso, de cada dirección/ departamento/ división. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados (óptimo factible).

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre el grado de cumplimiento de los fines propuestos.

##### EFICIENCIA

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

* El rendimiento o desempeño del servicio prestado con relación a su coste.
* La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark), este estándar se traducirá en un tiempo de ejecución preestablecido y consensuado.
* Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos (disminución del tiempo de ejecución).

## ELEMENTOS A UTILIZAR

De la investigación “Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa” tomaremos como base los subsistemas de aplicación de recursos humanos, de desarrollo de recursos humanos y de control de recursos humanos.

De la investigación “Modelo ingenieril para diseñar procedimientos administrativos. Ingeniería y desarrollo” tomaremos como base el diagrama de flujo de la figura para elaborar y mejorar los procedimientos administrativos.

De la “Guía para la construcción de indicadores de gestión” tomaremos las definiciones y construcción de los indicadores de **eficacia** y **eficiencia.**

Todo esto enmarcado dentro de la evaluación del desempeño en la gestión pública.

# PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

En nuestra facultad se observa con frecuencia lentitud en algunos procedimientos o actividades (por ej.: control de actas de exámenes), que son parte de un procedimiento más complejo (por ej.: tramitación de títulos), lo cual trae como consecuencia el retraso innecesario de procedimientos que requieren una pronta solución.

Algunos no docentes integrantes de la estructura administrativa están aislados uno de los otros, y acompañado en algunos casos con el atraso tecnológico que se observa en algunos obsoletos procedimientos administrativos, trae como consecuencia una demora innecesaria en el cumplimiento de los objetivos.

Los funcionarios a cargo de puestos directivos deben reconocer que el éxito de las organizaciones se encuentra en la capacidad de sus no docentes y hacer hincapié en la necesidad de aprovechar al máximo los recursos humanos y tecnológicos, determinando los cursos de acción a seguir con respecto a cuánto, cómo, y cuándo se debe reclutar, seleccionar, adiestrar, transferir o trasladar el personal, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos funcionales.

Los tres ítems detallados a continuación son los que en definitiva influyen en la eficacia /eficiencia de los procedimientos administrativos.

* Grado de conexión entre las distintas unidades de trabajo:
  + Conocimiento de las funciones de cada dirección/ departamento/ divisiones y de los procedimientos, por parte del personal jerárquico a la hora de impartir órdenes.
  + Capacidad de trabajo colaborativo.
* Tecnología utilizada para realizar las distintas actividades:
  + Grado de utilización del software disponible para el seguimiento de los procesos y actividades (Sysadmin).
  + Grado de utilización del software disponible para el seguimiento de los procedimientos académicos (Sysacad).
* Capacidad del personal no docente:
  + Conocimiento de la ubicación jerárquica de su puesto de trabajo.
  + Grado de formación académica requerida para cumplir las funciones.
  + Conocimiento del proceso de trabajo.

Además se debe fortalecer la llamada planificación del recurso humano, con frecuencia se observa que cuando surge un cambio en los niveles altos de la facultad: Decanos, Directores de Departamento, Secretarios, esto trae consigo, en la mayoría de las veces, traslados de personal administrativo, de una oficina a otra, ocasionando en muchos casos problemas como los siguientes:

* Desconocimiento por parte del personal de la ubicación jerárquica, y los niveles de autoridad, con los consiguientes conflictos laborales.
* Desconocimiento de los procesos de trabajo, que genera el inadecuado uso de los insumos y de la información, además del retraso en las actividades y por ende de los resultados.
* Descontento en el personal por la resistencia al cambio, con el consiguiente desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano.
* Duplicidad de funciones.
* Desaprovechamiento de los recursos financieros.

