



**El proceso de cobertura de vacantes docentes en  
la Universidad Pública.**

**Un estudio de caso: la Facultad de Economía y  
Administración – Universidad Nacional del  
Comahue – año 2020.**

**VILARNOVO Aldana Melisa**

**Legajo: FAEA-3635**

**Director y Co-Directora:**

**Mg. SABINO Guillermo**

**Mg. CORTEZ Estela I.**

**NEUQUÉN – JUNIO 2022**

## **Agradecimientos**

A mamá, por enseñarme lo importante de estudiar una carrera universitaria. Nada de todo esto sería posible sin su amor y apoyo incondicional durante todos estos años.

A mi Director y Co-Directora que estuvieron durante este trayecto acompañando, motivando y guiando, hubiese sido mucho más difícil sin su compañía.

Al personal administrativo y de gestión de la Facultad de Economía y Administración por abrir las puertas a la información para que se pueda construir esta investigación.

A mis compañeros, amigos y futuros colegas, que hicieron que el proceso sea inolvidable y mucho más liviano.

A la Universidad Nacional del Comahue y en especial a la Facultad de Economía y Administración y todos sus colaboradores que trabajan para que la educación pública sea de excelencia y que ser profesional de una institución como esta sea un orgullo.

## Índices:

### Índice de contenidos:

Capítulo 1 - Introducción: .....	6
1.1 Planteamiento del problema: .....	8
1.2 Preguntas de investigación:.....	10
1.3 Objetivos: .....	10
1.3.1 Objetivo General: .....	10
1.3.2 Objetivos específicos: .....	10
1.4 Metodología:.....	11
Capítulo 2 - Marco teórico: .....	13
2.1 Antecedentes del tema: .....	13
Marco teórico:.....	17
2.2 Sistema Universitario Nacional – contextualización: .....	18
2.2.1 Sistema Universitario Nacional – composición: .....	21
2.2.2 Regulación del trabajo docente: .....	23
2.3 Modelo organizacional:.....	24
2.4 Teorías de procesos: .....	26
2.4.1 Gestión por procesos: .....	29
2.4.2 Mejora de procesos:.....	31
2.4.3 Diseño de procesos: .....	33
2.5 Administración de Recursos Humanos (ARH): .....	34
Capítulo 3 - Diseño de la investigación: .....	40
3.1 Diagnóstico organizacional: .....	40
3.1.1 Misión y visión:.....	40
3.1.2 Funciones sustantivas:.....	42
3.1.3 Estructura institucional: .....	43
3.1.4 Órganos de gobierno: .....	52
3.1.5 El personal docente: .....	56
3.1.6 Análisis del modelo organizacional de la FaEA: .....	58
3.2 El contexto de aplicación de la normativa vigente vinculada al proceso de cobertura de vacantes docentes y su impacto en la FaEA: .....	69
3.2.1 Impacto del CCT en la FaEA:.....	70
3.3 El proceso de cobertura de vacantes docentes de acuerdo a la Res 790/18: .....	72

3.3.1 Mapa de procesos de la FaEA: .....	72
3.3.2 El proceso de cobertura de vacantes docentes en la gestión de la FaEA: .....	75
3.3.2.1 Impacto en la gestión administrativa y académica: .....	75
3.3.2.2 Análisis Consejos Directivos y resoluciones .....	77
3.3.3 Flujograma del proceso:.....	90
Capítulo 4 - Conclusiones: .....	98
4.1 Conclusiones:.....	99
4.2 Recomendaciones - propuesta: .....	103
4.1 Aportes para futuras investigaciones: .....	107
Bibliografía:.....	108
Anexos:.....	111
Anexo I: Resolución 790/2018.....	111
Anexo II: Entrevistas con informantes claves.....	115

## Índice de figuras:

Figura 1: Estructura Sector Público Nacional.....	19
Figura 2: Simbología flujograma .....	34
Figura 3: Procesos de la Administración de Recursos Humanos .....	35
Figura 4: Canvas FaEA.....	68
Figura 5: Mapa de procesos de la FaEA .....	74
Figura 6: Porcentaje de tiempo total de CD según tipo de tema.....	80
Figura 7: Aprobación temas académicos .....	81
Figura 8: Aprobación temas res 790/18 y llamados a inscripción/concurso.....	83
Figura 9: Porcentaje de temas según temas totales.....	85
Figura 10: Porcentaje de resoluciones según tema.....	87
Figura 11: Flujograma proceso cobertura de vacantes docentes .....	91

## Índice de tablas:

Tabla 1: Composición Sistema Universitario Nacional .....	22
Tabla 2: Composición planta docente sistema universitario nacional .....	22
Tabla 3: Tipos de procesos .....	28
Tabla 4: Estructura departamental FaEA. ....	45
Tabla 5: Estructura Departamento de Administración .....	46
Tabla 6: Estructura Departamento Contable .....	47
Tabla 7: Estructura Departamento de Estadística .....	47
Tabla 8: Estructura Departamento de Economía.....	48
Table 9: Estructura Departamento de Matemática .....	49

## **Capítulo 1 - Introducción:**

La Universidad Nacional del Comahue (en adelante UNCo) tiene sus orígenes en el año 1964 a través de la Ley provincial N.º 414, que crea la Universidad del Neuquén con el propósito de dar orientación a las escuelas especializadas en la rama de las ciencias de la educación, las ciencias naturales, las ciencias sociales y el desarrollo social (Art. 7.º).

En 1971 el Poder Ejecutivo Nacional sancionó la ley N.º 19.117 que da origen a la UNCo, iniciando su primer ciclo lectivo en 1972.

En cuanto a La Facultad de Economía y Administración (en adelante FaEA), ésta registra sus primeros antecedentes en el año 1967. En su momento, la Universidad de Neuquén contaba con una Escuela Superior de Desarrollo y Administración Regional que en el año 1972 comenzó a llamarse Facultad de Economía y Administración y a desarrollar sus actividades en el asentamiento principal de la UNCo, donde se localiza hasta la actualidad.

En el año 1975 la oferta académica estaba compuesta por las siguientes carreras de grado: Tecnicatura y Licenciatura en Desarrollo Regional y Administración Regional, Profesorado en Matemática y Contador Público Nacional. Esta oferta fue incrementándose a lo largo del tiempo, dando como resultado la oferta académica actual: Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Matemática, Contador Público Nacional, Profesorado en Ciencias Económicas, Profesorado Universitario de Matemática (ex Profesorado en Matemática), Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria y el dictado del Ciclo General de Ciencias Económicas, en convenio con la Universidad de Buenos Aires.

La Universidad es una comunidad que, de acuerdo con su Estatuto (2009), está compuesta por 4 claustros: docentes, graduados, estudiantes y no docentes.

Desde la perspectiva organizacional, estos 4 claustros son los que hacen que esta funcione y desarrolle sus actividades, siendo los participantes de los órganos de gobierno y cumpliendo distintos roles dentro de la actividad universitaria.

Por su parte, el claustro de docentes se encuentra compuesto por aquellos que brindan servicio de enseñanza. Ellos son los encargados de la formación del claustro de estudiantes, cumpliendo un rol fundamental dentro de la misión organizacional. Teniendo en cuenta la relevancia de su participación, la elección de los mejores docentes es una parte clave en las actividades de la Facultad ya que impacta directamente en la calidad del servicio que se brinda a la comunidad.

Los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de carrera de docentes en las Universidades Nacionales (en adelante UUNN) se encuentran regulados por el Convenio Colectivo de Trabajo (en adelante CCT) de docentes universitarios, que fue homologado en el año 2015 y por los estatutos de cada institución.

El objetivo de esta investigación es conocer cómo se desarrolla en la FaEA el proceso de cobertura de vacantes docentes que se encuentra regulado, en la UNCo, por la Resolución Rectoral N.º 0790/18. Para poder realizar un análisis integral, primero se investigará respecto al impacto que tuvo la firma del CCT en la gestión académica y administrativa de la Facultad y luego se realizará un análisis que permita conocer los procesos de la organización. Todo esto, con el objetivo de conocer cuál es la implicancia que tiene el estudiado, para luego analizar las distintas actividades y tareas que se realizan y poder abordar a conclusiones y propuestas en base a este.

## **1.1 Planteamiento del problema:**

En el año 2015, tras más de 5 años de negociación, se homologó en Argentina el primer CCT de docentes universitarios, regulando y estableciendo una base de derechos y obligaciones que deben ser acatados por las UUNN. La implementación del mismo cuenta con fuerza de ley; en muchos casos se contradecía con los estatutos universitarios, lo que obligó a las universidades, entre otras cosas, a adaptarlos y emitir nuevas normativas, modificando tareas y procesos de acuerdo con lo establecido en el CCT. Algunas instituciones, como la Universidad de Buenos Aires, optaron por acatarse al concepto de autonomía universitaria y no suscribieron al convenio, negociando de manera particular su propio instrumento.

Entre los puntos más relevantes que estableció el CCT -al que adhirió la UNCo- se encuentran la regularización de docentes interinos con más de 5 años de antigüedad, la reglamentación de regímenes de licencia pos-maternidad, licencias con goce de haberes para realizar estudios y otras licencias especiales. Además, se regulan tanto categorías como dedicaciones y se fija un régimen de carrera docente que establece evaluaciones periódicas para permanecer en el cargo y concursos públicos de oposición y antecedentes para el ascenso de categoría.

Una situación especial contempla el Artículo 14.º que establece la promoción transitoria para aquellos casos que se deba cubrir una vacante tanto transitoria como definitiva. En muchas de estas disposiciones se faculta a las Comisión Negociadora de Nivel Particular (en adelante CNNP) a establecer los procedimientos que serán aplicables en cada una de las instituciones.

Desde la secretaría académica de la FaEA, perteneciente a la UNCo, surge la necesidad de analizar el proceso que fue impactado por el Artículo 14.º, el proceso de cobertura de vacante docente. Esto se debe a la gran implicancia que tiene este en las actividades administrativas, ya que el movimiento del personal docente universitario lleva a la necesidad de consultar con frecuencia dicho artículo y las resoluciones emitidas en torno al mismo por la CNNP, resultando

en extensos debates en la Comisión de Docencia y Asuntos Estudiantiles y en el mismo Consejo Directivo. Sumado a esto, el proceso se torna más complejo dada la estructura mixta por departamentos y facultades que tiene la UNCo. En su estatuto (1994) se establece:

Artículo 1.º: La Universidad Nacional adopta como unidad académica básica al Departamento, organismo que nuclea profesores e investigadores en disciplinas afines, para realizar las funciones de docencia e investigación dentro de las disciplinas de su competencia.

Artículo 2.º: Los Departamentos son los responsables del dictado de las asignaturas de su especialidad, de la realización de investigaciones y de la formación y perfeccionamiento del personal docente y de investigación. Cada Departamento tendrá un Director, que será elegido por simple pluralidad de votos por los profesores que integran el mismo. El profesor que ocupe el cargo resultará con dedicación exclusiva. Durará dos (2) años en sus funciones y podrá ser reelegido sin límites de períodos. Sus derechos, atribuciones y obligaciones serán reglamentados por el Consejo Superior.

Artículo 3.º: Las Facultades son las unidades mayores del sistema académico, agrupan a los Departamentos afines, y tienen como misión entender en la organización y administración de las carreras ubicadas en el área de su competencia.

Esto implica que la administración académica y administrativa de los docentes pertenecientes a sus departamentos -en cuanto a las altas y bajas, coberturas de vacantes, licencias, renunciaciones, jubilaciones, fallecimientos, etc.- se tratan en el Consejo Directivo de la FaEA, recayendo todas las cuestiones administrativas en su ámbito.

El problema que se plantea esta investigación es poder analizar uno de sus procesos administrativos -el de cobertura de vacantes docentes-, que tiene impacto en los procesos

académicos, para poder describirlo y relevar las distintas etapas del mismo lo que permitirá abordar a conclusiones y realizar propuestas.

## **1.2 Preguntas de investigación:**

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cobertura de vacantes docentes en la FaEA?
2. ¿Cuál fue el impacto de la firma del CCT de docentes universitarios y la implementación de la normativa que rige la cobertura de vacantes docentes en la FaEA?
3. ¿Cuál es la teoría que sustenta el estudio de los procesos?
4. ¿Cómo se realizó la cobertura de vacantes docentes en la FaEA en el año 2020? ¿Cuáles son las tareas que se realizan?

## **1.3 Objetivos:**

### 1.3.1 Objetivo General:

- Analizar cómo se llevó a cabo el proceso de cobertura de vacantes docentes en la Facultad de Economía y Administración de la UNCo durante el año 2020.

### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar el contexto de aplicación de la normativa vigente vinculada a la carrera docente en la Universidad Nacional del Comahue.
- Analizar la bibliografía que sustenta el análisis de los procesos.
- Conocer los procesos de la FaEA.
- Describir cómo se realiza el proceso de cobertura de vacantes docentes en la Facultad de Economía y Administración de la UNCo.

#### **1.4 Metodología:**

La investigación se encuadra dentro de lo que se denomina un “estudio de caso”. Según Muñoz Razo (2011), es aquella que tiene como propósito estudiar las características, conductas y peculiaridades del tema de estudio para compararla con la teoría existente sobre el tema, corroborarla, complementarla o refutarla, y así generar nuevos conocimientos sobre el objeto de estudio. Dado que lo que se pretende es conocer el fenómeno de estudio, se realizará a través de un diseño de tipo descriptivo que permita conocer sus características -preexistentes a la investigación-.

La metodología será de tipo mixta con predominancia cualitativa. Sampieri (2014) define a la investigación cualitativa como un proceso más flexible que el de la investigación cuantitativa, que tiene como propósito “reconstruir” la realidad tal como la observan los participantes en ella.

Dentro de las técnicas de recolección de datos se realizará un relevamiento bibliográfico de los documentos, resoluciones y normativas (análisis documental) que rigen el funcionamiento de la UNCo y la FaEA y el trabajo de los docentes universitarios en Argentina. Además, se analizará bibliografía vinculada a las teorías de procesos y a los procesos de recursos humanos que luego será contrastada con la información relevada en la FaEA con el objetivo de conocer la aplicación de estas en el proceso estudiado.

Para la recolección de información no documentada se realizarán entrevistas semiestructuradas, es decir, con preguntas semiabiertas que den margen para formular preguntas y respuestas. La selección será intencional, a colaboradores de la organización que se encuentren directamente vinculados con el proceso estudiado.

Dentro de las técnicas cuantitativas, se realizará un análisis documental del número de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la FaEA en el año 2020 que permitirá medir la

influencia que el proceso tiene en el total de las resoluciones. Además, se llevará a cabo una observación no participante de los Consejos Directivos grabados del año 2020, con el fin de relevar el tiempo que se destina a cada uno de los temas vinculados al proceso en cuestión y conocer cuáles son las principales cuestiones que se debaten a la hora de aprobar o no un tema.

## **Capítulo 2 - Marco teórico:**

### **2.1 Antecedentes del tema:**

Los mecanismos de acceso y permanencia a la carrera de los docentes universitarios representan un aspecto clave en la vida de las Universidades, diversos autores han investigado estos temas, en el año 2012, Julieta Claveire desarrolló en su tesis doctoral titulada “Trayectorias académicas: Mecanismos de acceso, permanencia y promoción en la carrera docente. Un estudio de caso” los mecanismos y procesos institucionales que posibilitan, o restringen, a los actores universitarios el acceso, la permanencia y la promoción a los cargos docentes en la Universidad de Buenos Aires. A través de un análisis bibliográfico y el desarrollo de entrevistas semiestructuradas a informantes claves arribó a la conclusión de que existe un problema de movilidad de carrera vinculado al acceso, permanencia y promoción. Además, detectó una falla en el sistema de concursos debido a que gran porcentaje de docentes no habrían concursado sus cargos. En cuanto al ingreso y la promoción se observó un papel preponderante de los docentes a cargo de las cátedras quienes ejercen un control personal de la autoridad para la definición del ingreso y la promoción en la carrera de los docentes que ocupan las categorías más bajas (selección "a dedo") (Claveire, 2012).

En el año 2015 con la homologación en Argentina del primer Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de docentes universitarios, se generó un punto de inflexión que repercutió en distintos aspectos de la vida universitaria.

Laura Rovelli y Daniela Atairo en el año 2016 publicaron un artículo titulado “Procesos de cambios en las universidades: un estudio sobre los diseños institucionales en la implementación de la carrera docente en las universidades nacionales argentinas” donde desarrollan las tendencias de cambio en las universidades en el marco de un importante proceso de diferenciación institucional dentro del sistema universitario. Luego de un análisis documental de las normativas que regulan la carrera docente, arriban, entre otras conclusiones, a que los casos estudiados

presentan distintos propósitos en el sentido de la evaluación docente, pero cuentan con un alto consenso en términos del acceso a la CD, siendo el concurso público y abierto de antecedentes y oposición el mecanismo privilegiado de ingreso. Además, concluyen que la homologación del primer Convenio Colectivo de Trabajo para los docentes de las instituciones universitarias nacionales, se constituye en un mecanismo isomórfico institucional al establecer un marco legal general para las organizaciones y promover varios de los lineamientos comunes para las Carreras docentes. (Rovelli & Atairo, 2016)

Hammond Fernando publicó, en el año 2020, un artículo titulado "La regulación de la profesión académica mediada por la negociación colectiva, desafíos emergentes ante un cambio de paradigma" en el cual indaga la política de negociación colectiva de la relación laboral de docentes universitarios y reflexiona sobre su impacto en la profesión académica. Luego de una investigación cualitativa basada en el relevamiento bibliográfico y la realización de entrevistas a distintos informantes calificados, aborda a la conclusión de que la firma del CCT representó un cambio de paradigma en nuestro país debido a la ruptura con la tradicional gestión autónoma del personal académico en el marco del cogobierno universitario, la institucionalización de una política sectorial cuya jerarquía legal supera a los estatutos de las universidades, la aplicación obligatoria de regulaciones definidas centralizadamente entre autoridades universitarias y representantes sindicales y la proyección futura de los acuerdos alcanzados a partir del principio de ultraactividad (Hammond, 2020).

De acuerdo con Hammond, consideramos que la firma del CCT representó un antes y un después en las universidades, dado el impacto que tiene en la gestión universitaria como consecuencia de su jerarquía legal.

Veronica Walker publicó en el año 2021 un artículo titulado "La evaluación de la carrera docente/académica en las universidades públicas en Argentina" en el cual investiga respecto a los mecanismos de evaluación a los cuales son sometidos los docentes universitarios como

mecanismos para regular el acceso, la permanencia y la promoción de los cargos. Luego de una revisión histórica de las normativas que regulan estas evaluaciones, y la realización de entrevistas a informantes claves analiza el impacto que tuvo en la carrera académica y docente la firma del CCT abordando a las conclusiones de que existe una histórica tensión entre los principios de autonomía universitaria y planificación nacional donde se enfrentaron los procedimientos de evaluación centralizados nacional y los descentralizados en el ámbito de las instituciones. En este sentido, la firma del CCT propone nuevas regulaciones para el trabajo docente que impone a las universidades la tarea de regular procedimientos de carrera académica y carrera docente.

Respecto al artículo N.º14 que regula la cobertura de vacantes docentes resalta que este pone en tensión dos lógicas de la organización universitaria como lo son la organización por áreas y la estructura de cátedras, sumado a la disputa que se da en cuanto a la definición en cada institución del “inmediato inferior” y la definición de criterios de antigüedad en el área o en la cátedra en cuestión (Walker, 2012).

Adicional a las investigaciones que estudian y analizan la carrera de docentes universitarios y la firma del CCT, se encuentran investigaciones que se enfocan en el análisis de los procesos y la aplicación de distintas técnicas de la administración por procesos en universidades.

