

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL LA RIOJA**

**INSTRUCTIVO Y FICHAS PARA ENTREVISTAS A PERSONAL NO DOCENTE ADMINISTRATIVO**

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

**INDICE**

[**1** **FUNDAMENTACIÓN** 2](#_Toc518293239)

[**2** **DEFINICIONES** 2](#_Toc518293240)

[**2.1** **ORGANIGRAMA FUNCIONAL** 2](#_Toc518293241)

[**2.2** **FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS** 2](#_Toc518293242)

[**2.3** **MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES** 3](#_Toc518293243)

[**2.4** **FLUJOGRAMA** 3](#_Toc518293244)

[**2.5** **TIEMPO ESTIMADO** 3](#_Toc518293245)

[**2.6** **EFICACIA** 3](#_Toc518293246)

[**2.7** **EFICIENCIA** 4](#_Toc518293247)

[**3** **OBJETIVOS** 4](#_Toc518293248)

[**3.1** **CONTAR CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS** 4](#_Toc518293249)

[**3.2** **MEJORAR LA EFICACIA/ EFICIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.** 4](#_Toc518293250)

[**4** **FICHAS ADJUNTAS** 4](#_Toc518293251)

[**4.1** **FICHA 1: DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO – ACTIVIDADES/PROCEDIMIENTOS** 5](#_Toc518293252)

[**4.2** **FICHA 2: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES** 6](#_Toc518293253)

[**4.3** **FICHA 3: PROPUESTA DE MEJORA DE ACTIVIDADES** 7](#_Toc518293254)

[**4.4** **FICHA 4: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS** 8](#_Toc518293255)

[**4.5** **FICHA 5: FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS** 9](#_Toc518293256)

[**4.6** **FICHA 6: PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS** 10](#_Toc518293257)

[**4.7** **FICHA 7: FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS MEJORADOS** 11](#_Toc518293258)

[**5** **CALCULOS A REALIZAR** 12](#_Toc518293259)

[**5.1** **EFICACIA:** 12](#_Toc518293260)

[**5.1.1** **EFICACIA DE UNA ACTIVIDAD** 12](#_Toc518293261)

[**5.1.2** **EFICACIA DE UN PROCEDIMIENTO** 12](#_Toc518293262)

[**5.2** **EFICIENCIA:** 12](#_Toc518293263)

[**5.2.1** **EFICIENCIA DE UNA ACTIVIDAD** 12](#_Toc518293264)

[**5.2.2** **EFICIENCIA DE UN PROCEDIMIENTO** 12](#_Toc518293265)

# **FUNDAMENTACIÓN**

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 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.

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.

Es en este marco que se pretende realizar este 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.

A posteriori este manual será sometido a la consideración del Consejo Directivo de la Facultad para su aprobación.

# **DEFINICIONES**

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

La Facultad Regional está constituida por una agrupación de personas (funcionarios y personal no docente) que desarrollan una serie de actividades en forma planificada sobre la base de la división del trabajo.

El Organigrama Funcional es una representación gráfica de la estructura organizativa en base a sus funciones y define la posición jerárquica de cada cargo.

La autoridad máxima es el Decano y en forma descendente en los niveles de autoridad se encuentran las Secretarías y las Subsecretarías, ambas están integradas por Funcionarios designados por el Decano, que pueden o no ser Personal de Planta de la Facultad.

En el siguiente nivel se encuentran las Direcciones de Área, los Departamentos y las Divisiones.

Esto está estipulado en la Res. N ° 35/ 2016 de Consejo Directivo de la UTN - Facultad Regional la Rioja.

## **MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES**

En la Res. 035/ 2016, a partir del Organigrama Funcional están definidas las Misiones y Funciones de las distintas áreas de la UTN – Facultad Regional La Rioja.

Las funciones revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

## **FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS**

Las funciones deben especificar conceptualmente las tareas que definen la unidad de la estructura orgánica funcional y cada función está asociada a un procedimiento o proceso.

El Procedimiento está definida por un conjunto de actividades inherentes a la función que permite cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Las actividades son tareas realizadas que tienen un solo paso para el cumplimiento de las mismas.