# OBJETIVOS DE LA INTERVENCION

## OBJETIVO GENERAL:

* Mejorar el grado de eficacia y la eficiencia de los procedimientos administrativos básicos en las dependencias de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional La Rioja.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

* Identificar las actividades comprendidas en cada uno de los procedimientos básicos de la administración y el flujograma de las mismas, llevadas adelante para cumplir con la finalidad propuesta.
* Medir la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos básicos, antes de la reformulación de los procedimientos y de la redacción del Manual de Procedimientos Administrativos.
* Reformular las actividades/procedimiento y el flujograma de las mismas, llevadas a cabo en cada uno de los procedimientos básicos para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos.
* Contar con el Manual de Procedimientos Administrativos.
* Medir la eficacia y la eficiencia de los procedimientos administrativos básicos, después de la reformulación de los procedimientos y de la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCION

Se realizará un análisis y sistematización de la información obtenida de las entrevistas, y de las hojas de ruta, con los aportes obtenidos por parte del personal no docente.

A partir de esta información se identificarán las actividades comprendidas en cada uno de los procedimientos o procesos básicos de la administración y el flujograma de las mismas llevadas adelante para cumplir la finalidad propuesta.

Se evaluará la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos.

A través de un análisis profundo y crítico se formularan los lineamientos estratégicos que permitan orientar los procedimientos a una mejora continua, priorizando la eficacia y con un desarrollo sostenido para llegar a la eficiencia como una forma de aprovechar los recursos humanos con que se cuenta. Esto además servirá de guía para la confección del Manual de Procedimientos Administrativos.

# ETAPAS DEL PROYECTO DE INTERVENCION

El proyecto de intervención se realizará en distintas etapas a partir del análisis y sistematización de la información obtenida de las entrevistas y del flujograma, con los aportes obtenidos por parte del personal no docente.

Este trabajo de intervención estará basado en dos unidades de análisis, **Nivel 1:** Directores de áreas y **Nivel 2:** Jefes de departamento y su personal a cargo, dejamos excluido el nivel de divisiones porque la facultad no cuenta con personal no docente en esos niveles y las actividades son realizadas dentro del nivel de departamento.

A partir de esta información se desarrollarán **5 etapas**:

* Se identificarán las actividades comprendidas en cada uno de los procedimientos o procesos básicos de la administración y se confeccionará la hoja de ruta o flujograma llevadas adelante para cumplir la finalidad propuesta.
* Se evaluará la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos.
* Se realizará un análisis profundo y crítico y se reformularan las actividades y la hoja de ruta o flujograma de las mismas, de tal manera que permitan orientar los procedimientos a una mejora continua, priorizando la eficacia y con un desarrollo sostenido para llegar a la eficiencia como una forma de aprovechar los recursos humanos con que se cuenta.
* Se tomará esto como base y se confeccionará el Manual de Procedimientos Administrativos, en base a los flujogramas mejorados.
* Se evaluará la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos, luego de la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos.

# MATERIALES Y METODOS

Se adoptará un enfoque de intervención mixto a través de:

### ENTREVISTAS

Las mismas serán estandarizadas a través de un cuestionario escrito y se realizarán a todo el personal (administrativo) no docente de la FRLR.

### ESPACIO DE OPINIÓN O APORTE

En cada cuestionario escrito estandarizado se dejará un espacio en donde cada no docente pueda dar su opinión o aporte tendiente a la mejora.

### CONFECCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA O FLUJOGRAMA

De cada una de los procedimientos, enumerando las distintas actividades llevadas a cabo, para el cumplimiento de sus funciones. Y elaboración de una propuesta de mejora de la hoja de ruta o flujograma y de las actividades en sí.

### NIVEL 1: DIRECTORES DE ÁREAS

Se realizarán entrevistas de trabajo con cada director de área, en dónde se le explicará las intenciones de la investigación a realizar y se les solicitará que responda un **cuestionario escrito** y la **confección de un flujograma** **de cada uno de los procedimientos** correspondientes al cumplimiento de sus funciones, con un detalle de cada una de las actividades realizadas.