Flores Ana, Lavin José M., Calle Xavier y, Alvarez Edison, publicaron un artículo titulado “Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM”, en el cual exponen como mejorar el modelo de gestión de una universidad, con la adopción de un enfoque de gestión por procesos y realizado sobre una base informática. A través de un estudio descriptivo arriban a la conclusión de que la adopción de BPM como herramienta de gestión y los sistemas BPM como soporte tecnológico han facilitado la automatización de los procesos permitiendo integrar las políticas institucionales,

el personal administrativo y la infraestructura tecnológica disponible (Flores, Lavin, Calle, & Alvarez, 2014).

Otro estudio vinculado a los procesos en universidades, desarrollado por los autores Duro Novoa, Viviana e Iglesias Gillart, Virgilio titulado “La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)” arriba a la conclusión, luego de un relevamiento bibliográfico, de que la implementación de estas estrategias de gestión en las IES implicará esencialmente un cambio de paradigma, que comienza con la organización orientada a procesos y su reconocimiento como los activos principales de la administración, para ejecutar su estrategia y alcanzar los objetivos deseados (Duro Novoa & Iglesias Gillart, 2016).

## **Marco teórico:**

Las universidades de Argentina son entes autárquicos que se rigen por leyes nacionales y su forma de organización es establecida en sus propios estatutos.

Con la sanción de la Ley de Educación Superior N.º 24.521 (en adelante LES), en el año 1995, se estableció que las UUNN tienen la potestad de definir el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente, con la salvedad en el caso del ingreso: este debe realizarse por concurso público y abierto de antecedentes y oposición (Nosiglia, Trippano, & Mulle, 2018).

En la UNCo, de acuerdo con su estatuto, el ingreso a la carrera docente se formaliza según lo establecido en la ley.

Por otra parte, el proceso de cobertura de vacantes docentes, hasta el año 2015, se regía por lo establecido en su Estatuto, el cual en el artículo 34.º establece que “el ascenso se producirá por concurso abierto y público de oposición y antecedentes conforme los términos del artículo 32.º (2009). Es decir, que cada vez que era necesario realizar una cobertura de vacantes se procedía a llamar a concurso y se designaba de acuerdo a sus resultados.

Además del estatuto, la Ordenanza N.º 0910/1997 que rige la carrera docente establece que “el ascenso de categoría se dará a través de concurso abierto y público de oposición y antecedentes” (1997).

La implementación del CCT demandó que se lleven a cabo ciertas negociaciones asignadas a la CNNP. Es el caso, entre otros, del Artículo 14.º en el cual se establece que:

“La cobertura de vacantes ya sea transitoria o definitiva, deberá realizarse mediante promoción transitoria de aquellos docentes ordinarios o regulares, de la categoría inmediata inferior. En caso de pluralidad de candidatos a cubrir la vacante, la cobertura se realizará conforme los procedimientos que se establezcan en cada Institución Universitaria” (2015).

Es decir, no solo se ve afectado el proceso de designación de docentes para la cobertura de una vacante, sino que, además, el ascenso de categoría comienza a tener una nueva alternativa que toma un rol protagonista en el desarrollo de una carrera docente, ya que para ascender no se contempla como única vía el concurso público abierto de oposición y antecedentes.

Como resultado de lo dispuesto en el CCT, la CNNP que actúa en el ámbito de la UNCo, conformada por los sindicatos docentes (ADUNC y CEDIUNCO) y autoridades de la Universidad, estableció en la Resolución Rectoral N.º 0089/2016 el procedimiento a llevar a cabo para la cobertura de vacantes docentes en caso de pluralidad de candidatos. La misma establece un orden de prelación que debe ser acatado por todas las Facultades de la UNCo.

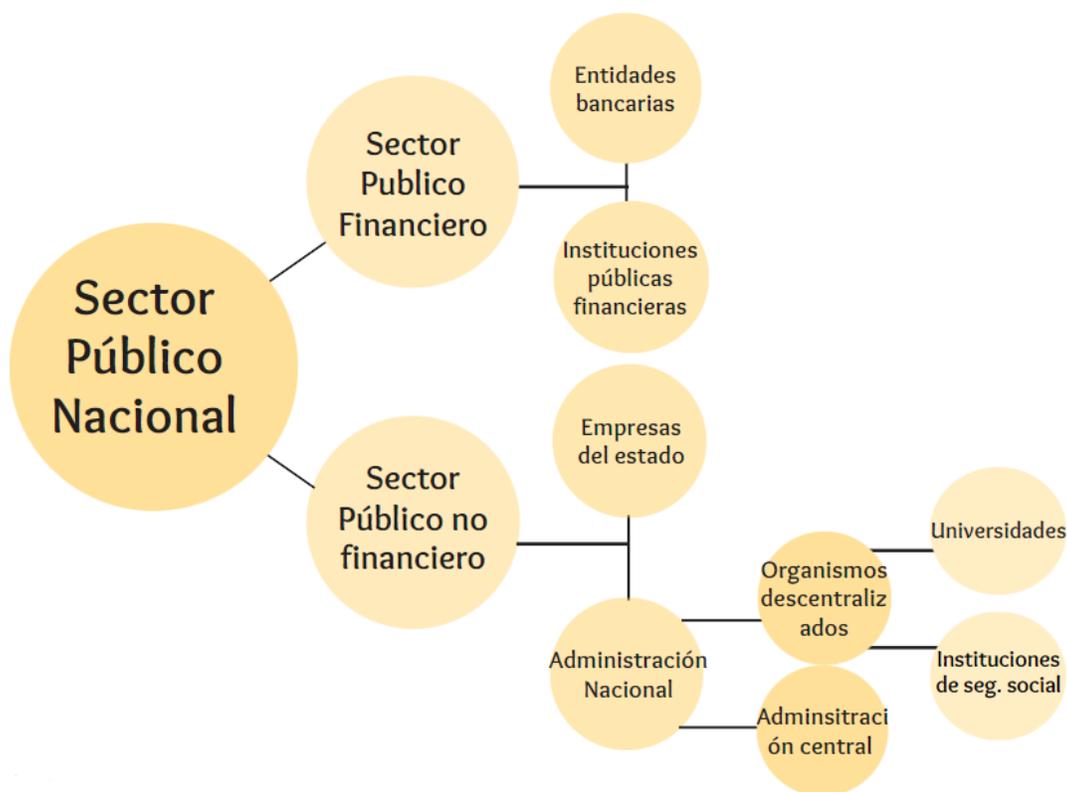
La regularización de 1282 cargos docentes en el periodo 2016-2018 obligó a reformular algunos conceptos planteados en la resolución, finalmente en el año 2018 se implementó la Resolución Rectoral N.º 0790/2018 que es la que se encuentra vigente en la actualidad.

La implementación de esta nueva norma con carácter obligatorio para todas las Facultades que integran la UNCo obligó a que se reformule el proceso de cobertura de vacantes docentes, incorporando nuevas tareas y demandando una nueva forma de organización.

## **2.2 Sistema Universitario Nacional – contextualización:**

Las UUNN forman parte del Sector Público Nacional que de acuerdo con la Ley N.º 24.156 de Administración Financiera está conformado según el siguiente esquema:

Figura 1: Estructura Sector Público Nacional.



Fuente: Elaboración propia en base a Ley 24.156 de administración financiera

Se encuentran dentro del sector público no financiero y están reguladas en general por la Constitución Nacional, la Ley de Educación Nacional N.º 26.206, la Ley Federal de Educación N.º 24.195 del año 1993 -que regula el sistema educativo nacional y define, entre otras cosas, los objetivos de los distintos niveles educativos que lo componen (Educación Inicial, Educación General Básica, Educación Polimodal, Educación Superior, Educación Cuaternaria)- y, en particular, por la Ley de Educación Superior N.º 24.521 (LES), que define, en su quinto artículo, a la Educación Superior como aquella “constituida por instituciones de educación superior no universitaria, sean de formación docente, humanística, social, técnico, profesional o artística y por instituciones de educación universitaria, que comprende universidades e institutos universitarios” (Ley de Educación Superior, 1995).

La Ley N.º 24.195 menciona en su Artículo 23.º que las universidades son entes con autarquía administrativa y económico-financiera, y autonomía académica.

A la hora de hablar de autarquía institucional nos referimos, según Cantini (1997), a la descentralización administrativa que le da a un ente personalidad jurídica propia, lo que le otorga la capacidad de adquirir derechos, contraer obligaciones y autoadministrarse dentro del marco normativo de su creación.

Por su parte, la autonomía, según el autor, es un concepto un poco más problemático dada la diversidad de definiciones que hay sobre el mismo en las distintas normas jurídicas, pero tomaremos la definición a la que llega la autora Marcela S. Molina (2014) luego de un análisis de las diferentes interpretaciones que tiene el término. Esta plantea que:

“La autonomía es el poder de establecer su organización institucional y de gobierno (autoorganización), elegir a sus autoridades (autogobierno), administrar los recursos (autoadministración) y dictar sus propias normas (autorregulación) dentro del cumplimiento de sus fines” (Molina, 2014, pág. 87).

De acuerdo con la LES (1995), algunas de las atribuciones de la autonomía académica e institucional son:

- Dictar y reformar sus estatutos los que serán comunicados al Ministerio de Educación.
- Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo con lo que establezcan los estatutos y la LES.
- Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia.
- Crear carreras universitarias de grado y posgrado.
- Otorgar grados académicos y títulos habilitantes conforme a las condiciones que se establecen en la LES.

- Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente.
- Designar y remover al personal.
- Establecer el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes, así como el régimen de equivalencias.
- Revalidar, sólo como atribución de las universidades nacionales, títulos extranjeros.
- Desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos.
- Mantener relaciones de carácter educativo, científico-cultural con instituciones del país y del extranjero (Ley de Educación Superior, 1995).

Es decir, las universidades cuentan con capacidad de dictar sus propios estatutos, elegir a sus representantes y administrar sus recursos según dispongan sus reglas de funcionamiento, siempre y cuando no se contradigan con las leyes que la rigen.

### 2.2.1 Sistema Universitario Nacional – composición:

El Sistema Universitario Nacional se encuentra conformado, de acuerdo con la LES por universidades nacionales, provinciales y privadas, y por institutos universitarios estatales y privados.

Al año 2020, según la Síntesis de Información Estadística Universitaria realizada por el Departamento de Información Universitaria, comprende 131 instituciones universitarias.

Tabla 1: Composición Sistema Universitario Nacional

Sector de gestión	Total	Universidades	Institutos universitarios
Nacional estatal	61	57	4
Provincial estatal	6	5	1
Privado	63	50	13
Internacional	1	0	1
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>112</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la síntesis de información estadística universitaria 2020

Además, cuenta para el año 2019 con una población de 2.343.587 estudiantes y 198.733 cargos docentes que para el año 2020 ascendieron a 202.723.

La planta docente se encontraba conformada, de acuerdo a las distintas dedicaciones, según el siguiente detalle:

Tabla 2: Composición planta docente sistema universitario nacional

Dedicación	2019		2020	
Exclusivo	21.898	11%	21.864	11%
Parcial	35.863	18%	36.102	18%
Simple	134.215	68%	138.535	68%
Otros	6.757	3%	6.172	3%
<b>Total</b>	<b>198.733</b>		<b>202.723</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la Síntesis de Información de Estadísticas Universitarias, 2020

### 2.2.2 Regulación del trabajo docente:

El trabajo de los docentes universitarios, en Argentina, se encuentra regulado en general por la LES N.º 24.521, la Ley N.º 20.744 de contrato de trabajo, la Ley N.º 25.164 Marco De Regulación Del Empleo Público Nacional, y particularmente por el CCT de docentes universitarios firmado en el año 2015 (Decreto 1246/15).

Estas normas establecen, entre otras cosas, los requisitos para el ingreso, los derechos, deberes y prohibiciones de los docentes como empleados y de las universidades como empleadoras, por lo tanto, deben ser contempladas a la hora de dictar las resoluciones internas.

Además, el CCT regula las categorías y dedicaciones docentes como así también las escalas salariales y fija el régimen de licencias al que pueden acceder. El mismo decreto establece la creación de comisiones:

- La Comisión Negociadora de Nivel Particular, entenderá en el tratamiento de cuestiones atribuidas a ella en el convenio, (por ej., art N.º 14 Fijación del régimen de cobertura de vacantes, art N.º 73, mecanismos para incorporación de docentes interinos con más de 5 años de antigüedad a la fecha de firma del Convenio), la interpretación y negociación de las materias no tratadas en el nivel gerencial y las materias que respondan a necesidades y particularidades específicas de cada universidad (Decreto 1246/15).
- La Comisión de Seguimiento e Interpretación (CSI) que se ocupará de verificar el cumplimiento del CCT informando las dificultades que surjan y pudiendo sugerir modificaciones a ser tratadas. Sus funciones son la interpretación del Convenio a pedido de las partes, la interpretación de los acuerdos surgidos desde la CNNP y la resolución de las diferencias que puedan surgir entre las partes con motivo de aplicación del convenio (Decreto 1246/15).
- Comisión de Condiciones y Ambiente de Trabajo de Nivel General (CCyATNG): tiene como objetivo principal la construcción de un ámbito paritario de negociación para todos

aquellos temas vinculados a la higiene, seguridad y salud en el trabajo, a fin de desarrollar una cultura preventiva y tender al mejoramiento absoluto de las condiciones y el ambiente de trabajo a través de una política protectora (Decreto 1246/15).

- Comisión de Condiciones y Ambiente de Trabajo de Nivel Particular (CCyATNP): actúa en forma coordinada con la CCyATNG y tiene como objetivo principal el conocimiento y relevamiento de las condiciones de trabajo de cada Universidad Nacional a los efectos de unificar la política preventiva tendiente a alcanzar los objetivos de la CCyATNG (Decreto 1246/15).

En todos los casos, las comisiones se encuentran integradas por representantes del gremio y la institución, de ellas se emiten resoluciones que deben ser acatadas por las UUNN ya que se presupone que estipularán condiciones favorables para los docentes.

### **2.3 Modelo organizacional:**

Conocer la manera en la que una organización genera valor para el segmento de mercado al que se dirige, los canales que utiliza para hacerlo, cuáles son sus actividades, recursos claves y su estructura de ingresos y costos es una de las formas que permite entender cómo lleva adelante su propuesta de valor y la posición en la que se encuentra.

La herramienta canvas fue la elegida para analizar el modelo organizacional de la Universidad; la misma fue creada por Alexander Osterwalder y difundida a través de su libro *Generación de modelo de negocios*.

Permite observar las 4 áreas principales de un modelo de negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica), describiéndolas en nueve módulos básicos explicados a continuación:

1. Segmento de mercado: define a quién está dirigida la oferta, quiénes son nuestros clientes. Puede ser uno o más segmentos de mercado.

2. Propuesta de valor: representa los productos o servicios que ofrece una organización para satisfacer los requisitos de un segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010). Son las ventajas que le ofrecemos a nuestro cliente para satisfacerlo, lo que nos diferencia de la competencia.
3. Canales: determinan la forma en la que hacemos llegar a nuestro cliente la propuesta de valor. Incluye a los canales de comunicación, distribución y venta. Comprende desde la etapa de dar a conocer nuestro servicio a los clientes hasta el servicio postventa.
4. Relaciones con clientes: describe cómo se relaciona la organización con los distintos segmentos de mercado a los que se dirige.
5. Fuentes de ingresos: refiere a los distintos tipos de ingresos que obtiene la organización. Lo que efectivamente recibe por la propuesta de valor ofrecida.
6. Recursos claves: pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Incluye a los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2010).
7. Actividades claves: aquellas acciones más importantes a llevar a cabo para que el modelo de negocios sea exitoso.
8. Asociaciones claves: implica todo tipo de asociaciones, con clientes, usuarios, proveedores, competidores y no competidores, necesarias para optimizar el modelo de negocios y adquirir recursos o reducir riesgos.
9. Estructura de costos: diseñar y entregar una propuesta de valor representa distintos tipos de egresos necesarios para poder llevar adelante un modelo de negocios. Estos son descritos en este módulo.

## 2.4 Teorías de procesos:

Todas las organizaciones son sistemas que funcionan con un objetivo, el cual puede ser proporcionar productos o servicios a un cliente; para poder comprender su funcionamiento hay que comprender la interacción y la interdependencia que ocurre entre sus partes y con el entorno que las rodea y contiene. La dirección de operaciones consiste en la planificación y operación de los recursos de una organización en busca de obtener bienes y servicio para un cliente determinado (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020).

Chiavenato (2001) caracteriza a la planeación operacional por su preocupación en el “qué” y el “cómo” hacer las cosas. Es decir, a cómo se realizan las tareas y operaciones en el nivel operacional.

Por su parte Chase, Jacobs & Aquilano (2009) definen a la administración de operaciones y suministro como aquella que se encarga de cómo desempeñar el trabajo de forma expedita, eficaz y eficiente, incluyendo, además, el diseño, la mejora y la operación de los sistemas que tiene la organización para proveer sus servicios o productos a los clientes.

Cuando hablamos de *eficiencia* nos referimos a hacer algo al costo más bajo posible, un proceso eficiente es aquel que produce un bien o presta un servicio utilizando la menor cantidad posible de insumos.

A la *eficacia* los autores la definen en términos de hacer lo correcto con el objetivo de que el resultado cree el máximo valor posible (Chase et al, 2009).

La norma ISO 9000 (2015) define a la eficiencia como el vínculo que hay entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, mientras que al hablar de eficacia hace referencia al grado en el que se cumplen los objetivos de acuerdo con las actividades previstas.

A modo de resumen podemos concluir, entonces, que la Administración de operaciones y suministros se encarga de la planificación de cómo se emplean los recursos para lograr la mayor eficiencia en la realización de las tareas y los procesos para así contribuir al logro eficaz de los objetivos organizacionales. Considerando a la eficiencia como la realización de los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles y a la eficacia como el grado en el que se cumplen los objetivos.

¿A qué hacemos referencia cuando hablamos de procesos? Según Chiavenato (2009), todo proceso tiene entrada, salida, inicio y fin y es un orden de actividades que tienen como objetivo crear un producto que satisfaga las necesidades de un cliente.

Por su parte, Gómez y Brito (2020) definen a los procesos como la sucesión de actividades que toman un insumo y le agregan valor con el objetivo de contribuir a satisfacer una necesidad de un cliente interno o externo.

Para Zimmermann (2000), todo proceso emplea un insumo al que se le agrega valor, utilizando los recursos de la organización, para suministrar un producto a un cliente interno o externo.

La norma internacional ISO 9000 (2015) define a los procesos en términos de las distintas actividades interrelacionadas que se desarrollan utilizando un elemento de entrada en busca de obtener un resultado.

De acuerdo con las definiciones de los autores, podemos abordar a la conclusión de que en todos los casos se identifica la presencia de un elemento de entrada (*input*) y un elemento de salida (*output*). Chiavenato, Gomez y Brito, y la norma ISO, además, definen que lo que ocurre entre la entrada y la salida es una secuencia o conjunto de actividades.

La autora propone su propia definición de proceso basada en las mencionadas: un proceso es el conjunto de tareas interrelacionadas que se llevan a cabo para proporcionar un producto o

servicio, a un cliente interno o externo, a través de la incorporación de valor a un elemento de entrada.