## **2.4 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

## **FLUJOGRAMA**

El diagrama de flujo, flujograma o diagrama de actividades es la representación gráfica del procedimiento o proceso a través de una muestra visual de los pasos o actividades que se requieren para cumplir con un procedimiento asociado a una función.

Una de sus características es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las actividades y la circulación de documentos y de datos.

Entre los símbolos más comunes se destacan:

* Elipse (límites): identifica el inicio y el fin de un proceso.
* Rectángulo (operaciones): representa una etapa o actividad del proceso, como así también de quién se encarga de ejecutarla, se inscriben dentro del símbolo.
* Cuadrado recortado por debajo (documentos): documento que resulta de la correspondiente operación, en el interior se anota el nombre que corresponda.
* Rombo (decisión): representa el punto del proceso en el cual hay que tomar una decisión. Ola pregunta se inscribe dentro del rombo y dos flechas que salen del mismo enseñan la dirección del proceso en función de la respuesta real.

Como es necesario tener ciertos conocimientos para realizar el flujograma que se les solicita en las fichas 5 y 7, al mismo lo realizará a través de una descripción coloquial de la hoja de ruta del proceso y para la elaboración del flujograma tendrá la colaboración de un técnico del área informática.

## **TIEMPO ESTIMADO**

Es el tiempo estimado, o real, para realizar cada una de las actividades. Este tiempo será consensuado con el personal involucrado a nivel de Departamentos y Direcciones.

## **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 obtenidos con los previstos (optimo factible), independientemente de los medios utilizados.

## **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.

Es la comparación del rendimiento con un referente o estándar (benchmark), este estándar se traducirá en un tiempo de ejecución preestablecido y consensuado.

# **OBJETIVOS**

## **CONTAR CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

A partir del aporte realizado en las entrevistas por parte del Personal No Docente se reformularán las actividades llevadas a cabo en cada uno de los procedimientos básicos y el flujograma de los mismos.

Esto servirá de base para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos.

## **MEJORAR LA EFICACIA/ EFICIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.**

Se realizará la medición 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.

Se realizará la medición la eficacia y la eficiencia de las actividades/ procedimientos administrativos básicos, después de la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos.

# **FICHAS ADJUNTAS**

 Se adjunta un juego de fichas que cada Personal No Docente que realice tareas administrativas deberá completar, en las mismas se les solicita:

* Ficha 1: Detallar los datos del cargo y enumerar cada una de las Actividades/Procedimientos que realiza.
* Ficha 2: Realizar una breve descripción de las Actividades que realiza
* Ficha 3: Proponer la/s mejora/s que crea conveniente para realizar las Actividades con mayor eficacia/ eficiencia.
* Ficha 4: Realizar una breve descripción de cada uno de los Procedimientos que realiza.
* Ficha 5: Realizar un flujograma de cada uno de los Procedimientos.
* Ficha 6: Proponer la/s mejora/s que crea conveniente para realizar los Procedimientos con mayor eficacia/ eficiencia.
* Ficha 7: Realizar un flujograma para las mejoras propuestas en el punto anterior.

## **FICHA 1: DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO – ACTIVIDADES/PROCEDIMIENTOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** | **TITULO** | **EDAD** |
|  |  |  |
| **UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA** |
| **SECRETARIA** |  |
| **DEPARTAMENTO** |  |
| **CARGO** |  |
| ……………………………………………………………**FIRMA**……………………………….**N° DE DOCUMENTO** |  |
| **ACTIVIDADES QUE REALIZA** |
|  |
| **N°** | **NOMBRE DE ACTIVIDAD** | **N°** | **NOMBRE DE ACTIVIDAD** |
| 01 |  | 11 |  |
| 02 |  | 12 |  |
| 03 |  | 13 |  |
| 04 |  | 14 |  |
| 05 |  | 15 |  |
| 06 |  | 16 |  |
| 07 |  | 17 |  |
| 08 |  | 18 |  |
| 09 |  | 19 |  |
| 10 |  | 20 |  |
| **PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA** |
| **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO** | **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO** |
| 01 |  | 11 |  |
| 02 |  | 12 |  |
| 03 |  | 13 |  |
| 04 |  | 14 |  |
| 05 |  | 15 |  |
| 06 |  | 16 |  |
| 07 |  | 17 |  |
| 08 |  | 18 |  |
| 09 |  | 19 |  |
| 10 |  | 20 |  |