## NIVEL 2: JEFES DE DEPARTAMENTO

Se realizarán entrevistas de trabajo con cada jefe de departamento y el resto del personal no docente del área a su cargo, en donde se les explicará las intenciones de la investigación a realizar y se les solicitará que respondan un **cuestionario escrito** y la **confección de un flujograma** con cada una de las actividades llevadas a cabo para realizar los distintos procedimientos o procesos correspondientes al cumplimiento de sus funciones, **con los consiguientes tiempos insumidos en cada una de esas actividades**, estos tiempos insumidos se consensuarán con el grupo de trabajo involucrado y servirá de base para tomarlo como tiempo standard de cada actividad**.**

Además se les solicitará que de acuerdo a su experiencia histórica y a los registros documentales indiquen cuales son los puntos críticos (problemáticos) y que den su **opinión y propuesta de mejora para agilizar los trámites.**

La evaluación de toda la información y la decisión del flujograma mejorado a implementar de las distintos procedimientos será consensuada entre la Secretaría de Planeamiento y Gestión y las distintas Secretarías involucradas, en base a los aportes realizados por el personal no docente.

## CÁLCULO DE INDICADORES

Los indicadores que se trabajarán para la evaluación y mejora del desempeño serán dos: los números que resulten de la medición de la Eficacia y Eficiencia.

Los mismos están definidos por la Secretaría de Planeamiento y Gestión y forman parte del presente.

### EFICACIA DE UNA ACTIVIDAD

Teniendo claro el objetivo de una actividad, al grado de cumplimiento total de la misma le asignaremos el valor 100, al grado de cumplimiento parcial se le asignará un valor ponderado de acuerdo al porcentual realizado.

### EFICACIA DE UN PROCEDIMIENTO

Teniendo el flujograma de un procedimiento, en donde estén enumeradas todas las actividades a realizar para la culminación del mismo, al grado de cumplimiento total del procedimiento le asignaremos un valor 100. El valor individual de cada actividad será de 100/N° de actividades.

Suma del valor individual (***100/n***) de cada una de las actividades incluidas en el procedimiento.

### EFICIENCIA DE UNA ACTIVIDAD

Para evaluar la eficiencia partimos de la base de que se evaluarán únicamente las actividades que cumplan con el grado 100 de eficacia.

Cada actividad tendrá un tiempo estándar de ejecución, el mismo se determinará de acuerdo al grado de complejidad de la misma y en forma consensuada con todo el personal integrante de cada dirección/ departamento y a las estadísticas disponibles.

Este tiempo de ejecución se tomará como base para el cálculo a partir de la fórmula:

(Cociente entre **ts**: tiempo estándar, dividido en **te**: tiempo de ejecución) multiplicado por **100**.

El valor óptimo de la eficiencia de una actividad es 100. En el caso de que se obtenga un valor mayor a 100 indica que el tiempo estándar preestablecido es un valor muy grande y habrá que corregirlo (disminuirlo).

### EFICIENCIA DE UN PROCEDIMIENTO

Para evaluar la eficiencia partimos de la base de que se evaluarán únicamente los Procedimientos que cumplan con el grado 100 de eficacia.

Teniendo la hoja de ruta de un procedimiento, en donde estén enumeradas todas las actividades para la realización del mismo, la eficiencia del procedimiento se tomará a partir de la fórmula:

Suma de la ***Efa***: eficiencia de cada actividad dividida en **n**: N° de actividades.

Este valor se calculará después de corregir la eficiencia de una actividad (en caso que haga falta corregir el tiempo estándar preestablecido). El valor óptimo de la eficiencia de un procedimiento es 100.

### ETAPAS/CRONOGRAMA

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ETAPAS/ MESES | **02** | **03** | **04** | **05** | **06** | **07** | **08** | **09** | **10** | **11** | **12** |
| Actividades/ Procedimientos y Flujogramas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación de Eficacia y Eficiencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Reformulación de Actividades, Procedimientos y Flujogramas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Confección del Manual de Procedimientos Administrativos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación de Eficacia y Eficiencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

El cronograma se ejecutará durante el año de trabajo, desde febrero (mes 02) hasta diciembre (mes 12).