Existen distintas categorías en las cuales pueden ser clasificados los procesos, las autoras Sánchez, Beatriz y Blanco Lidia (2014) exponen a modo de resumen los distintos criterios utilizados por referentes de la administración por procesos:

Tabla 3: Tipos de procesos

Criterio clasificador	Tipo de proceso	Autores
Según su objeto	Procesos estratégicos	(Sedín Caballero, 2004, pp. 6-7); (Perez Fernandez de Velasco, 2004, p 71-75); (Rodriguez de Roa Gomez et al., 2003, p.57); (Armistead y Machin, 1998, p.325); (Davenport y Short, 1990, p.20); (Earl y Khan, 1994) en (Tikkanen y Polonen, 1996); (De Toro y McCabe, 1997, p. 56); (Armistead, Pritchard y Machin, 1999, p.97); (Childe, Maull y Bennet, 1994); (De Toro y McCabe, 1997, p.56)
	Procesos operativos	
	Procesos de apoyo	
Según su importancia	Proceso crítico	(Sedín Caballero, 2004, p.7)
	Proceso no crítico	
Según su alcance	Proceso unipersonal	(Perez Fernandez de Velasco, 2004, p.44); (Salgueiro, 1999, p.40); (Davenport y Short, 1990, pp.18-19)
	Proceso funcional	
	Proceso interdepartamental	
	Proceso interorganizacional	
Según su orientación	Proceso horizontal	(Salgueiro 1999, p.40)
	Proceso vertical	
Según el objeto con el que trabajan	Proc. de objetos intangibles	(Davenport y Short, 1990, p.20)
	Proceso de información	
	Proceso mixto	

Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez & Blanco, 2014

Se desarrollará la clasificación que los caracteriza según su objeto, es decir, según cuál es su finalidad, se puede clasificar en:

- Procesos estratégicos: Mallar (2010), los define como aquellos a través de los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos, es decir, los que orientan y dirigen a los demás procesos.
- Procesos claves u operativos: los relacionados a la razón de ser de la organización, aquellos vinculados directamente a la provisión de un bien o prestación de un servicio, el objetivo principal de la actividad.
- Procesos de apoyo o soporte: los necesarios para brindar la prestación del servicio principal. Según Mallar (2010), son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y se encuentran orientados al cliente interno.

El mapa de procesos es una herramienta gráfica muy útil que permite visualizar los distintos procesos de la organización de acuerdo a la clasificación mencionada. Este mapeo es fundamental a la hora de analizar la organización desde el punto de vista de los procesos ya que los identifica y clasifica según su funcionalidad permitiendo un análisis más objetivo.

#### 2.4.1 Gestión por procesos:

A lo largo de los años se han ido desarrollando distintas teorías para el análisis y la gestión organizacional, entre ellas se encuentra la corriente de pensamiento vinculada a los procesos que se basa en el entendimiento de la organización como un sistema compuesto por distintas partes que interactúan para lograr un objetivo común, y busca la eficiencia en cada una de ellas para alcanzarlo.

Luego de una revisión bibliográfica se expone algunos de los conceptos utilizados para describir al enfoque en procesos:

Pérez (2012, cómo se citó en Zumba Rivera, 2015) define que la finalidad de la gestión por procesos implica un cambio de paradigma organizacional, basado en organigramas y jerarquías,

hacia una lógica basada en la reducción de la ineficiencia interna de la estructura funcional y ocupada en el mejoramiento continuo de la gestión.

Por su parte, Sánchez y Blanco (2014) exponen que la gestión por procesos es aquella que entiende a la organización como un conjunto de procesos vinculados que tienden a incrementar la satisfacción del cliente.

En su versión 2015, la norma ISO 9001 propone el enfoque basado en procesos como uno de los principios de la gestión de la calidad, el cual se basa en el entendimiento y la gestión de las actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema, para poder lograr resultados coherentes y previsibles de manera eficaz y eficiente. Se exponen sus ventajas, siendo la principal el aumento de la satisfacción del cliente y a su vez permite considerar a los procesos en términos de valor agregado, la comprensión y coherencia en el cumplimiento de los requisitos, el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora continua de este basándose en la evaluación de los datos.

En definitiva, el enfoque a procesos busca cumplir la misión organizacional satisfaciendo las necesidades de los clientes y *stakeholders*<sup>1</sup> (proveedores, accionistas, empleados, sindicatos, etc.) a partir de la comprensión de las distintas tareas o actividades que se llevan a cabo en la organización y que se encuentran interrelacionadas.

Tal como definimos antes, podemos identificar a los diferentes procesos en el conjunto de tareas interrelacionadas que tienen un objetivo de proporcionar un producto o servicio a un cliente interno o externo y que utilizan un *input* para agregarle valor.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*: grupos de interés que actúan dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2009).

La gestión por procesos se enfoca en el agregado de valor del proceso que contribuye al logro del objetivo común. El método para hacerlo es a través del análisis de las tareas y el uso de indicadores que permiten medir su desempeño para luego evaluar los resultados y tomar medidas en base a ellos.

#### 2.4.2 Mejora de procesos:

Serrano Gómez y Ortiz Pimiento (2012) exponen, en su artículo llamado “Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño”, tres de los enfoques utilizados para realizar la mejora de procesos y mencionan que de la revisión realizada se encuentra que en todos los modelos la idea principal es el análisis sistemático de las actividades y flujos de proceso a fin de lograr mejoras (Suarez, citado en Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012).

Los 3 modelos desarrollados por los autores son el incremental, el rediseño y la reingeniería, los cuales se diferencian por sus grados en el cambio, el riesgo asumido, el soporte de tecnologías necesarias y su impacto en los resultados, costos y el involucramiento de la alta dirección y el personal para lograr la mejora (Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2012).

El primer modelo, el incremental, refiere a la filosofía Kaizen, que deviene de dos sinogramas de escritura japonesa, *kai* (cambio) y *zen* (el bien para mejorar), y requiere que todas las personas en cualquier momento y lugar puedan y deban mejorar. Este modelo, según Knorr (1991) y Burdett (1994), tiene una lenta y limitada perspectiva que consideran arriesgada porque puede llevar a la organización al estancamiento. Es un modelo que no requiere de un involucramiento de la alta dirección o grandes inversiones en costo o tiempo, pero sus resultados y cambios también son limitados.

La reingeniería de procesos, según Hammer (citado en Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012), busca replantear la forma en la que se hacen las cosas, para lograr mejoras drásticas a través de un cambio radical que defina una nueva forma de operar, para ello requiere gran compromiso de la alta dirección e implica un alto costo, inversión y tiempo. Este modelo, según King (citado en Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012), puede llevar al fracaso dado que se centra en los cambios radicales, tácticos y operativos dejando atrás lo estratégico.

El modelo de rediseño de procesos se centra en las necesidades del cliente y busca que la transformación del *input* al *output* se realice de la manera más eficiente posible, eliminando reprocesos, errores y actividades que no agregan valor, reduciendo los tiempos de ejecución, estandarizando o automatizando actividades, optimizando recursos, entre otras (Harrington, citado en Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012). Los autores exponen distintos modelos basados en este enfoque que fueron desarrolladas a lo largo de los años, entre los que se encuentran: *Business Process Redesign* (BPR), Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP), *Business process management*, *Value Stream Map* (VSM), Modelo CMMI, Super metodología de mejora de negocio, *Model based and integrated process improvement methodology* (MIPIM), entre otros.

Las principales técnicas y metodologías para el rediseño de procesos que proponen estos modelos coinciden en 4 pasos fundamentales:

- Desarrollar la visión del negocio.
- Identificar los procesos del negocio.
- Diseñar el proceso para comprenderlo y detectar puntos de mejora.
- La mejora del mismo.

### 2.4.3 Diseño de procesos:

El diseño de los procesos es un paso fundamental, en la gestión por procesos, a la hora de analizarlos y buscar mejorar la eficiencia. El objetivo consiste en dibujar el proceso actual para identificar aquellas tareas y actividades que no están generando valor y redefinir las actividades para encontrar el mejor método (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020).

Existen distintas herramientas que pueden utilizarse para diseñar los procesos, en esta investigación nos centraremos en el diagrama de flujo o flujograma, que según Gómez y Brito (2020), tiene como finalidad identificar el paso a paso del proceso, partiendo de la observación y no desde los recuerdos mentales de éste.

Zimmermann (2000) lo considera una herramienta de valor dado que sirve para comprender las relaciones que se dan entre los procesos de una organización y así conocer el funcionamiento interno, y, además, ayuda a la toma de decisiones necesarias para el mejoramiento continuo de los procesos.

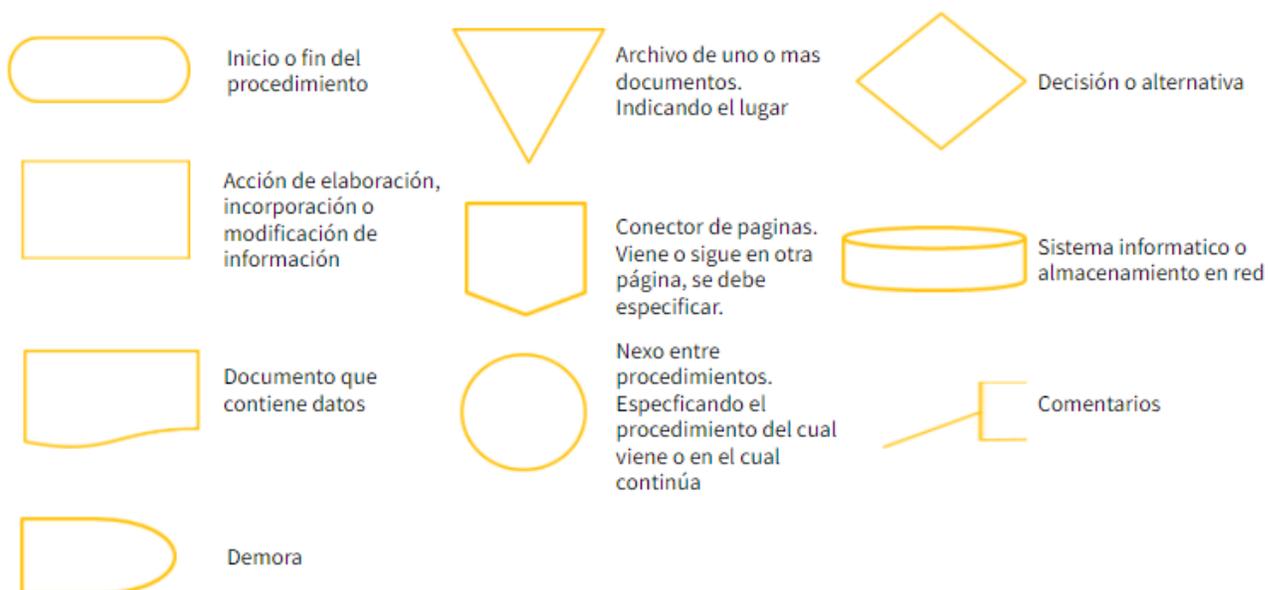
La UNCo, a través de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional (SPDI), diseñó un documento denominado Anexo único P-SPDI 001 “control de documentos”<sup>2</sup>, con el objetivo de establecer la metodología a utilizar para la elaboración, revisión, aprobación, modificación, distribución, control y archivo de los documentos del sistema de gestión de la calidad utilizados por la misma. En este se establece el contenido que debe tener el documento, el formato y las simbologías que deben utilizarse a la hora de realizar el flujograma de un proceso.

---

<sup>2</sup> [https://planeamiento.uncoma.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/P-SPDI\\_001\\_Control\\_de\\_documentos.pdf](https://planeamiento.uncoma.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/P-SPDI_001_Control_de_documentos.pdf)

Simbología a ser utilizada de acuerdo al Anexo único P-SPDI 001 “control de documentos”:

Figura 2: Simbología flujograma



Fuente: Elaboración propia en base al anexo único control de documentos (UNCo)

## 2.5 Administración de Recursos Humanos (ARH):

Todos los administradores deben llevar a cabo las 4 funciones que componen el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar. Pero esto no pueden hacerlo solos, sino que necesitan de otras personas para llevarlo adelante. Dado que, en todas las áreas de la organización hay personas, el departamento de Recursos Humanos tiene injerencia en ellas. La ARH, según Castellanos (2012), hace referencia a la atracción de personal, a la administración de salarios, la capacitación, la seguridad e higiene laboral, la negociación individual y colectiva y con los sindicatos.

Por su parte, Chiavenato (2009) la define como aquella administración que implica a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Estas pueden resumirse en 6

procesos básicos que incluyen la integración, la organización, las recompensas, el desarrollo, la retención y la auditoría a las personas, representados en la siguiente figura:

Figura 3: Procesos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a Administración de recursos humanos – Chiavenato, I. (2009)

Esta investigación se enfocará en dos de los procesos de la ARH: el de integración, que incluye el reclutamiento y la selección del personal; y el de desarrollo, que abarca, según Chiavenato (2009), a los procesos que implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Dentro del proceso de integración se encuentran los procesos de reclutamiento y selección. El primero refiere a las actividades llevadas adelante con el objetivo de atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, mientras que el segundo representa la tarea básica de elegir, entre los reclutados, a quien mejor se adecue al puesto para desempeñarlo de forma correcta (Chiavenato, 2011).

Mondy (2010) define al reclutamiento como aquel proceso que busca atraer a personas con las habilidades adecuadas en el momento oportuno con intenciones de cubrir un puesto disponible, y a la selección como el proceso de elección, entre los reclutados, del individuo más apto para el puesto.

A la hora de hablar del reclutamiento, este tiene distintas formas de llevarse a cabo: la principal distinción radica en si los candidatos a atraer se encuentran dentro de la organización o fuera de ella, es decir, si el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno se da cuando la población a atraer son los propios empleados de la organización. Se lleva adelante por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos) (Chiavenato, 2009). También se considera reclutamiento interno, según Castellanos (2012), cuando los trabajadores hacen llegar a sus familiares, amigos y conocidos las necesidades de la organización.

Las principales ventajas de este tipo de reclutamiento son el aprovechamiento del capital humano de la organización, el aumento de la motivación, el desarrollo profesional, la fidelidad de los trabajadores, la reducción de costos y las probabilidades de fracaso en la selección al ser personal ya conocido

Sus desventajas se encuentran vinculadas al no ingreso de nuevas ideas, experiencias y expectativas que conlleva a que se mantenga inalterado el patrimonio humano y se conserve la cultura organizacional, perdiendo la oportunidad de incorporar a la organización nuevas experiencias y formas de realizar las cosas (Chiavenato, 2009).

Podemos concluir que, de acuerdo con los autores, el proceso de reclutamiento es aquel que se encarga de atraer talentos a la organización para cubrir un puesto dentro de la misma. Esta atracción puede realizarse tanto entre los talentos ya existentes en la misma como en el mercado laboral del contexto en el que se encuentra.

El proceso de selección es un proceso posterior que se encarga de elegir, entre los talentos reclutados, al más adecuado para el puesto. Es importante tener en cuenta que hay muchos factores que pueden incidir en la selección de la persona más adecuada para el puesto, entre ellos se encuentran el tipo de organización (pública, privada, tercer sector), aspectos legales (leyes), imposiciones sindicales (Convenio Colectivo de Trabajo), otros procesos de recursos humanos (remuneración, política de seguridad), entre otros (Mondy, 2010).

Por otra parte, dentro de los procesos de RRHH, se encuentran los de desarrollo de personal que involucra, entre otros, al desarrollo de carrera. Chiavenato (2009) define a la carrera como la secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. El desarrollo de carrera, según el autor, es un proceso formal que surge de la organización y consiste en la planificación de los distintos puestos que puede ocupar una persona de acuerdo a su potencial.

Por su parte, R. Mondy (2010) llama ruta de carrera a los movimientos que realiza una persona durante su vida laboral. La misma puede implicar -o no- el paso por distintas organizaciones y puestos de acuerdo al conocimiento y las experiencias adquiridas.

El autor define, además, el desarrollo de carrera como el proceso formal a través del cual las organizaciones buscan asegurarse de que las personas con las habilidades y experiencias adecuadas se encuentren disponibles al momento de necesidad.

En resumen, la carrera es la secuencia de puestos que una persona va ocupando a lo largo de su vida profesional, de acuerdo a las habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas. La

misma es un proyecto netamente personal que depende de las expectativas y oportunidades que tiene el colaborador.

El desarrollo de carrera, al contrario, es un proceso formal implementado por la organización en la que el colaborador trabaja, que tiene como objetivo planificar cuál va ser la secuencia de puestos que va a ocupar a lo largo de su vida profesional dentro de la organización. Para ello es necesario que esté alineado con la planeación individual de la carrera, para que la organización retenga a sus mejores y más brillantes colaboradores (Mondy, 2010).

Hay muchos factores ambientales que afectan las actividades de administración de recursos humanos. Los más importantes son los sindicatos, las leyes y los reglamentos del gobierno (Douglas, s.f.). Frecuentemente los distintos procesos de recursos humanos se ven afectados o condicionados por estos factores que imponen ciertas reglas que deben acatarse.

Es el caso, por ejemplo, de los CCT, que son acuerdos de carácter normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo (Faljone, A. citado en Chiavenato, 2011).

Generalmente en él se pautan condiciones relativas a la remuneración, capacitación, condiciones del lugar de trabajo, fuentes de reclutamiento, criterios de contratación, promoción y desvinculación, entre otras, que no pueden ser evadidas por los administradores.

En definitiva, los procesos de RRHH constituyen una parte fundamental de los procesos organizacionales dado la implicancia que estos pueden tener en la motivación de los colaboradores, que son quienes se encargan de que la organización cumpla sus objetivos. Se podría decir que existe una relación lineal entre las buenas prácticas de RRHH y los buenos resultados alcanzados por los trabajadores. Sin embargo, muchas veces estos se pueden

encontrar afectados por distintos factores que los condicionan, tales como leyes o CCT que imponen ciertas condiciones que deben cumplir los procesos que no pueden evadirse.

## **Capítulo 3 - Diseño de la investigación:**

### **3.1 Diagnóstico organizacional:**

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación realizada, comenzando por la descripción de la organización que permite comprender cómo se organiza su estructura y cómo es su funcionamiento, además, se analiza cuál es la normativa que rige el trabajo de los docentes en la UNCo y se desarrolla el modelo organizacional utilizando la herramienta Canvas. Dicha descripción se obtiene del relevamiento bibliográfico de las normas que la rigen.

Luego, se relevó, a través de entrevistas semiestructuradas, respecto al impacto que tuvo la aplicación del CCT en la UNCo, particularmente en la FaEA.

Por último, se describe a la organización en términos de procesos graficando los que la componen y analizando particularmente el proceso regulado por la Resolución Rectoral 790/18 comenzando por describir el impacto que tuvo la implementación de la Resolución en la Facultad y posteriormente, diseñando el flujograma del mismo para conocer las distintas actividades que se deben realizar y los responsables, lo que permitirá detectar posibles puntos de mejora.

#### **3.1.1 Misión y visión:**

En el estatuto de la UNCo se la identifica a esta como una entidad de derecho público con la misión de promocionar, difundir y preservar la cultura, en contacto con el pensamiento nacional y universal, con particular atención a los problemas regionales. Además:

- Contribuye al desarrollo de la cultura a través de los estudios humanistas, la investigación, la creación artística, la difusión de las ideas, las conquistas de la ciencia y las realizaciones artísticas.

- Procura la formación integral y armónica de sus alumnos, docentes, no docentes y graduados e infunde en ellos el espíritu de rectitud moral y responsabilidad cívica sosteniendo la plena vigencia de los derechos humanos.
- Forma investigadores originales, profesionales idóneos y profesores de carreras, socialmente eficaces y dispuestos a servir al país.
- Estrecha su relación con la sociedad encauzando a los graduados en la enseñanza y la investigación.
- Jerarquiza y capacita a su personal no docente.

Respecto a la visión, el mismo documento establece que la Universidad es una comunidad de docentes, no docentes, alumnos y graduados; prescindente en materia ideológica, política y religiosa; que asegura dentro de su recinto la libertad de investigación y de expresión; y estudia científicamente los problemas sociales, políticos e ideológicos.

La FaEA expone en su plan estratégico institucional (2018-2022)<sup>3</sup> su misión organizacional que consiste en la generación y propagación de conocimientos avalados por rigor científico, en un ámbito integrado por equipos de trabajo, hallazgos científicos, la inspiración de los graduados y la formación de líderes comprometidos con el medio, la ética y la solidaridad.