## **FICHA 2: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

* **Realice una breve descripción de cada una de las Actividades que realiza.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD** | **DESCRIPCION** | **TIEMPO** |
| 01 |  |  |  |
| 02 |  |  |  |
| 03 |  |  |  |
| 04 |  |  |  |
| 05 |  |  |  |
| 06 |  |  |  |
| 07 |  |  |  |
| 08 |  |  |  |
| 09 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |
| 11 |  |  |  |
| 12 |  |  |  |
| 13 |  |  |  |
| 14 |  |  |  |
| 15 |  |  |  |
| 16 |  |  |  |
| 17 |  |  |  |
| 18 |  |  |  |
| 19 |  |  |  |
| 20 |  |  |  |

## **FICHA 3: PROPUESTA DE MEJORA DE ACTIVIDADES**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

* **Realice una breve descripción de las mejoras propuestas para cada una de las Actividades.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD** | **DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD MEJORADA** |
| 01 |  |  |
| 02 |  |  |
| 03 |  |  |
| 04 |  |  |
| 05 |  |  |
| 06 |  |  |
| 07 |  |  |
| 08 |  |  |
| 09 |  |  |
| 10 |  |  |
| 11 |  |  |
| 12 |  |  |
| 13 |  |  |
| 14 |  |  |
| 15 |  |  |
| 16 |  |  |
| 17 |  |  |
| 18 |  |  |
| 19 |  |  |
| 20 |  |  |

## **FICHA 4: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

* **Realice una breve descripción de cada una de los Procedimientos que realiza.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO** | **DESCRIPCION** |
| 01 |  |  |
| 02 |  |  |
| 03 |  |  |
| 04 |  |  |
| 05 |  |  |
| 06 |  |  |
| 07 |  |  |
| 08 |  |  |
| 09 |  |  |
| 10 |  |  |
| 11 |  |  |
| 12 |  |  |
| 13 |  |  |
| 14 |  |  |
| 15 |  |  |
| 16 |  |  |
| 17 |  |  |
| 18 |  |  |
| 19 |  |  |
| 20 |  |  |

## **FICHA 5: FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

**Flujograma:** Mapa del camino seguido hasta la concreción del procedimiento

* **Realice un flujograma por cada procedimiento enumerado en la ficha 4.**

|  |  |
| --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO** |
|  |  |

## **FICHA 6: PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

* **Realice una breve descripción de la forma de mejorar cada una de los Procedimientos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO** | **DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO MEJORADO** |
| 01 |  |  |
| 02 |  |  |
| 03 |  |  |
| 04 |  |  |
| 05 |  |  |
| 06 |  |  |
| 07 |  |  |
| 08 |  |  |
| 09 |  |  |
| 10 |  |  |
| 11 |  |  |
| 12 |  |  |
| 13 |  |  |
| 14 |  |  |
| 15 |  |  |
| 16 |  |  |
| 17 |  |  |
| 18 |  |  |
| 19 |  |  |
| 20 |  |  |

## **FICHA 7: FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS MEJORADOS**

|  |
| --- |
| **APELLIDO Y NOMBRES** |
|  |

**Definiciones:**

**Actividades:** Tarea realizada que consiste en un solo paso

**Procedimientos:** Tarea realizada que consiste en más de una actividad

**Flujograma:** Mapa del camino seguido hasta la concreción del procedimiento

* **Realice un flujograma por cada procedimiento mejorado enumerado en la ficha 6.**

|  |  |
| --- | --- |
| **N°** | **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MEJORADO** |
|  |  |

# **CALCULOS A REALIZAR**

## **EFICACIA:**

### **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 (n).

$$Ep=\sum\_{n=1}^{n=N}\frac{100}{n} $$

## **EFICIENCIA:**

### **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 y esto multiplicado por 100.

$$Efa= \frac{t s }{t e}. 100$$

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.

$$Efp= \sum\_{n=1}^{n=N}\frac{Efa}{n}$$

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.