### ETAPAS/ RESPONSABLE/ RECURSOS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ETAPAS | RESPONSABLES | RECURSOS | |
| RRHH | FISICOS |
| Actividades/ Procedimientos y Flujogramas | \*Secretarios de Facultad.\*Directores de Área\*Jefes de Departamento | \*No Docentes de cada Departamento\*Técnico Informático | Oficina de cada Departamento |
| Evaluación de Eficacia y Eficiencia | \*Secretario de Planeamiento y Gestión | \*Sec. Plan. y Gestión | Ofic. de Sec. de Plan. Y Gestión |
| Reformulación de Actividades, Procedimientos y Flujogramas | \*Secretarios de Facultad.\*Directores de Área\*Jefes de Departamento | \*No Docentes de cada Departamento | Sala de Consejo Directivo |
| Confección del Manual de Procedimientos Administrativos | \*Secretario de Planeamiento y Gestión\*Directores de Área\*Jefes de Departamento | \*Sec. Plan. y Gestión | Sala de Consejo Directivo |
| Evaluación de Eficacia y Eficiencia | \*Secretario de Planeamiento y Gestión | \*Sec. Plan. y Gestión | Ofic. de Sec. de Plan. Y Gestión |

# INSTRUCTIVO Y FICHAS PARA ENTREVISTAS

Se adjunta un instructivo y fichas (de 15 páginas) que serán entregadas a cada personal no docente administrativo que participará del trabajo. El mismo consta de:

* Fundamentación.
* Definiciones:
  + Organigrama Funcional.
  + Manual de Misiones y Funciones.
  + Funciones, Actividades y Procedimientos.
  + Manual de Procedimientos Administrativos.
  + Flujograma.
  + Tiempo Estimado.
  + Eficacia.
  + Eficiencia.
* Objetivos:
  + Contar con el Manual de Procedimientos Administrativos.
  + Mejorar la eficacia/ eficiencia de los Procedimientos Administrativos.
* Fichas Adjuntas:
  + Ficha 1: Descripción General del Cargo.
  + Ficha 2: Descripción de Actividades.
  + Ficha 3: Propuesta de Mejora de Actividades.
  + Ficha 4: Descripción de Procedimientos.
  + Ficha 5: Flujograma de Procedimientos.
  + Ficha 6: Propuesta de Mejora de Procedimientos.
  + Ficha 7: Flujograma de Procedimientos Mejorados.
* Cálculos a realizar:
  + Eficacia:
    - Eficacia de una actividad.
    - Eficacia de un procedimiento.
  + Eficiencia:
    - Eficiencia de una actividad.
    - Eficiencia de un procedimiento.

# TEMATICA DE INVESTIGACION

Dentro de las cinco etapas de intervención planteadas, hay dos actividades en las que se realizará una medición de la eficacia y eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos.

En esto se tomarán dos o tres procedimientos representativos para visualizar el grado de mejoramiento de la eficacia y la eficiencia, después de la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos.

En un futuro se planteará un Proyecto de Investigación donde se profundicen las mismas y se haga una medición más completa, incluyendo la mayoría de las actividades/procedimientos planteados en el Manual.

Con esto se logrará realmente la evaluación del desempeño de la mayoría del personal administrativo involucrado.

# BIBLIOGRAFÍA

* Clarke, B., (1991), *El Sistema de Educación Superior*, Azapotzalco, Méjico, Editorial Nueva Imagen.
* Berrikuntza, T., (2010), *Manual de Procedimientos: Guía para su elaboración*, *Agenda de innovación local*, Vizcaya, España, Editorial Eudel del Gobierno Vazco.
* Convenio Colectivo de Trabajo: Leyes N° 24.185, 24.447 y 24.521, Decreto reglamentario 1007/95, Acuerdos Plenarios del Consejo Interuniversitario Nacional (C.I.N.) Nº 1821/95 y Estatuto de la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales (FATUN).
* Guinart i Solà, J. M., (2003), *Indicadores de gestión para las entidades públicas*, Escola d’Administració Pública de Catalunya - VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
* Sierra Escobar, L. F., (2012), *Como medir la eficiencia, eficacia y efectividad en los archivos: propuesta de indicadores de gestión*, IV CONVENCIÓN INTERNACIONAL DE ARCHIVISTAS – COINDEAR – San Bernardo, Chile.
* Elizalde, L. L., Bezies, C. P., y otros, (2010), *Evaluación del personal administrativo 2009/2010*, Pachuca de Soto, Mejico, Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
* Rodriguez Taylor, E., (2012), *Guía para la construcción de indicadores de Gestión*, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, Colombia, Editorial del Departamento Administrativo de la Función Pública.