Su visión, según el mismo documento, es “ser una institución educativa líder en la región patagónica para la formación de profesionales en las ciencias económicas y en las ciencias exactas, comprometida en la transformación y el desarrollo regional, en el marco del conocimiento y los valores” (FaEA, 2018, p. 1).

Sus valores:

- No discriminación y respeto a la diversidad e interculturalidad.
- Integridad y comportamiento ético.

---

<sup>3</sup> Plan estratégico institucional: <https://faeaweb.uncoma.edu.ar/index.php/plan-estrategico-institucional-2018-2022/>

- Rigurosidad científica y técnica.
- Pluralismo y libertad académica.
- Apertura, transparencia, creatividad e innovación.
- Excelencia académica.
- Responsabilidad social.

### 3.1.2 Funciones sustantivas:

De acuerdo con el Estatuto de la UNCo, las funciones sustantivas de la Universidad son la académica, de investigación y de extensión.

La función académica tiene como objetivo la formación de técnicos, profesionales, especialistas y la puesta en práctica de programas de educación y capacitación, cubriendo las necesidades que representa la difusión del conocimiento nuevo. Esta función abarca tanto la formación de grado como la de posgrado, contribuyendo, así, al desarrollo técnico, económico, cultural y social (UNCo, 2018).

La forma de organización para desarrollar la función académica -como se comentó- está conformada por una estructura mixta departamental y por Facultades, en la cual los departamentos se encargan del dictado de las materias de sus especialidades y las facultades agrupan los departamentos afines y se ocupan de la organización y administración de sus carreras.

La función de investigación aborda temas relevantes en función del desarrollo de las áreas de conocimiento de las Unidades Académicas, atendiendo las demandas surgidas e identificadas como prioritarias por su contribución al desarrollo. Asume, además, un compromiso con el progreso social, en colaboración con organismos del ámbito público y privado (UNCo, 2018).

La función de extensión apunta a transferir a la sociedad los beneficios de las acciones científicas, culturales y sociales (UNCo, 2009) que lleva a cabo la Universidad, con el fin de promover la unión.

### 3.1.3 Estructura institucional:

La UNCo tiene un tipo de organización mixta, departamental y por facultades. Esto se vincula a los orígenes de la Universidad, que se apoyó en la configuración previa de funcionamiento de los profesorado e institutos superiores de Río Negro y Neuquén (UNCo, 2018).

Tal como se describió a la hora de plantear el problema, su estatuto establece el funcionamiento de departamentos como unidad académica básica que nuclea a docentes e investigadores del área para la realización de funciones de docencia e investigación dentro de su competencia. Establece, además, el funcionamiento de Facultades como unidad académica mayor, que nuclean a los departamentos afines, encargándose de las funciones atribuidas a estos y administrando las carreras ubicadas en el área de su competencia (UNCo, 2009).

Además, regula el funcionamiento de los Centros Regionales creados -de acuerdo con el Estatuto (2009)- con el fin de atender las actividades docentes, de servicios e investigación que se realizan en zonas alejadas de la sede central.

Por su parte, los Asentamientos son extensiones de algunas facultades, también ubicados en zonas alejadas, pero con menor densidad poblacional. Tienen como finalidad la formación académica de pregrado. Dependen administrativamente del rectorado y académicamente de la facultad correspondiente.

En cuanto a las Escuelas Superiores, estas no se encuentran reguladas en el estatuto, pero fueron aprobadas por el Consejo Superior. Son dirigidas por un Director y un Consejo Directivo (UNCo,2018).

Al año 2021, la UNCo cuenta con 12 Facultades: dos de ellas tienen Asentamientos Universitarios, dos Centros Regionales y una Escuela Superior. Estas son:

- Centro Regional Universitario Bariloche, sede en San Carlos de Bariloche (Río Negro);
- Centro Universitario Regional Zona Atlántica, sede en Viedma (Río Negro);
- Facultad de Ciencias Agrarias, sede en Cinco Saltos (Río Negro) y un Asentamiento Universitario en San Martín de los Andes (Neuquén);
- Facultad de Ciencias de la Educación, sede en Cipolletti (Río Negro);
- Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud, sede en Neuquén capital;
- Facultad de Ciencias Médicas, sede en Cipolletti (Río Negro);
- Facultad de Ciencias y Tecnologías de los Alimentos, sede en Villa Regina (Río Negro);
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, sede en General Roca (Río Negro) una extensión áulica en Neuquén capital;
- Facultad de Economía y Administración, sede en Neuquén capital;
- Facultad de Humanidades, sede en Neuquén capital;
- Facultad de Informática, sede en Neuquén capital;
- Facultad de Ingeniería, con sede en Neuquén capital, un Asentamiento Universitario en Zapala (Neuquén) y una extensión áulica en Chos Malal (Neuquén);
- Facultad de Lenguas, sede en General Roca (Río Negro);
- Facultad de Turismo, sede en Neuquén capital;
- Escuela Superior de Ciencias Marinas, sede en San Antonio Oeste (Río Negro).

Focalizándonos puntualmente en la FaEA, podemos observar -en su Plan de Desarrollo Institucional 2018-202- que esta se encuentra conformada por la siguiente estructura departamental:

Tabla 4: Estructura departamental FaEA.



Fuente: Plan de Desarrollo institucional (2018-2022)

Cada departamento, además, cuenta con una organización interna por áreas y orientaciones, en las cuales se clasifican las distintas materias. Durante el año 2021 los departamentos de Economía, Estadística, Administración y Contable reorganizaron su estructura dado que se realizaron cambios en el plan de estudios de la carrera de Contador Público y, además, se incorporó a la oferta académica la Licenciatura en Economía que comenzó a dictarse en el año 2020.

De acuerdo con la resolución del Consejo Directivo FaEA N.º 090/2021 y Ordenanza del Consejo Superior N.º 0909/21, la estructura académica de los departamentos de Estadística, Administración y Contable vigente a partir del año 2021, es la siguiente:

Departamento de Administración:

Tabla 5: Estructura Departamento de Administración

Área	Orientación	Materias
Administración	Administración general	Principios de Administración Análisis de Sistemas Administración Gerencial Seminario: Metodología de la Investigación en Administración Trabajo Final (Tesina) Administración del Sector Público
	Dirección y estrategia	Administración de la Comercialización Estrategia de Negocios Gestión de Empresas Dirección General Administración de PyMEs y Empresas de Familia
	Gestión financiera y de operaciones	Administración de la producción Administración Financiera Análisis y Evaluación de Proyectos
	Gestión social	Administración de Recursos Humanos Psicosociología Organizacional Administración de ONGs y tercer sector Fundamentos de la Responsabilidad Social
Jurídica para Ciencias Económicas	Privado	Instituciones del Derecho Privado Instituciones del Derecho Privado I Instituciones del Derecho Privado II
	Público	Instituciones del Derecho Público Seminario de Teoría Política Economía y Teoría Política Derecho Laboral y de la Seguridad Social
	Comercial	Concursos y Quiebras Sociedades, Concursos y Quiebras Sociedades Comerciales

Fuente: Resolución CD FaEA 090/2021

Departamento Contable:

Tabla 6: Estructura Departamento Contable

Área	Orientación	Materias
Contable	Sin orientación	Teoría Contable Introducción a la Contabilidad Contabilidad I Contabilidad II Contabilidad III Auditoría Análisis de Estados Contabilidad Pública Contabilidad de Costos Contabilidad y Costos
Costos		Contabilidad de Costos Contabilidad y Costos
Tributaria		Teoría y Técnica Tributaria I Teoría y Técnica Tributaria II Régimen Tributario de la Empresa Seminario de Teoría y Técnica Tributaria
Actuación Profesional		Matemática Financiera Taller de Práctica Profesional Ejercicio Profesional Actuación Profesional en lo Laboral y Previsional

Fuente: Resolución CD FaEA 090/2021

Departamento de Estadística:

Tabla 7: Estructura Departamento de Estadística

Área	Orientación	Materias
Estadística	Estadística general	Probabilidad y Estadística (Fa.IN) Estadística (Fa.EA) Probabilidad y Estadística (Fa.IF) Estadística Aplicada a la Geología (Fa.IN) Estadística Módulo I (FATU) Estadística Módulo II (FATU) Probabilidad y Estadística (Fa.EA) Estadística (FACIAS) Estadística I (Fa.EA)
	Econometría	Estadística II (Fa.EA) Econometría (Fa.EA)
	Estadística topográfica	Probabilidad y Estadística (AUZA) Teoría de Errores (AUZA)
Bioestadística	Biometría	Bioestadística (FACIAS) Introducción al Análisis Multivariado (FACIAS) Bioestadística (FACA) Modelos Multivariados y Diseño de Experimentos (FACA)

Fuente: Resolución CD FaEA 090/2021

El departamento de Economía, formalizó su estructura en la Resolución 172/2021 bis. quedando de la siguiente forma:

Tabla 8: Estructura Departamento de Economía

Área	Orientación	Materias
Fundamentos de Economía	Fundamentos de Economía	Introducción a la Economía Fundamentos de Economía Elementos de Economía Economía
Economía Política y Social	Economía Política y Social	Economía III Economía Política Economía Política I Economía Política II Economía Social
Macroeconomía	Macroeconomía	Economía 1 / Macroeconomía Contabilidad Nacional y Sistemas de Información Macroeconomía II
Bioeconomía	Bioeconomía	Economía Agraria Geología Económica de proyectos Economía Ecológica
Microeconomía	Microeconomía	Economía II Microeconomía
Economía del Sector Público	Economía del Sector Público	Finanzas públicas Economía del Sector Público Política Económica y Social
Desarrollo y Crecimiento	Desarrollo y Crecimiento	Crecimiento y Desarrollo Economía Regional Economía Industrial Economía del Trabajo
Economía monetaria e internacional	Microeconomía	Teoría Monetaria Economía Internacional
Epistemología de la Economía	Epistemología de la Economía	Economía y Filosofía Epistemología de la Economía
Teoría del Pensamiento Económico	Teoría del Pensamiento Económico	Historia del Pensamiento Económico
Historia Económica	Historia Económica	Historia Económica y Social General Historia Económica y Social Argentina

Fuente: Resolución CD FaEA 172/2021bis

En cuanto a la estructura del departamento de Matemática no fue actualizada en el año 2021, y no se cuenta con la resolución que lo formaliza. Se obtuvo de parte del mismo departamento su estructura actual:

Tabla 9: Estructura Departamento de Matemática

Área	Orientación	Materias
Análisis Matemático	Sin Orientación	Matemática (turismo) Matemática General IRM IQM Matemática I Matemática II Matemática III Introducción al análisis Análisis matemático I Análisis matemático II Análisis matemático III ANALISIS MATEMATICO IV Calculo diferencial e integral Física matemática Medida de Integración Topología Geometría de curvas y superficies Cálculo I Calculo II Calculo III Ecuaciones Diferenciales I Ecuaciones Diferenciales II Variable compleja Análisis funcional Análisis Numérico
Algebra	Sin Orientación	Matemática (agronomía) Matemática General MAT. GRAL TECNICATURA Matemática I Álgebra I Algebra II Algebra III Algebra y geometría I Algebra y geometría II Elementos de algebra ELEMENTOS DE ALGEBRA LINEAL Estructuras algebraicas Introducción al Algebra lineal Álgebra Lineal I (con Prof.) Álgebra lineal II IRM IQM Geometría Analítica Geometría euclidiana Taller de Actividad Matemática Taller de Práctica docente Modelos Matemáticos Epistemología e historia de la Matemática

Fuente: Dirección del Departamento de Matemática

Tal como lo establece el Estatuto, los departamentos son los encargados del dictado de las asignaturas de su especialidad. Es decir, los departamentos que componen la FaEA dictan las clases de sus especialidades a todas las Unidades Académicas de la UNCo.

Esta estructura, que impacta en la gestión tanto académica como administrativa y genera cierta dependencia entre las Unidades Académicas (en adelante UA), ha sido cuestionada por las distintas entrevistadas, algunas de las opiniones fueron principalmente vinculadas al sobretrabajo que genera la coordinación constante con otras UA y las cuestiones de desequilibrio presupuestario que genera.

Respecto a la coordinación con otras UA, Patricia Panguilef (2021) - Directora General de Administración Académica- comenta en la entrevista mantenida con ella que la estructura mixta afecta a las tareas administrativas dado el seguimiento constante y la coordinación que se requiere para la firma de las actas permutas,

“cuando vamos a hacer las re designaciones, necesitamos que cada UA vuelva a actualizar los valores, sacar los valores, y atraer a los decanos, que firmen el acta acuerdo, que vaya a presupuesto, que presupuesto lo incorpore al Mocoví y ahí tener la plata disponible para poder designarlos, eso con todos”.

Por otra parte, Marcela Marinelli (2021) -Secretaria Administrativa- opina que la gran demanda que hay de parte de otras UA de materias de los departamentos de la FaEA provoca constantes movimientos de personal, sobrecargando al departamento de Recursos Humanos; situación que se complejiza por aquellos departamentos con gran cantidad de materias y escasa organización interna.

Para Belén Creado (2021) -jefa del Departamento de RRHH-, sin embargo, la estructura mixta no afecta a las tareas del departamento, excepto en algunos casos puntuales de prestación de

servicio en zonas alejadas. De todos modos, comenta que conoce y sabe de las complicaciones que esta estructura trae en cuestiones académicas. Respecto a esto, P. Panguilef (2021) ejemplifica, “nos ha traído problemas de materias que no se dictan, que no se toman finales y dependemos de ellos, y ellos giran en rojo, la gente no cobra y no quieren trabajar, y nosotros le damos el crédito”.

Otros problemas surgieron con la pandemia del año 2020 y el cambio abrupto que hubo del dictado de clases de manera presencial a virtual sin estar previsto. En base a esto, M. Marinelli (2021) comenta que la estructura mixta afectó a las carreras de la FaEA:

“trabajamos mucho para que se dicten las materias y se tomen los exámenes, pero otras UA no. Por ejemplo, compramos licencias ZOOM y les teníamos que dar a quienes nos prestan servicio, pero ellos a nosotros no nos daban. Entonces se generan esas inequidades entre lo que damos y recibimos todo el tiempo”.

En cuanto al desequilibrio que produce esta estructura, P. Panguilef (2021) piensa que el sistema es injusto y afecta al desempeño de la Facultad. Esto se debe al desequilibrio presupuestario que produce la prestación de servicio: “nosotros prestamos servicio, pero no tienen en cuenta que te dan plata por un equipo simple, pero nosotros le estamos mandando los docentes y los mejores, los PTR, los fulles, los parciales, no le damos lo que ellos nos pagan”. La decana, Mariela Martínez (2021), menciona al respecto que: “nos es difícil determinar a veces las prioridades porque a veces vienen requerimientos de cargos de profesores, pero no de ayudantes y los terminamos designando con nuestros recursos, a veces, en detrimento de nuestras propias carreras”. Sumado a la cuestión presupuestaria, se involucran temas relacionados a las funciones de investigación y extensión que realiza la Facultad, “tenemos docentes que participan de proyectos de investigación (PI) que no son nuestros, pero si les pagamos el sueldo con nuestros recursos” manifestó la decana.

### 3.1.4 Órganos de gobierno:

A partir del análisis documental se conoce que el gobierno de la Universidad, de acuerdo con su estatuto, es ejercido por distintos órganos. Estos, enumerados según su orden jerárquico, son: Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Rector, Consejos Directivos y Decanos. Todos se encuentran conformados y son elegidos por los distintos claustros que componen la comunidad universitaria.

La **Asamblea Universitaria** se encuentra conformada, según el estatuto, por los miembros del Consejo Superior y de los Consejos Directivos de las Facultades y Centros Regionales. Sesionará como mínimo una vez al año, con al menos la mitad más uno de sus miembros.

Corresponde a la asamblea:

- Resolver sobre la renuncia del rector y/o vicerrector.
- Suspenderlos o separarlos con causa justificada.
- Decidir sobre la creación, supresión y división de Facultades.
- Modificar el Estatuto.
- Asumir el gobierno de la Universidad en caso de conflicto insoluble en el seno del Consejo Superior que haga imposible el funcionamiento regular del gobierno universitario.

El **Consejo Superior**, de acuerdo con la Ordenanza N.º1386/2013 está conformado por el Rector, los Decanos, diez (10) representantes del claustro docente, diez (10) estudiantes, diez (4) no docentes, y cuatro (4) graduados. Elegidos por el voto secreto, obligatorio y directo de los miembros pertenecientes a las unidades electorales y con renovación anual en caso de estudiantes, cada dos años graduados y no docentes y cada cuatro años los docentes.

Algunas de sus funciones principales son:

- Establecer la jurisdicción superior universitaria.
- Aprobación de planes de estudios, condiciones de admisibilidad y reglas para la reválida de títulos profesionales extranjeros. Crear, suprimir o modificar carreras y títulos universitarios.
- Aprobar la creación de institutos y equipos de investigación, a propuesta de Facultades y Centros Regionales.
- Proponer a la Asamblea la creación, supresión o unificación de Facultades.
- Aceptar herencias, legados o donaciones que se hagan a la Universidad o a cualquiera de los establecimientos que la integran.
- Aprobar el presupuesto anual de la Universidad, las cuentas presentadas por el Rector y la inversión de los fondos asignados al Consejo, a las Facultades o a Centros Regionales.
- Proyectar la reforma del estatuto y someterla a la aprobación de los órganos competentes.
- Todo lo demás que explícitamente no esté reservado a la Asamblea, el Rector o las Facultades y Centros Regionales.

El **Rectorado** se encuentra a cargo del Rector y vicerrector, elegidos en una fórmula única a través del voto directo, secreto y obligatorio de los empadronados, y también por los secretarios y subsecretarios, designados por el Rector y aprobados por el Consejo Superior.

El rector es el representante de la Universidad y entre sus principales funciones se destacan:

- Convoca al Consejo Superior a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Preside las sesiones del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria.

- Nombra y remueve, previo sumario, a los empleados de la Universidad cuyo nombramiento y remoción no corresponde al Consejo Superior.
- Percibe todos los fondos por medio del tesorero y le da el destino que corresponde.

Los **Consejos Directivos** (en adelante CD) son el órgano de gobierno de las Facultades y Centros Regionales. Se encuentran.

Dentro de sus funciones se destacan:

- Velar por la aplicación del Estatuto universitario dentro del área de cada Facultad y Centro Regional.
- Dictar los reglamentos necesarios para su régimen interno.
- Apercibir o suspender a profesores por falta en el cumplimiento de sus deberes.
- Proponer al Consejo Superior la separación de docentes.
- Suspender, por el voto de dos tercios de sus componentes, al Decano, Vicedecano o a los Consejeros, por delito que merezca pena privativa de libertad superior a 3 (tres) años mientras dure el proceso y siempre que se hubiere dictado prisión preventiva, y con quórum ordinario por dos tercios de votos a aquellas personas cuya suspensión no corresponda al decano.
- Separar al Decano, Vicedecano o Consejeros, por causas notorias de inconducta o por el incumplimiento de sus deberes como tales. La separación sólo puede decidirse en sesión especial convocada al efecto, siendo necesaria una mayoría de por lo menos dos tercios de los componentes del Consejo.
- Proyectar los planes de estudio y reglamentar la docencia libre.
- Determinar las épocas, el número, orden y formas de la prueba de promoción.

La FaEA cuenta con un reglamento interno, establecido en la Resolución N.º 269/2019, que regula el funcionamiento del CD y establece la creación de 4 comisiones permanentes, que entienden en:

- Docencia y Asuntos Estudiantiles.
- Extensión, Investigación y Posgrado.
- Presupuesto y Administración.
- Interpretación y Reglamento.

Dichas comisiones estarán conformadas por los consejeros, con un mínimo de 4 y un máximo que no podrá superar la totalidad de los integrantes del CD. Tratan los asuntos de su competencia, designados por el Consejo o por el Decano, y emiten, luego de cada debate, un informe con los fundamentos de su despacho que será comentado por un consejero designado en la reunión de Consejo Directivo.

La resolución establece, además, la posibilidad de la creación de comisiones transitorias para tratar temas taxativos, que no son comprendidos en los asuntos de las comisiones permanentes.

El decanato se encuentra a cargo del **Decano o la Decana**. Para poder asumir el puesto es requisito ser o haber sido profesor de una universidad argentina. Son elegidos por el término de cuatro (4) años por el voto secreto, directo y obligatorio de los empadronados en cada claustro de la Facultad o Centro Regional.

Dentro de sus atribuciones y deberes se encuentran:

- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Directivo.
- Cumplir y hacer cumplir todas las resoluciones del Consejo Superior y Directivo.
- Expedir autorizaciones de ingreso y certificados de promoción con arreglo a las ordenanzas de los Consejos Superior y Directivo.

- Acordar a los profesores licencias que no excedan de un (1) mes de cada año lectivo y nombrar o separar por sí solo, previo sumario, a los empleados cuya designación no corresponda al Consejo Directivo.
- Rendir cuenta cada año, al Consejo Superior, con los justificativos correspondientes, de la inversión de los fondos que le hubieren sido asignados para los gastos de la Facultad o Centro Regional previa aprobación por el Consejo Directivo.
- Presentar al Consejo Superior el presupuesto anual de gastos, previa aprobación por el Consejo Directivo.

### 3.1.5 El personal docente:

El trabajo del personal docente en la UNCo, de acuerdo a lo relevado en el análisis documental realizado, se encuentra regulado, además de por las leyes N.º 24.521, N.º 20.744, N.º 25.164, por el CCT de docentes universitarios (decreto 1246/15) y por su estatuto.

El CCT (2015) establece que el personal docente solo podrá revistar en carácter de:

- Docente ordinario o regular: es aquel que ingresa a carrera docente a través de concurso público abierto de antecedentes y prueba de oposición.
- Docente interino: aquel que fue designado sin sustanciación y participación en concurso público de antecedentes y prueba de oposición, por razones debidamente fundadas.
- Docente suplente: aquel que reemplaza a un docente regular u ordinario o a un docente interino ausente. Conservará su carácter de interino o regular respecto al cargo de origen, siendo suplente en el cargo transitorio (Estatuto UNCo, 2009).
- Docente extraordinario: las instituciones Universitarias Nacionales podrán prever con carácter excepcional la designación de profesores Consultos, Eméritos, Honorarios, Visitantes e Invitados.

La UNCo, determina en su Estatuto (2009) las siguientes categorías docentes, que se condicen con lo establecido por el CCT:

1. Profesores regulares:
  - a. Titulares.
  - b. Asociados.
  - c. Adjuntos.
2. Auxiliares Regulares:
  - a. Asistente de Docencia (Jefe de trabajos prácticos según el CCT).
  - b. Ayudante de Primera (o profesor ayudante según el CCT).
3. Profesores Consultos: colaboran en el dictado de cursos especiales para alumnos y graduados, puede formar parte de cualquier organismo de gobierno y de asesoramiento de la Universidad.
4. Profesores contratados e invitados: profesores o investigadores que pueden ser invitados por cualquier Facultad o Centro Regional, con los emolumentos, el lapso y la categoría que en cada caso se estipule. Requiere previa aprobación de dos tercios de los miembros de su Consejo Directivo y autorización del Consejo Superior a petición fundada de la Facultad o el Centro Regional.
5. Profesores Eméritos y Honorarios: nombrados por el Consejo Superior a propuesta fundada de algunos de sus componentes o a propuesta de una Facultad o Centro Regional sobre la base de méritos de excepción.
  - a. Eméritos: profesor titular que llegó a la edad de sesenta y cinco (65) años y que, por sus condiciones extraordinarias en docencia e investigación, es propuesto por unanimidad del Consejo Directivo para esta categoría. Puede desarrollar tareas de investigación, colaborar en la docencia de grado o postgrado y formar parte de cualquiera de los organismos de la Universidad

- b. Honorarios: son personalidades eminentes en el campo intelectual o artístico del país o del extranjero a quien la Universidad honra con esa designación.

6. Ayudantes alumnos.

De acuerdo al tipo de dedicación, las categorías, según los mismos decretos, son:

- Dedicación exclusiva: no se les permite la realización de tareas fuera de las universitarias, salvo las excepciones que explícitamente autorice la reglamentación dictada por el Consejo Superior. Corresponde una carga horaria de 40 horas semanales.
- Dedicación parcial: es similar al de dedicación exclusiva, pero, de acuerdo a la índole de la disciplina, es menos restrictivo. Corresponde una carga horaria de 20 horas semanales.
- Dedicación simple: aplica para quienes desarrollan sus investigaciones y prácticas profesionales fuera de la Universidad. Le corresponde una carga horaria de 10 horas semanales.

3.1.6 Análisis del modelo organizacional de la FaEA:

A continuación, se desarrolla el modelo organizacional de la FaEA con el objetivo de describir su propuesta de valor, cómo se relaciona con el segmento de mercado al cual se dirige y cuál es la infraestructura y viabilidad económica que lo sustenta. El análisis se realiza utilizando la herramienta Canvas:

1. Segmento de mercado (clientes – usuarios):

El segmento de mercado al que se dirige la organización es de tipo de masas, ya que comprende a todas aquellas personas que se encuentren interesados en formarse en alguna de las carreras de grado o posgrado, vinculadas a las ciencias económicas o ciencias exactas, ofrecidas por la FaEA.

Antes de la pandemia, podríamos decir que se encontraba, además, segmentado geográficamente ya que, por obligatoriedad de asistencia presencial en las clases, la cobertura geográfica era limitada. La pandemia y la virtualidad en las clases permitieron “romper” con la limitación geográfica permitiendo ampliar aún más el ámbito de cobertura de la Facultad. Se espera que, una vez superada, se retomen las actividades presenciales y se cuente con esquemas híbridos que permitan tomar clases tanto de manera presencial como virtual.

Al año 2020 la matrícula de carreras de grado se encontraba conformada por 814 alumnos con legajo completo.

Respecto al segmento de estudiantes de posgrado, la Facultad fomenta la participación de profesionales y especialmente de sus egresados en las distintas carreras y cursos, cómo una estrategia de fortalecimiento de la comunidad universitaria. En muchos casos son los mismos estudiantes y egresados quienes luego se desempeñan dentro del claustro docente prestando servicios educativos y participando en los órganos de gobierno.

## 2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor representa la oferta principal de la organización, lo que está ofrece a los segmentos de mercado a quienes se dirige para atraerlos.

En la FaEA la propuesta de valor se encuentra vinculada a la actividad académica, como actividad principal de esta, y también a las actividades de investigación y extensión, como complementarias.

De acuerdo con su misión y objetivos, planteados en el plan estratégico institucional, se puede decir que la propuesta de valor es: “la formación de profesionales en áreas de ciencias

económicas y ciencias exactas, de grado y posgrado, en una organización de reconocimiento nacional, de forma gratuita”.

### 3. Canales de comunicación:

La FaEA cuenta con un gran reconocimiento de la sociedad en la que se encuentra, ya que es la única universidad pública de la provincia. Esto le da, además, exposición en una amplia red de portales en internet en los que se da a conocer la oferta universitaria y, como consecuencia, no incurre en gastos de publicidad.

De todos modos, cuenta con una variedad de canales directos de comunicación, entre los que se encuentran su página web, e-mail, redes sociales -como Facebook, Instagram- y plataformas multimedia como -YouTube-. Estas han cobrado una importante relevancia en la pandemia por Covid-19 del año 2020.

Facebook:



Instagram:



faea\_unco [Seguir](#)

28 publicaciones 2,426 seguidores 37 seguidos

Fac. Economía y Administración  
Universidad Nacional del Comahue  
faeaweb.uncoma.edu.ar

YouTube:



FaEA Uncoma  
2220 suscriptores

INICIO VÍDEOS LISTAS COMUNIDAD CANALES INFORMACIÓN

Subidas ▶ REPRODUCIR TODO

 <p>Unidad N°1. Curso de Ingreso Contable Fa.E.A.</p>	 <p>Unidad N°1. Curso de Ingreso Contable Fa.E.A.</p>	 <p>Conjuntos Numéricos FaEA2022</p>	 <p>Homenaje en memoria a Lic. Pablo Alá Rué - Facultad de...</p>
---	---	---	---

Página web:



FaEA Facultad de Economía y Administración

Inicio Institucional Ingresantes Académica Investigación Extensión Posgrado Administración Bienestar Graduados Contacto

Bienvenidos a la Facultad de Economía y Administración

#### 4. Relaciones con los clientes:

La relación con los clientes en la FaEA es principalmente directa-personal ya que la actividad central es la formación de profesionales, se desarrolla a través del dictado de clases por parte de los docentes en las cuales los estudiantes participan activamente.

Además, se brinda asistencia a los estudiantes en todo tipo de trámites administrativos de forma personalizada a través de la atención en ventanillas y, a partir de la pandemia, comenzaron a tomar un rol relevante los medios virtuales (redes sociales, email, etc.).

También cuenta con servicios automáticos para algunos trámites, que permiten la realización de los mismos sin interactuar con ningún colaborador, a través de sistemas diseñados para tal fin. El acceso puede realizarse desde cualquier dispositivo con internet o bien en la terminal autoservicio que se encuentra en el edificio principal de la organización.

#### Relación docente – estudiante:

En cuanto a la relación de los docentes con los estudiantes, esta se caracteriza por ser personal pero no exclusiva. Esto se debe a que las clases son dictadas en directo, y en simultáneo para todos los inscriptos, ya sea de manera virtual durante los años 2020 y 2021 o de manera presencial en las fechas precedentes y posteriores a dichos años.

La virtualidad permitió, además, la posibilidad de grabar clases para que los alumnos puedan acceder a estas de manera asincrónica. Esta modalidad autoservicio es más flexible pero menos personal ya que no hay interacción entre el docente y el estudiante.

## 5. Fuentes de ingreso:

De acuerdo con la constitución y el estatuto, la UNCo es una universidad pública. Esto significa que no puede cobrar a sus estudiantes de carreras de grado ningún tipo de arancel por matrículas, cuotas o derechos de examen. Sin embargo, cuenta con la potestad de obtener ingresos por otros medios. En la actualidad sus principales fuentes de ingreso son:

- Presupuesto nacional: de acuerdo con el estatuto, las sumas asignadas en el presupuesto nacional forman parte de los recursos de la Universidad, y son distribuidas entre las Unidades Académicas que lo componen de acuerdo a la estructura de cada una.
- Proyectos de extensión: la Facultad tiene la potestad de prestar servicios y realizar actividades que le generen ingresos. Entre ellos se encuentran, por ejemplo, los convenios de pasantías con empresas privadas, que consisten en el desarrollo de prácticas rentadas por parte de los estudiantes que están formalizadas a través de un contrato tripartito entre el alumno, la organización y la Facultad - esta recibe un ingreso proporcional a la asignación otorgada al estudiante-. También forman parte de estos ingresos los que se obtienen por capacitaciones realizadas a organizaciones adaptadas a las necesidades del solicitante.
- Cursos de posgrado y maestrías: la FaEA dicta distintos cursos de posgrados y maestrías rentados que le permiten obtener ingresos.
- Prestación de servicio a otras facultades: tal como se comentó anteriormente, la UNCo tiene una estructura mixta conformada por departamentos especializados que forman parte de facultades y prestan servicio a otras facultades. Esta prestación se retribuye a través de la transferencia de presupuesto por parte de otras facultades a las que se presta servicio.

## 6. Recursos claves:

Dentro de los principales recursos claves podemos encontrar:

- Físicos: conformados por el edificio principal que se encuentra ubicado dentro del asentamiento de la UNCo en la Ciudad de Neuquén, el cual cuenta con oficinas y aulas. Además, cuenta con un pabellón de aulas y equipamiento para prestar servicios (proyectors, impresoras, computadoras, etc.).
- Humanos: representan el recurso fundamental de la organización, ya que sin ellos no habría tal. En el Estatuto se establece, a los efectos de la elección de los representantes de gobierno, 4 claustros que componen a la comunidad universitaria, los mismos, según el Art. N.º127 de la ordenanza, son:
  - o Docentes: integrado por docentes de las categorías Profesor Titular, Profesor Asociado, Profesor Adjunto, Asistente de Docencia y Ayudante de Primera. Para ser electores deben ser regulares sin condición de antigüedad o con un año de antigüedad en la condición de revista que no sea regular. Al año 2020 la planta docente se encuentra compuesta, según la Secretaría Académica, por 255 docentes.
  - o Graduados: Aquellos egresados de cualquiera de las Unidades Académicas de la UNCo que no tengan vínculo laboral con la organización. También pueden ser electores los graduados de otras Universidades, con títulos iguales o equivalentes a los de la UNCo que acrediten actividad profesional no menor de 2 (dos) años en el ámbito cultural de la Universidad y no tengan vínculo laboral con la Universidad.
  - o Estudiantes: todos los alumnos regulares de una de las carreras de la UNCo. Para poder ser electores deben tener al menos un año de antigüedad y haber aprobado dos asignaturas en el último año pre elección.

- No docentes: quienes integran la planta permanente de la Universidad. Para ser electores deben tener al menos un año de antigüedad.
- Sistemas informáticos: son una parte fundamental de los recursos de la organización ya que permiten y facilitan el desarrollo de las tareas académicas y administrativas.

Dentro de los sistemas informáticos utilizados en la gestión universitaria podemos encontrar, por ejemplo, el Sistema Mocoví. Este es un sistema de información utilizado con el objetivo de optimizar los procesos de designación docente, realiza esta tarea a través de la centralización de la información. Cuenta con distintos módulos: Designaciones, Presupuesto y Presupuesto Descentralizado.

El módulo de Designaciones tiene por objetivo seguir y controlar la planta docente en cuanto a funciones y presupuesto. Se utiliza para registrar todos los datos de las designaciones. Este módulo es el que emite los informes TKD (ticket de designación docente), que avalan la existencia de crédito presupuestario suficiente para efectivizar cualquier designación docente.

El módulo Presupuesto tiene la función de asignar y controlar el crédito presupuestario para las designaciones docentes de cada UA.

Además del recién mencionado, otros sistemas utilizados en la gestión administrativa son SIU-Daguita, SIU-Pilagá, SIU-Wichi, Siu-Mapuche y Ranquel.

Dentro de los sistemas de gestión académica se encuentran: SIU-guaraní, SIU-Araucano, SIU-Kolla, SIU-Tehuelche y Plataforma de Educación a Distancia del Comahue (PEDCO).

#### 7. Actividades claves:

- Académicas: comprende el dictado de clases como actividad principal para el desarrollo de la propuesta de valor, pueden ser de carreras de grado o de posgrado. También se dictan cursos y capacitaciones dirigidos a profesionales de las ciencias económicas - graduados o no de la Facultad y a veces, a alumnos y público en general-. En algunos

casos, se dictan en conjunto con instituciones asociadas, como el Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas (CPCE) o el centro PyME ADENEU.

Al año 2021 la Facultad cuenta con una oferta académica de 8 carreras de grado, 6 de posgrado, 16 cursos de posgrado y 10 actividades del tipo charlas informativas y encuentros de graduados.

- Actividades de extensión: dentro de las actividades más destacadas se encuentra el desarrollo de proyectos de extensión, con una duración no mayor a 2 años, y la realización de prácticas rentadas por parte de los estudiantes con designación de un tutor docente que acompaña dando seguimiento en la duración de la misma. Además, ofrece capacitación a instituciones y empresas privadas, dictadas por los docentes que se adaptan a las necesidades solicitadas, y cuenta con un aplicativo que vincula a miembros de la comunidad universitaria interesados en desarrollar emprendimientos, quienes son asistidos por miembros de la secretaría de extensión. En el año 2019 se creó el observatorio de graduados, bajo el ámbito de la secretaría de extensión, con el objetivo de establecer un vínculo institucional interno y articular con los graduados y sus espacios de representación profesional (Web FaEA, 2021).
- Investigación: comprende la realización de proyectos de investigación, que de acuerdo con el estatuto es una de las funciones sustantivas de la UNCo. Al año 2020 cuenta con 14 proyectos de investigación activos.

#### 8. Asociaciones claves:

Las organizaciones son entes abiertos que necesitan vincularse con otras para poder desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos. En la FaEA, los asociados claves son aquellos que le facilitan los recursos para poder desarrollar las actividades académicas, entre ellos se

encuentran los proveedores de servicios (internet, luz, gas, etc.) y los proveedores de equipamiento (computadoras, impresoras, proyectores, artículos de librería, bancos y pizarras).

Además, son los asociados claves quienes les permiten el desarrollo de las actividades de investigación y extensión. Es el caso de las empresas que solicitan capacitaciones y asesoramiento de la FaEA y aquellas en las que los alumnos desarrollan las pasantías, o las asociaciones con entes como el centro PyME ADENEU o el Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas a través de los cuales dicta cursos y capacitaciones.

#### 9. Estructuras de costos:

El desarrollo de la propuesta de valor conlleva a que se deban realizar desembolsos de dinero, en la Facultad los principales costos son:

- Costos fijos: el pago de salarios representa la parte más importante de la estructura de costos de la FaEA. Según M. Marinelli (2021), son aproximadamente entre el 95% y 98% de los egresos. En él se incluye el salario tanto de personal docente como no docente. Además, incurre en gastos por servicios de limpieza y mantenimiento y los vinculados a los servicios públicos (luz, agua, gas).
- Gastos variables: dentro de este tipo de egresos podemos encontrar los gastos en equipamiento (computadoras, impresoras, sillas, proyectores, pizarras, etc.), licencias de software, artículos de librería, limpieza, reparación y mantenimiento, muchas veces sujetos a disponibilidad presupuestaria.

CANVAS - FaEA:

Figura 4: Canvas FaEA



Fuente: Elaboración propia

### **3.2 El contexto de aplicación de la normativa vigente vinculada al proceso de cobertura de vacantes docentes y su impacto en la FaEA:**

Los Convenios Colectivos son acuerdos entre las organizaciones sindicales y los empleadores que establecen derechos para los trabajadores a través de un instrumento con fuerza de ley que no surge del Congreso de la Nación. Tal como se mencionó anteriormente, la firma del CCT de docentes universitarios representó un punto de inflexión en la gestión académica y administrativa de las universidades argentinas.

La Federación Nacional de Docentes Universitarios (CONADU) expone en su página web las principales implicancias que tiene la firma del convenio para los docentes universitarios, estas son:

1. Establece una base de derechos, considerada fundamental teniendo en cuenta que el trabajo docente se encontraba enmarcado, según cada caso, en la autonomía universitaria que permitía que distintas prácticas, formas de trabajo y contratación se lleven adelante de acuerdo con las decisiones de cada Universidad o Facultad en algunos casos.
2. Fija una base de derechos común a todas las Universidades del país y fortalece la idea de Sistema Universitario, dado que se impone un marco de regulaciones que limita la autonomía de cada organización y brinda los lineamientos para el desarrollo de las actividades.
3. Se resuelve el problema de los docentes interinos que representaban un 60% del total de la planta docente. La regularización de aquellos interinos con más de 5 años de antigüedad pone fin a una contratación precaria e inestable.
4. El establecimiento de derechos comunes a todas las instituciones garantiza ciertos beneficios que tendrán los docentes universitarios en todos los casos, aun así, en Universidades nuevas, situación que solía no ocurrir hasta pasado algunos años de la creación de las mismas.

5. “Se garantiza el derecho a la carrera docente y se establece un régimen de ingreso, permanencia y estabilidad vinculada al proceso de evaluación, ascensos y promociones” (Sanllorenti, 2014). Además, se establecen derechos básicos para las condiciones y el ambiente de trabajo y para los sindicatos y sus integrantes.

6. Se regula el salario estableciendo un nomenclador universitario y preuniversitario con determinadas estructuras, funciones y valores futuros de adicionales, a la vez de un programa de jerarquización que podría permitir una importante mejora en el poder adquisitivo de los salarios docentes (Sanllorenti, 2014).

### 3.2.1 Impacto del CCT en la FaEA:

La implementación del CCT en la FaEA, según Patricia Panguilef (2021) -Directora General de Administración Académica de la FaEA (UNCo)-, “fue un antes y un después porque nosotros veníamos trabajando hace muchísimos años con reglamentaciones y ordenanzas del consejo superior, con distintas categorías docentes, y el convenio nos vino a cambiar todo, todo nos quedó fuera de enfoque, hasta los reglamentos”.

Para M. Martínez (2021), la Decana,

“con la llegada del CCT lo que se hizo es ordenar y generar estabilidad en el personal.

Lo que hizo el CCT fue unificar en todas las universidades nacionales, el tema del número de días de licencia, motivos de licencia, como se cubren los cargos, eso fue por ahí lo más complejo al principio porque esa letra chica del convenio se tuvo que acordar en paritarias particulares en la Universidad, entonces un poco lo que hizo fue unificar también en la Universidad. El CCT ordenó muchísimo, se terminó el dedo”.

En cuanto al impacto en lo administrativo, menciona que no fue complicado sino que “el problema fue que los directores de departamento aceptaran los cambios. Surgió mucho eso de 'yo no estoy de acuerdo', 'yo no quiero hacerlo', a mí me parece que esa persona no es adecuada'.”

Para Silvia Dussi (2022), Directora del departamento Contable, “el convenio es muy estricto, y yo creo que el docente universitario por sus actividades es como un poco más libre y esa libertad no está plasmada en el convenio. El convenio empezó a encajar todo mucho”.

Respecto a los aspectos negativos, Marcela Marinelli (2021), Secretaria Administrativa, comenta que “quedaron algunos grises, pero son menores, por ejemplo, el tema de las licencias”. A su vez, M. Martínez (2021), opina que “eso está claro, lo que pasa es que la gente le busca la vuelta”.

Para P. Panguilef (2021), el convenio tiene aspectos que dan lugar a la duda y se recurre a la paritaria, “pero también la paritaria es de acuerdo a la gestión que esté de turno, en la gestión y los paritarios del momento, las gestiones van cambiando, los paritarios van cambiando y cada uno interpreta el convenio a su manera”.

Otros comentarios se encuentran vinculados al efecto que tuvo la firma del CCT respecto a la aplicación del artículo N.º 73, que dispone la incorporación a la carrera docente de los docentes interinos con cinco o más años de antigüedad, en vacantes definitivas de la planta estable:

P. Panguilef (2021) piensa que esta regularización

“Tiene sus ventajas y desventajas, creo que enfoca más a la no precarización laboral y a la regularización, pero no tiene en cuenta esto de la motivación docente, de la capacidad, de los que se vienen esforzando con estudios de posgrados o los que se capacitan permanentemente”.

Mientras que S. Dussi (2022) opina que el tema de las regularizaciones por convenio “es muy complejo, para mí, creo que no ayuda a la excelencia académica”.

A modo de conclusión, se puede decir que el convenio tuvo impacto en la FaEA y fue percibido de distintas maneras: para algunas personas estableció orden y unificó criterios en todas las universidades, pero otras consideran que el orden fue demasiado y deja muchas cuestiones no establecidas, lo que termina demorando los procesos ante la necesidad de consultar a la CNNP.

### **3.3 El proceso de cobertura de vacantes docentes de acuerdo a la Res 790/18:**

#### 3.3.1 Mapa de procesos de la FaEA:

La UNCo se encuentra actualmente, a través de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional, enfocando su gestión en una de administración por procesos en pos de mejorar el “cómo” de las normativas que deben acatarse y con el objetivo de hacerlo de la manera más eficiente posible.

Conocer todos los procesos que se llevan a cabo en una organización es un paso necesario a la hora de analizar un proceso específico, para poder entender en donde se encuentra este.

La FaEA, al año 2020, no cuenta con un mapa de procesos formal y público que sea conocido por sus miembros. Los procesos se comprenden de manera aislada enfocados en los resultados que se espera de ellos, sin comprender su interrelación.

Se diseña un mapa de proceso basado en el aporte de las entrevistadas y el relevamiento bibliográfico realizado. Se clasifican de acuerdo al objeto de estos, es decir, si son estratégicos, claves o de apoyo, según su finalidad.

- Procesos estratégicos:
  - o Planificación estratégica: definir la misión, visión, objetivos.

- Proyección institucional: definir estrategias y dar seguimiento al cumplimiento de las mismas.
- Procesos claves u operativos:
  - Académicos:
    - Grado y posgrado: planificación planes de estudio, dictado de clases.
  - Extensión:
    - Formulación de proyectos de extensión.
    - Ejecución de proyectos de extensión.
    - Pasantías.
    - Capacitación a organizaciones.
  - Investigación:
    - Formulación de proyectos de investigación.
    - Ejecución de proyectos de investigación.
- Procesos de apoyo o soporte:
  - Bienestar estudiantil – dpto. de alumnos:
    - Procesos de ingreso, gestión de legajos, atención al público.
  - Compras:
    - Gestión de pagos.
    - Administración del patrimonio.
  - Recursos Humanos:
    - Procesos de desarrollo: capacitación.
    - Administración del personal: gestión de legajos, reconocimiento de servicios, altas/bajas en sistema, carga de licencias, informes.
  - Comunicación institucional:
    - Gestión de página web y redes.
  - Sistemas:

- Aplicación/mantenimiento de softwares/programas informáticos.
- Soporte a usuarios.
- Infraestructura: bedelía, mantenimiento, limpieza.
- Facturación

Mapa de procesos de la FaEA:

Figura 5: Mapa de procesos de la FaEA



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 El proceso de cobertura de vacantes docentes en la gestión de la FaEA:

Para poder comprender la implicancia de este proceso en la gestión de la FaEA, se consultó en entrevistas semi estructuradas, a distintos informantes claves, su opinión respecto a este y el impacto de la implementación de la Resolución Rectoral 0790/18 (que reemplazó a la 089/16) en la gestión académica y administrativa.

También se realizó una observación no participante de los consejos directivos realizados en el año 2020 analizando los tiempos que se demanda en cada uno de los temas para poder comprender cuanto tiempo se destina a cuestiones vinculadas al proceso de cobertura de vacantes docentes y conocer, además, cuáles son las cuestiones que generan mayores debates.

Por otro lado, se analizaron las resoluciones emitidas por el Consejo Directivo durante ese año con el fin de cuantificar y comprender qué porcentaje representan las relacionadas al proceso en estudio.

#### 3.3.2.1 Impacto en la gestión administrativa y académica:

Respecto al impacto del CCT en el proceso de cobertura de vacantes, P. Panguilef (2021) comenta que “el CCT vino a emprolijar muchas cosas, pero es muy injusto en otras, en lo que es la carrera docente, de docentes que hace años vienen a través de concursos, de ascensos por concursos, de tener una instancia, ahora es un ascenso directo”.

En cuanto al impacto de la aplicación de la Resolución Rectoral 0790/18, en lo administrativo, plantea que “tuvimos que hacer un orden de prelación, que cada departamento dictaminara un orden de prelación, para que cuando surgiera una vacante, va a ese orden de prelación y ve a quien le corresponde”.

Así mismo, M. Martínez (2021), comenta que la implementación “costó un poco porque también pasaba que se generaban distintas interpretaciones y ahí había que consultar a central para que lo aclarara la paritaria”. A pesar de esto, el convenio organizó el tema del cubrimiento de vacantes, poniéndole fin “al dedo” que ocurría antes a la hora de designar un docente para un reemplazo. Además, “se ordenó el tema de los ascensos en el sentido de que, lo que dice el CCT es que se debe convocar a los cargos de categoría inmediatamente inferior”.

Un caso especial es el de la cobertura de vacantes cuando el puesto a cubrir es de ayudante de primera, ya que representa el cargo de menor jerarquía y de acuerdo con el Estatuto de la UNCo y el artículo N.º11 del Convenio (2015):

“el acceso a la carrera docente será por concurso público y abierto de antecedentes y oposición con jurados integrados por pares ordinarios o regulares de las Instituciones Nacionales Universitarias de categoría no inferior al cargo concursado, o excepcionalmente por personas de idoneidad indiscutible que no reúnan esa condición, que garanticen la mayor imparcialidad y el máximo nivel académico”.

Respecto a este punto, P. Panguilef (2021) opina que:

“El ingreso a carrera docente es por ayudante de primera, todo ingreso a la carrera docente debería ser por llamado a inscripción, como tenemos mucho. Sin embargo, cuando un ayudante de primera renuncia, en vez de nosotros salir a llamar a inscripción para nuevas personas que pueden tener más para aportar y no dar vueltas siempre sobre los mismos, el convenio los avala a poder convocar dentro de los mismos ayudantes que hay”.

A su vez, S. Dussi (2022), directora del departamento Contable, comenta:

“yo soy de las que ha peleado muchísimos para que los cargos bajos de ayudante de primera se cubran con llamado a inscripción y no con los mismos ayudantes que ya están trabajando y están disponibles porque entonces ¿Quién ingresa? No ingresa sangre nueva, no hay oxígeno”.

Este es uno de los grises que plantea la normativa y sobre el cual la Paritaria emite su opinión, pero a la hora de ponerlo en práctica cada director de departamento actúa arbitrariamente dando lugar a distintas formas de resolución que simplifican o complejizan el proceso.

### 3.3.2.2 Análisis Consejos Directivos y resoluciones

El objetivo de este análisis es comprender la implicancia del proceso de cobertura de vacantes docentes en la gestión administrativa de la Facultad. Para esto, se realizó una observación no participante de un 86% de los consejos directivos llevados a cabo en el año 2020.

Mediante la observación de los consejos anteriormente mencionados, y, para esclarecer su análisis, se midieron 4 variables significativas:

- Tiempo de gestión de temas: porcentaje de tiempo que se dedica al debate de cada uno de los temas de acuerdo al total de temas tratados
- Media de los temas tratados: tiempo promedio que se dedica al tratamiento de cada tema en particular.
- Porcentaje de cada tema: relación de la cantidad de temas de una categoría de acuerdo al total de temas.
- Aprobación de los temas: se analizó cómo se aprueban los temas, es decir, de forma unánime, por mayoría o por aprobación de la moción propuesta en el CD.

Si bien el principal objeto de nuestro análisis es conocer el tiempo destinado a cuestiones meramente vinculadas con el proceso de cobertura de vacantes docentes, regido en la UNCo por la Resolución Rectoral 0790/18, los resultados del mismo también nos permiten analizar el funcionamiento general del órgano en cuestión.

Como un agregado que incorpora valor al estudio, se buscó poder cuantificar la relación del total de temas tratados vinculados con el proceso analizado.

La nueva normalidad impuesta por la pandemia de COVID-19 obligó a que todas las instituciones adapten sus actividades, y la Universidad no fue la excepción. Como la mayoría de las actividades de esta, los Consejos Directivos comenzaron a realizarse de forma virtual, a excepción del primero, el cual se realizó presencialmente. La modalidad virtual permitió contar con el material grabado, con el cual se pudo realizar el análisis de 6 de los 7 consejos realizados durante el transcurso del 2020, siendo dos de ellos reuniones extraordinarias, el primero, por cuestiones de organización, y el cuarto que fue exclusivamente dedicado a un tema académico.

Es importante mencionar que, debido al contexto previamente comentado, el consejo debió tratar temas no habituales a su común funcionamiento pre-pandemia. Además de esto, no se logró cumplir con el cronograma de reuniones estipulado previamente, lo que derivó en la extensión de las primeras 2 reuniones principalmente, las cuales tuvieron duraciones de hasta 3 veces el tiempo medio de las mismas, debido a la gran cantidad de temas atrasados a tratar.

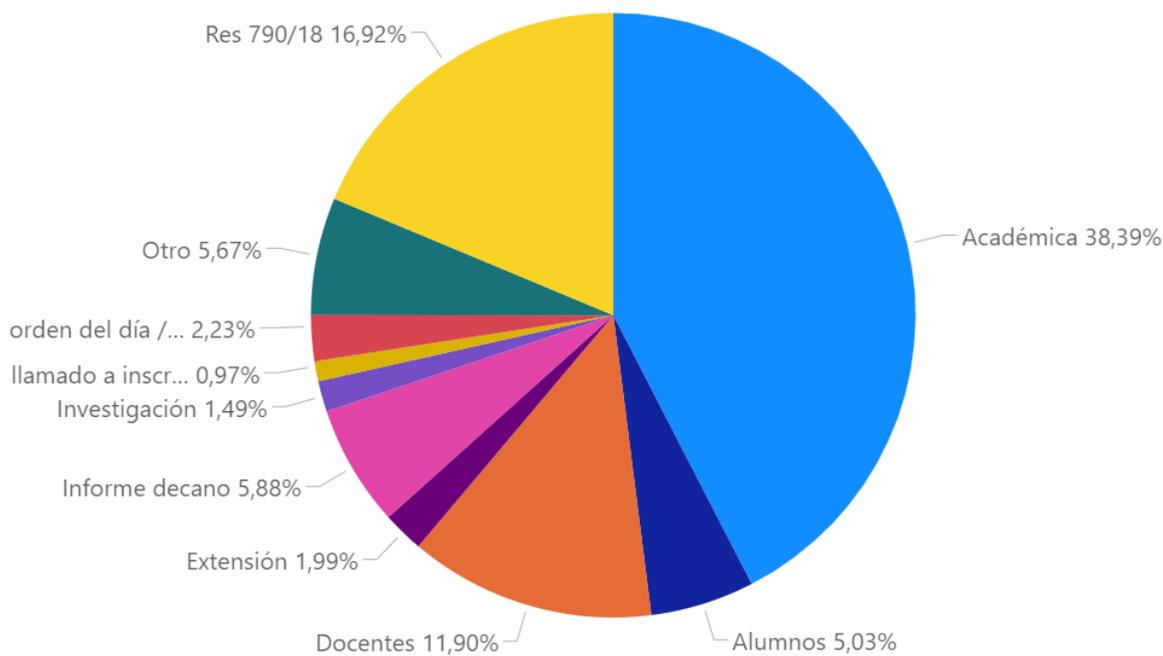
Se clasificaron los distintos temas según la temática que implicaba y se agruparon en las siguientes categorías:

- Académica: incluye cuestiones vinculadas al dictado de clases de grado y posgrado, oferta académica y calendario académico.

- Alumnos: refiere principalmente a propuestas de jurados de tesinas y el tratamiento de cuestiones particulares surgidas durante el cursado virtual (caso de copias de exámenes, reprogramación de vencimiento de promociones).
- Docentes: temas referentes a los protocolos que debieron implementarse en el año 2020 dada la modalidad virtual. Además, se tratan las re designaciones docentes y solicitudes especiales de exención de tareas por parte de los docentes.
- Extensión: contempla el tratamiento de cuestiones referentes a pasantías y también a asociaciones y capacitaciones brindadas a otras organizaciones.
- Informe decano: todos los Consejos Directivos inician con la lectura por parte del decano de un informe en el cual se comentan novedades y actividades que se realizaron en el periodo tratado.
- Investigación: comprende solicitudes de incorporación, baja o modificación de integrantes de proyectos de investigación y cuestiones relacionadas a estos.
- Llamado a inscripción/concurso: tratamiento de solicitudes de llamado a inscripción para cobertura de cargo docentes.
- Orden del día/temas sobre tablas: informe que reúne todos los temas a tratar que fueron debatidos en las comisiones pre Consejo Directivo y aquellos temas sobre tablas que no fueron tratados y a propuesta de los consejeros se incorporan al orden del día.
- Otros: agrupa en mayor medida todos los temas surgidos como consecuencia de la pandemia del año 2020, tales como homenajes a personal de salud y fallecidos por COVID-19, adaptación de protocolos de sesiones del CD y cronograma de reuniones, aceptación de donaciones y cuestiones vinculadas al funcionamiento de los sistemas.
- Resolución 790/18: en esta categoría se contemplan todos los temas en los que debería aplicarse la Resolución Rectoral N.º 0790/18. Esto es, licencias de docentes -con o sin goce de haberes- jubilaciones, renunciaciones o fallecimientos que generan necesidad de cobertura y designación de docentes para cubrir una vacante temporal o definitiva.

El resultado de la observación de los Consejos Directivos se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Figura 6: Porcentaje de tiempo total de CD según tipo de tema



Fuente: Elaboración propia

Para la conformación de este gráfico se llevó a cabo el análisis de los Consejos Directivos realizados virtualmente durante el año 2020 y se contabilizó el tiempo de tratamiento de cada uno de los temas. El inicio de cada tema está dado por el comienzo de discusión del mismo, que se da con el comentario de la decana o su secretaria; mientras que la finalización de este se da con la votación del consejo, o con el inicio de tratamiento del siguiente tema.

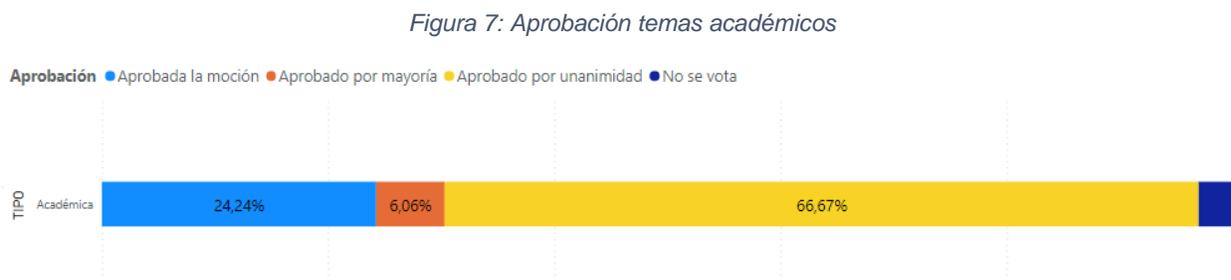
El tiempo total de tratamiento en consejo del año 2020 fue de 21:18 hs (sin incluir la primera sesión realizada de forma presencial), lo que arroja una media de 3:33 hs de duración.

De este análisis podemos concluir que:

- Un 38,39% del tiempo de tratamiento total fue destinado a temas académicos, con una duración aproximada de 8:13 hs, siendo esta la temática más discutida por el consejo a lo largo del año. Se debatieron un total de 33 temas con una duración promedio de 14:57 minutos.

Es importante destacar que aproximadamente el 50% de este tiempo fue dedicado exclusivamente al tratamiento de un tema particular relacionado a problemas que surgieron con una materia que dicta la Facultad de Ciencias de la Educación en una carrera de la FaEA. Para ello se realizó un Consejo Directivo Extraordinario en el mes de octubre del año en estudio.

Respecto a cómo se dan las aprobaciones en los temas académicos se presenta el siguiente gráfico:



*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que en un 66% de los casos se aprueba por unanimidad el despacho de la comisión mientras que un 6% se aprueba por mayoría y en el 24% se vota una moción propuesta por los consejeros -que en todos los casos es aprobada-.

- Por otro lado, un 16,92% del tiempo fue destinado a debates vinculados directamente con el proceso de cobertura de vacantes docentes regido en la UNCo por la Resolución Rectoral

0790/18, con una duración de 3:58 hs, siendo el 2do tema más longevo del 2020. En este tiempo se trataron un total de 47 casos, dando un promedio de tratamiento de 5 minutos por tema.

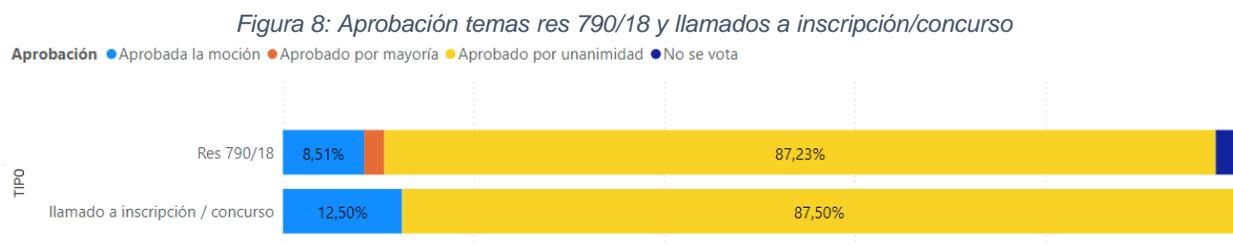
¼ del tiempo fue destinado en el primer Consejo extraordinario a la regularización de designaciones realizadas durante el año 2020 que no fueron formalizadas por la no realización del Consejo dado el contexto internacional mencionado.

Los llamados a inscripción/concurso son un tema que se encuentra directamente vinculado a la Resolución dado que lo que buscan es cubrir una vacante definitiva. En estos temas se dedicó el 1% del tiempo, con una duración total de 20:54 minutos en el que se trataron 8 temas, dando un promedio de 2:37 minutos por tema.

Respecto al tratamiento de cada tema, se observa que siempre se debate la aprobación o no del despacho de la comisión. El debate es breve y se aprueba el despacho en los casos en los que se cuenta con toda la información correspondiente a los motivos de la licencia o designación y cuestiones presupuestarias. Caso contrario, cuando surgen debates, los principales se dan en torno a:

- Licencias con goce de haberes: si se cuenta con el crédito presupuestario o no, y si el presupuesto es del departamento o de la Facultad.
- Licencias sin goce de haberes: en caso de prórrogas de licencias, se debaten generalmente cuestiones vinculadas a interpretación del CCT.
- Refuerzo de cátedras: pedido de aclaración respecto al origen de las designaciones (si fue por CCT, por concurso o por llamado a inscripción). Surge, además, un caso especial respecto a la imposibilidad de designación de una docente que ganó un concurso por no contar con el título universitario (tema de desconocimiento de reglamentación y procedimientos, porque se realiza el concurso en condiciones no admisibles).

El resumen de cómo se dan las aprobaciones en los temas tratados vinculados a la resolución 790/18 y los llamados a inscripción es el siguiente:



*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar, respecto a los temas vinculados con la Res. 790/18 que en el 87% de los casos se aprueba por unanimidad el despacho de la comisión, mientras que en un 8,5% se propone una moción alternativa. Uno de estos casos es el que se comenta en los debates especiales: que surge incompatibilidad a la hora de designar una docente que fue primera en orden de mérito del llamado a inscripción. Respecto a los temas aprobados por mayoría, en gran medida se debe a que el profesor involucrado forma parte del Consejo y se abstiene de votar.

En cuanto a los llamados a inscripción/concurso, estos fueron aprobados en todos los casos, ya sea por aprobación del despacho o de la moción propuesta. El 12,5% representa un único caso en el cual se adiciona un pedido de llamado a inscripción a lo solicitado en el despacho.

- En tercer lugar, la temática relacionada con docentes demandó un 11,90% del tiempo total, 2:52 hs, en el cual se trataron 13 temas con una duración promedio de 13 minutos por tema. El 58% del tiempo fue destinado a un tema particular surgido por un pedido de exención de tareas de un docente dada la pandemia de COVID-19.

- El informe del decano y los temas vinculados a alumnos y otros temas se encuentran en el orden del 5% y 6% de tiempo destinado a cada uno, con un promedio, en el caso de alumnos y

otros temas, de 7 minutos aproximadamente. Para el informe del decano se destina un tiempo promedio de 14 minutos por CD.

- Por último, dentro de las cuestiones a las que se le dedicó menor tiempo se encuentran las vinculadas a la lectura del orden del día, temas de extensión e investigación, destinando en total un 4,7% del tiempo, aproximadamente 2 hs, con un promedio de 6 minutos en el orden del día y temas de extensión y 2 minutos en el caso de temas de investigación.

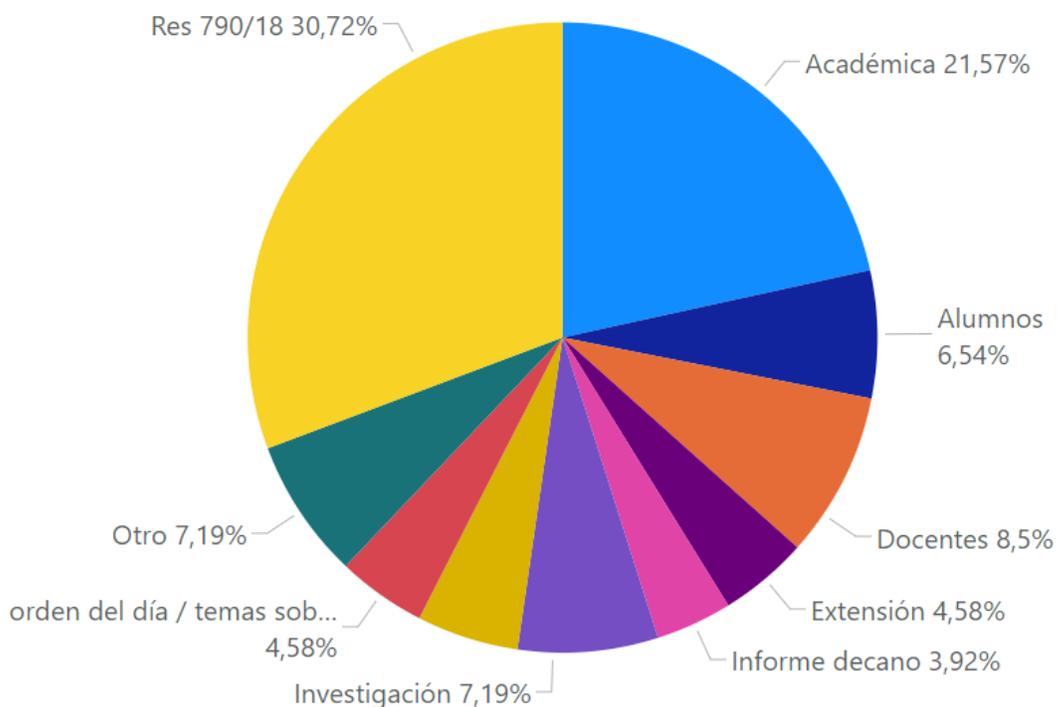
La conclusión a la que se arriba con este análisis es que, de acuerdo con la propuesta de valor de la Facultad, se encuentra dentro de lo esperado el tiempo dedicado a cada uno de los temas. Es decir, el foco del Consejo se centra sobre todo en cuestiones académicas y, en segundo lugar, en cuestiones de designaciones y licencias docentes, vinculados a la Resolución Rectoral 0790/18, que también hace a la mejora académica y a la prestación del servicio principal.

Respecto al tiempo de tratamiento de los temas vinculados al proceso regido por la Resolución Rectoral 790/18 se observa que los debates que surgen se dan principalmente por falta de información. Se plantea el interrogante de si es posible disminuir ese tiempo de tratamiento teniendo en cuenta que, dada la obligación de acatar la normativa, se podrían evitar ciertos debates.

Otro aspecto a destacar de los Consejos observados es que, dado el contexto mundial ocurrido durante el año en estudio, se dedica una parte importante del tiempo al tratamiento de temas vinculados a la pandemia; por ejemplo, la adaptación de protocolos o situaciones especiales de docentes y alumnos, lo cual podría no repetirse en años posteriores.

El gráfico a continuación representa el porcentaje de debates que se dan en torno a un tema, de acuerdo al total de temas tratados:

Figura 9: Porcentaje de temas según temas totales



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, del total de temas tratados en el consejo, el 30% se encuentran vinculados al proceso en estudio que, de acuerdo con el gráfico anterior, se le dedicó, en el 2020, el 16,92% del tiempo. Los llamados a inscripción/concurso, que también se vinculan con la Resolución 790/18, representaron un 5,23% del total y se les dedicó un 1% del tiempo en el cual se trataron 8 llamados a inscripción o concurso.

Las cuestiones académicas representan el 21,57% del total de temas tratados y se les dedicó el 38% del tiempo, mientras que las vinculadas a docentes representaron el 8,5% de los temas y se les dedicó el 11,9% del tiempo.

Respecto a cuestiones de investigación y otros temas son el 7,19% cada una, con un tiempo de 1,49% y 5,67% respectivamente.

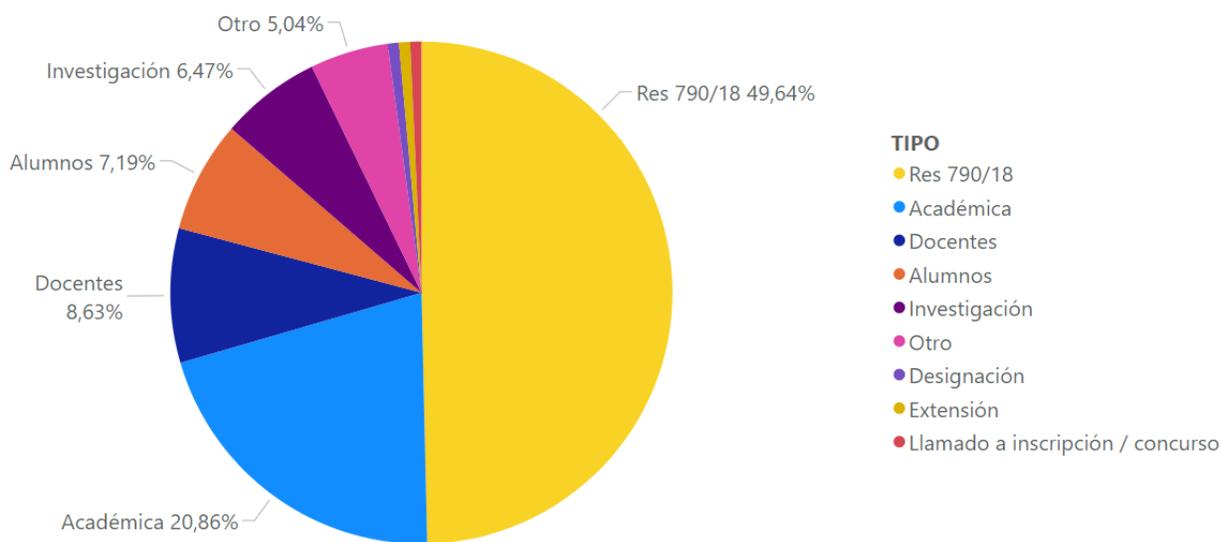
Los temas vinculados a alumnos son el 6,54% del total y representaron, de acuerdo al análisis anterior, el 5,03% del tiempo del Consejo Directivo. La lectura del orden del día y los temas de Extensión son un 4,58% de los temas en cada caso y se les destinó el 2,23% y 2% respectivamente.

Por último, el tema menos representativo es el informe del decano con un 3,92%, al cual se le destinó un 5,88% del tiempo.

Podemos concluir que la diferencia que ocurre respecto al porcentaje que representa cada tema con el tiempo que efectivamente se le dedica se explica principalmente por el tiempo promedio de duración que tiene cada tema. Es decir, si bien la Resolución Rectoral 0790/18 representa el 50% de los temas, cuenta con un tiempo promedio de duración de 5 minutos que es 3 veces menor que el tiempo promedio de los temas académicos. Esto se debe a la criticidad que tiene cada uno de los temas y su impacto en la actividad principal de la organización, que es la formación de profesionales en ciencias económicas y ciencias exactas. Sumado a esto, se complementa con el trabajo previo al CD que ocurre desde que surge la necesidad del tratamiento de un tema, en el cual intervienen los distintos sectores de la Facultad –Secretaría Académica, Dirección General de Administración, Director de departamento, Comisión de Consejo Directivo, etc.- encargándose de que la información que llega al CD sea lo más completa posible permitiendo que los tiempos de debate se reduzcan considerablemente.

Adicionalmente se analizaron las resoluciones emitidas por el Consejo Directivo durante el año 2020 (contemplando 7 de los 7 Consejos Directivos), con el objetivo de conocer cuántas de ellas están relacionadas con el proceso en cuestión. Se obtuvo la siguiente información:

Figura 10: Porcentaje de resoluciones según tema



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que el análisis documental se realizó en base a resoluciones compartidas por el departamento Docente y a lo extraído del sistema Ranquel -el cual se utiliza como base de datos-, pero se observa que se encuentran numeradas a partir del número 12 y hasta el 201, aunque en total son 139 resoluciones. Es decir, que de acuerdo a su numeración, hay un importante faltante.

Respecto al criterio para clasificar las resoluciones se utilizó el mismo que a la hora de observar los Consejos Directivos.

El tema más recurrente en las Resoluciones del año 2020 es la Res. 790/18, siendo el 50%, con un total de 70 resoluciones emitidas en las cuales se aceptaban licencias o se designaban docentes por más de 30 días, lo que requería la aplicación de la Resolución.

En segundo lugar se encuentran las resoluciones vinculadas a temas académicos con un total de 29 resoluciones, las cuales representan el 21% del total. Los temas principales que se resolvieron se encuentran vinculados a la situación ocurrida con una materia dictada por la Facultad de Ciencias de la Educación y a oferta de cursos de posgrado y talleres.

En tercer lugar se encuentran las vinculadas a temas docentes siendo el 9% del total, con 12 resoluciones emitidas de las cuales más de la mitad corresponden a rectificaciones realizadas a resoluciones previamente emitidas y el resto se encuentran vinculadas a los departamentos docentes, a adaptación de protocolos por el contexto, entre otros.

Las resoluciones vinculadas a alumnos, investigación y otros temas representan el 9%, 7% y 5% respectivamente con un total de entre 10 y 7 resoluciones por cada tema.

Por último, se encuentran las resoluciones vinculadas a llamados a inscripción/concurso y a extensión, con 1 resolución emitida por cada tema, representando menos del 1% en ambos casos.

Del análisis realizado es posible concluir, en primer lugar, que el Consejo Directivo en todos los casos discute en base al despacho emitido por la comisión correspondiente. Esto significa que es fundamental su funcionamiento previo a cada Consejo Directivo para agilizar el desarrollo de este, ya que es allí donde se tratan los temas en primera instancia y se valida la información correspondiente, es decir, es un filtro que se encarga de que la información llegue al CD de la forma más clara y completa posible. Además, se observa que en aquellos casos en los que el despacho cuenta con toda la información relevante -es decir, legal, presupuestaria, y

justificaciones-, el tiempo de debate se reduce considerablemente, a excepción de algunos temas académicos que requieren la opinión de todos los Consejeros.

Respecto a los temas tratados en Consejo Directivo y las resoluciones emitidas, se observa una relación lineal en cuanto a la cantidad de cada uno, lo cual es totalmente razonable y esperado. De todos modos, se resalta la falta de resoluciones en la base de datos.

Se observa, además, que hay temas aprobados en Consejo Directivo que no se encuentran reflejados en las Resoluciones. Este es el caso, por ejemplo, de los llamados a inscripción/concurso que representaron un 5,23% de los temas, con un total de 8 aprobaciones, mientras que en las resoluciones sólo se encuentra plasmado 1 de todos los temas tratados. Este punto es considerado fundamental dado que es digno de investigar qué es lo que pasa entre que se finaliza el Consejo Directivo y se redacta la resolución correspondiente. Se contempla la posibilidad de que la diferencia se encuentre justificada por las resoluciones faltantes.

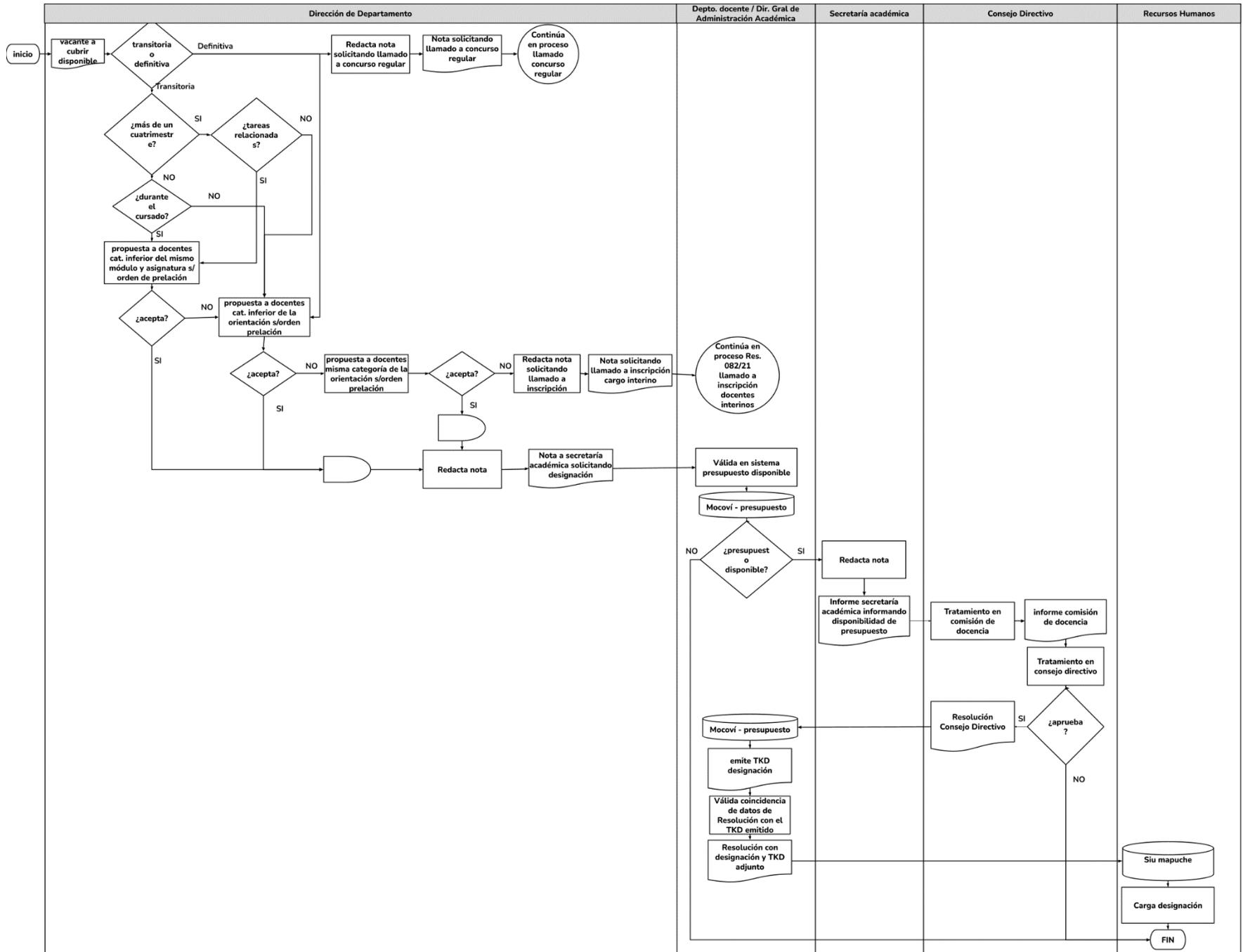
### 3.3.3 Flujograma del proceso:

Diseñar un proceso consiste en graficar las distintas etapas del mismo desde el momento que hay un elemento de entrada (*input*) hasta que finaliza el mismo con el elemento de salida (*output*), identificando las distintas actividades que se realizan, las decisiones que se toman, y los programas y documentos que forman parte del mismo. También se pueden mostrar, o no, los distintos sectores que participan, lo cual permite identificar responsabilidades y ayuda al análisis del mismo.

La Res. 0790/18 establece qué es lo que se debe hacer cuando surge una vacante por más de 30 días, pero no establece el cómo. Se relevó en las entrevistas a informantes claves las distintas actividades que se llevan a cabo a la hora de realizar una cobertura de vacantes y se diseñó un flujograma en base a esto y a la Resolución.

El proceso de cobertura de vacantes docentes, según lo relevado se puede graficar de la siguiente forma:

Figura 11: Flujograma proceso cobertura de vacantes docentes



Según Harrington (1994) para documentar un proceso hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Proveedor del proceso: dirección de departamento
- b. *Inputs*: vacante disponible a cubrir
- c. Actividades dentro del proceso: aquellas identificadas en el flujograma con el símbolo rectangular (  ). según sector responsable, son:

**i. Director de departamento:**

- o Propuesta a docentes categoría inmediata inferior del mismo módulo y asignatura según orden de prelación: esta actividad tiene lugar cuando la vacante se produce de manera transitoria o definitiva, durante el cuatrimestre o si involucra más de un cuatrimestre y las tareas de uno y el otro se encuentran vinculadas. No hay un criterio uniforme establecido para realizar la convocatoria, cada Director lo realiza a su manera. Silvia Dussi (2022), directora del departamento Contable, realiza la convocatoria vía mail con un estándar, según el orden de prelación, docente por docente. También comentó que, en otros departamentos, la convocatoria se realiza de manera masiva a todos los docentes de la categoría inmediatamente inferior, y se designa de acuerdo al orden de prelación.
- o Propuesta a docentes categoría inmediata inferior de la orientación según/orden prelación: esta actividad se desarrolla de igual manera que la anterior y su desarrollo depende de si la vacante fue cubierta durante la actividad anterior o, si es definitiva o no, si se produce durante el cursado, si involucra más de un cuatrimestre y las actividades no se encuentran vinculadas.
- o Propuesta a docentes misma categoría de la orientación según orden prelación: su desarrollo depende de la no aceptación de ningún docente de categoría

inmediatamente inferior. La forma de realizarla va depender de cada director de departamento.

- Redacción nota solicitando llamado a concurso regular: esta actividad no depende de ninguna otra, se realiza en todos los casos en los que la vacante sea definitiva. De acuerdo a lo observado en los Consejos Directivos del año 2020, se presentan casos de vacantes definitivas en las cuales no se realiza el llamado a concurso regular.
- Redacción nota solicitando llamado a inscripción cargo interino: el responsable de esta actividad puede ser la Secretaría de director de departamento o el director de departamento, depende del funcionamiento interno de cada uno y la decisión del Director. Se realiza cuando no se pudo cubrir la vacante a través de la convocatoria a docentes del departamento.  
  
El departamento Contable también realiza llamado a inscripción interino cuando el puesto a cubrir es de ayudante alumno, omitiendo la convocatoria interna. Según la directora de este departamento S. Dussi (2022) “Esto permite que entren chicos jóvenes, que tienen ganas y estudian, y tienen nuevas propuestas e ideas que siempre suman, que haya sangre nueva”.
- Redacción nota a secretaría académica solicitando designación docente: este paso es indispensable para que pueda ser elevado el tema al CD.

## ii. Departamento Docente / Dirección General de Administración

**Académica:** Las actividades se realizan en conjunto, no existe una definición de responsabilidades clara para cada sector.

- Validación de presupuesto en sistema: se verifica en el sistema Mocoví, módulo presupuesto, la disponibilidad de presupuesto para poder cubrir la vacante

- Emisión TKD: Actividad que se realiza una vez que el Consejo Directivo trató y aprobó la designación. Se reserva el crédito presupuestario necesario para continuar con la designación del docente.
- Verifica resolución, validando coincidencia de datos con el TKD emitido: una vez aprobado en el Consejo Directivo la designación del docente, se verifica que la resolución de designación, que llega desde el CD, coincida con el TKD emitido, se adjuntan ambos documentos y se envía a RRHH.

### **iii. Secretaría Académica:**

- Redacción nota informando disponibilidad de presupuesto: esta actividad se desarrolla luego de que el departamento docente o la Dirección General de Administración Académica verifiquen la disponibilidad de presupuesto. El secretario Académico redacta un informe comentando cual es la situación.

### **iv. Consejo Directivo:**

- Tratamiento en comisión de docencia: una vez aceptado el cargo por algún docente y verificada la disponibilidad de presupuesto, se analiza en la comisión de docencia del Consejo Directivo y se emite una nota con un informe de la comisión, avalando o no, la designación.
- Tratamiento en Consejo Directivo: posterior al tratamiento en la comisión de docencia se trata el tema en Consejo Directivo, y se aprueba o no la designación.

### **v. Recursos Humanos:**

- Carga designación en sistema Siu Mapuche: una vez emitida la resolución y el TKD que sustentan la designación, se realiza la carga a través del sistema Siu Mapuche y se adjunta al legajo del docente designado.

- d. Outputs: designación de docente para cubrir vacante
- e. Cliente del proceso: cliente interno.
- f. Responsable del proceso: director de departamento

## Las demoras:

Se puede observar en el flujograma (símbolo ) que la participación del director de departamento es una de las partes importantes del proceso y puede representar demoras en el desarrollo del mismo. De acuerdo a lo relevado en entrevistas realizadas a colaboradoras de la organización, las principales causas de estas posibles demoras se deben a la poca estandarización que tiene el proceso, es decir, cada Director lo realiza según su criterio, dando lugar a distintas formas y resultados. Algunos de los comentarios de las entrevistadas:

Belén Creado (2021) opina, respecto a la necesidad de formalidades y el rol del director en los procesos que “muchas veces no se sabe a quién le corresponde cada tarea, se entra en grises que se resuelven según cada situación, sumado a que la facultad de Economía tiene recién este año una persona que es secretaria de todos los departamentos”.

“Está muy carente en todos los procesos la Facultad, vos vas aprendiendo las funciones y circuitos porque te toca hacerlo y en ese caso llamas y consultas, pero no tenés un documento escrito”.

P. Panguilef (2021) comenta que el proceso no es conflictivo para los administrativos, pero sí para los funcionarios, por las diferentes formas de trabajo y profesiones. “El proceso ya está, el tema es después a los que le llega, demoran mucho en si les gusto la persona que queda, analizan si es o no es necesario, y el convenio no te deja mucha salida”.

Sumado a esto, menciona que el proceso tiene una gran dependencia de los directores de departamento, “y algunos son más rápido que otros y que te contestan más rápido y otros tenés que estar a la siga y se toman todo su tiempo”, y concluye que “creo que más que los procesos son las personas”.

Dentro del rol del Director de departamento en este proceso, surgen tres cuestiones claves que no se encuentran estandarizadas, una de ellas es el orden de prelación, necesario para realizar una convocatoria, la segunda es la convocatoria en sí, que queda a libre elección del director, y por último se encuentra el establecimiento de plazos. No se cuenta con tiempos definidos para que el Director realice la convocatoria, para que los docentes acepten o no cubrir un puesto ni para que el Director formalice la designación.

Respecto al orden de prelación, S. Dussi (2022) opina que hay un gran margen de error al ser responsabilidad únicamente del Director, dada la precisión que el mismo requiere y teniendo en cuenta que una fecha mal puesta o una categoría errónea invalida todo el listado. Para la directora del departamento contable “debería armarlo la dirección académica, que tiene todos los concursos. Eso debería ser algo que a principio de año se publique en una página, y si alguien no está de acuerdo lo impugna y listo”. La decana, M. Martínez (2021), coincide en este punto y comenta que realizó la propuesta a la Secretaría Académica de la Universidad de realizar un orden de prelación automático y público.

P. Panguilef (2021) opina que “el problema no es el orden de prelación, se trata de quién es la persona. Ellos tienen muchas internas, políticas, intereses por otras cosas y acá no saben diferenciar que esto es laboral y es independiente a quien sea”.

En cuanto a la forma de realizar la convocatoria, tampoco se encuentra estandarizado, se consultó a la Directora del departamento Contable, Silvia Dussi, como la realiza y que sabe de la convocatoria de otros departamentos:

“la realizo vía mail, es un mail que arme yo, estándar mío. Yo no hago lo que hace otro departamento que manda a todas las personas posibles, y comentan el orden de prelación, diciendo que el primero que acepte se queda con el cargo. Yo no dejo que todo

el mundo sepa, yo voy mandando de a uno, pero esa es mi manera de pensar. Ahí es donde vos como director de departamento ves cómo lo vas a ir elaborando, y conocés a tu gente”.

Respecto a los plazos de gestión en las actividades del director de departamento, P. Panguilef (2021) aporta que: “dependemos mucho de los Directores de departamento, y algunos son más rápido que otros y que te contestan más rápido y otros tenes que estar a la siga y se toman todo su tiempo”.

Dadas las distintas estructuras que tienen los Departamentos en los cuales algunos tienen más de 20 materias por área y orientación y otros apenas 2, se podrían generar importantes disparidades en cuanto al tiempo de designación de un departamento a otro según la forma en la que se realiza la convocatoria y posteriormente la aceptación o no de los docentes.

## **Capítulo 4 - Conclusiones:**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo se lleva a cabo el proceso de cobertura de vacantes docentes, regido por la Resolución Rectoral N.º 790/18, en la FaEA durante el año 2020.

Para poder cumplirlo, se comenzó con exponer en el marco teórico las principales leyes que regulan el Sistema Universitario Nacional y el trabajo en relación de dependencia de los docentes universitarios. Además, se describieron los conceptos que sustentan el estudio de los procesos en la organización y las principales características de los procesos de recursos humanos que se encuentran vinculados al proceso en estudio, con el objetivo de conceptualizar la investigación.

A la hora de analizar a la organización se describió, su misión, visión, valores, cómo funciona su estructura, cuáles son los órganos de gobierno que la componen, y cuál es la normativa que regula el trabajo de los docentes en la UNCo. Posteriormente se analizó a través de la herramienta Canvas, la propuesta de valor de la organización, cómo se vincula con los segmentos a los que se dirige, cuáles son sus recursos y actividades claves y como está sustentada su estructura de costos e ingresos, todo fue logrado a través del relevamiento bibliográfico y la realización de consultas puntuales a miembros de la organización. Este análisis permitió obtener una mirada general de la Facultad como organización, conocer sus actividades y asociados claves, de dónde obtiene sus recursos y cuál es su estructura de costos que le permite poder llevar adelante su propuesta de valor. Esto ayuda a visualizarla en su contexto y, además, es una base para la toma de decisiones estratégicas.

A fin de abordar de manera integral la investigación, se analizó el impacto que tuvo la firma del CCT de docentes universitarios en la Facultad, ya que es la normativa que regula la forma en la que el proceso debe realizarse. Previo a esta, la Facultad contaba con total autonomía para realizar la cobertura de vacantes. Para poder realizar este análisis se utilizaron técnicas como el

relevamiento bibliográfico, y la realización de entrevistas semiestructuradas a participantes claves de la organización. El análisis permitió conocer el impacto del CCT en las actividades administrativas y en particular, el impacto de la aplicación de la Resolución Rectoral 0790/18 que regula el proceso de cobertura de vacantes docentes.

A la hora de analizar el proceso en cuestión, se identificaron, en primer lugar, todos los procesos de la organización para poder localizar donde se encuentra el mismo y posteriormente se profundizó en el análisis del proceso en estudio utilizando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, como la observación no participante, el relevamiento bibliográfico y la realización de entrevistas semiestructuradas a participantes claves del proceso.

Realizar el diseño del proceso permitió analizar cuál es el flujo de la información en el mismo y donde se producen las demoras, además de visualizar quiénes son los sectores participantes en el mismo y reconocer responsabilidades, esto facilitó el análisis del proceso y la detección de oportunidades de mejora.

#### **4.1 Conclusiones:**

La presente investigación, de tipo descriptiva, permitió identificar distintas cuestiones que se presentan en la UNCo y la FaEA que influyen en el proceso de estudio, estas son:

- Deficiente estructura mixta: uno de los puntos más comentados por las entrevistadas se encuentra vinculado a la forma de organización que tiene la Universidad, al ser mixta por departamentos, y teniendo en cuenta que los departamentos de la FaEA prestan servicio a todas las Facultades, esto genera múltiples complicaciones, desde el lado académico, administrativo y sobre todo presupuestario. Es de público conocimiento que el presupuesto con el que cuentan las UUNN es escaso y la prestación de servicios requiere una coordinación constante que muchas veces genera disparidades en cuestiones

presupuestarias, lo que termina afectando al funcionamiento de la Facultad e influyendo en el dictado de sus materias. Sumado a esto, se observa que también genera impacto en las actividades académicas ya que la Facultad no cuenta con la potestad de tomar decisiones respecto a materias que dictan otras facultades en las carreras de la FaEA.

- Impacto del CCT: no quedan dudas respecto a que la firma del CCT de docentes universitarios impactó en las actividades administrativas que, como consecuencia, afecta a las actividades académicas. El proceso en estudio fue uno de los más impactados por la implementación del convenio. Se detecta que los participantes de la organización presentan cierta resistencia al cambio y que la organización no gestiona el cambio, lo que trae dificultades para la implementación de la normativa y su correcto funcionamiento.
- Funcionamiento del Consejo Directivo: se observa que el máximo órgano de gobierno de la Facultad cuenta con un funcionamiento eficaz, organizándose por comisiones que le permite agilizar la toma de decisiones a la hora de debatir. De todos modos, se considera que el funcionamiento no es eficiente, en cuanto a que todavía se presentan ciertos debates que podrían ser evitados si se contara con toda la información necesaria.
- Resoluciones: se observa que hay un importante faltante de resoluciones en la base de datos que utiliza la Facultad y, además, que hay temas aprobados por Consejo con los que no se cuenta con la resolución que lo respalda. Este punto es considerado fundamental para profundizar en los motivos de faltantes, que podrían estar vinculados o no.

- Mapa de procesos: la organización no cuenta con un mapa de procesos que sea público y conocido por sus integrantes, este punto es relevante ya que deja en evidencia la orientación hacía los resultados y no hacía los procesos que tiene la Facultad.

Respecto al proceso en estudio, las principales conclusiones a las que se abordó:

- La Resolución es muy clara respecto al “qué”, es decir, respecto a qué es lo que se debe hacer cuando surge una vacante mayor a 30 días, sea transitoria o definitiva, pero no establece el “cómo”. Esto podría derivar en distintas interpretaciones, aplicaciones y distribución de responsabilidades de una UA a otra, y dentro de la misma Facultad ya que no se encuentra formalizado el “cómo” del proceso y las distintas responsabilidades.
- Cantidad de actores/sectores intervinientes: muchos autores han estudiado el tema de la comunicación intersectorial y como fluye la información durante un proceso. Se observa que el proceso cuenta con la participación de 6 sectores, director de departamento, Departamento Docente, Dirección General de Administración Académica, Secretaría Académica, Consejo Directivo y RRHH, y en algunos casos no se encuentra del todo definido que actividades le corresponden a un sector o a otro. Respecto a la intervención de 6 sectores, ¿es necesaria? ¿no puede rediseñarse el proceso y evadirse alguno?, se considera que el traspaso de la información de un sector a otro puede ser uno de los motivos que genera demoras en el proceso. Además, se identifica la necesidad de definir responsabilidades claras para cada una de las actividades.
- Rol clave del director de departamento: se detecta que la parte más conflictiva del proceso se da en las responsabilidades que tiene el Director de departamento, que ocupa un puesto político con una rotación cada 2 o 4 años. Al ingresar un nuevo director se presenta la situación de que no hay información documentada respecto a las tareas, procesos y procedimientos que le competen, esto trae múltiples complicaciones, conllevando a que

el tiempo de adaptación al puesto sea más complejo, y se estire la curva de aprendizaje, generando la posibilidad de que existan errores e importantes diferencias en la forma y los tiempos de realizar las tareas.

- En cuanto a las diferencias que ocurren de un departamento a otro, se detectó que lo más influyente se encuentra vinculado a la forma en la que se realiza la convocatoria, algunos lo realizan de manera masiva mientras que otros lo hacen uno a uno de acuerdo al orden de prelación.

Otra de las cuestiones que varía de un departamento a otro es la forma en la que se registra el orden de prelación, que depende del director de departamento lo que implica que exista margen de error y que el mismo no sea de público conocimiento.

- La organización por áreas y orientaciones es uno de los puntos clave del proceso que pueden influir generando un círculo virtuoso o vicioso en otros casos. Esto se debe a que en los casos en los que existen áreas con gran cantidad de materias, la cobertura de vacantes genera un círculo virtuoso de puestos cubiertos y puestos a cubrir, lo que implica constante demanda de trabajo para todos los sectores involucrados.
- Libertad a la hora de cubrir un puesto de ayudante de primera: este punto también se encuentra sujeto a la elección del Director, tal como se comentó a lo largo de la tesis, el CCT y el Estatuto de la Universidad establecen que el ingreso a la carrera docente se realizará por concurso público y abierto de oposición y antecedentes. La Resolución Rectoral 0790/18 no establece criterios respecto a la forma de cubrir un puesto de ayudante de primera y esto podría implicar que se provoquen nuevas necesidades de cobertura o que el proceso finalice con la designación, ya que, si la cobertura se realiza a través de un llamado a concurso, entonces no se genera una nueva vacante una vez cubierto el puesto, sino que finalizaría el proceso en ese punto. En caso contrario, si se aplica la Resolución, una vez cubierto el puesto por un ayudante alumno o ayudante de primera se podría generar, una nueva vacante en el puesto del ayudante que está

cubriendo, generando una nueva necesidad de cobertura, y un círculo vicioso de vacantes a cubrir.

Este tema, además de impactar en la necesidad de cobertura de puestos, se encuentra afectado por las ventajas y desventajas del reclutamiento según si es interno o externo.

- La no realización de concursos regulares abiertos y públicos de oposición y antecedentes impacta directamente en este proceso cuando la vacante es definitiva, ya que, según establece la norma, la cobertura implica un ascenso transitorio y en el mismo llamado se debe convocar a concurso, pero es una realidad que en la FaEA no se están realizando este tipo de concursos y eso conlleva a que el ascenso no sea transitorio sino definitivo, sumado a que el docente no pasa por ninguna evaluación que dictamine que es apto para el puesto que va a ocupar. Se detecta que hay casos en los que se cubren dos puestos de categoría superior en un año, es decir una persona asciende dos puestos en menos de un año sin contar con ninguna evaluación que respalde su capacidad y conocimiento para desarrollar las tareas, lo que podría impactar de manera negativa en la calidad del servicio de enseñanza.

#### **4.2 Recomendaciones - propuesta:**

Orientar a las organizaciones hacia los procesos, en vez de orientarla hacia los resultados, comprendiendo que son estos quienes la llevan a cumplir su objetivo, permite contribuir al éxito de las mismas, mejorando su nivel de eficiencia y alineándola hacia el logro de los resultados de manera más eficiente.

Si bien la Resolución no puede eludirse a la hora de realizar una cobertura de vacantes, la misma no detalla el cómo realizarlo, esto permite que las responsabilidades y los roles en el proceso

puedan ser modificados siempre y cuando se cumpla con el orden de prelación y la convocatoria prevista en la norma.

De acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior en el que se desarrollan las conclusiones obtenidas, se recomienda:

- Gestión del cambio: se recomienda la gestión de herramientas que faciliten la implementación de los cambios. Las organizaciones son entes abiertos que están en constante intercambio con el entorno, y este, está en constante cambio, es por eso que sería una fortaleza de la organización si pudiera generar que sus miembros acepten y adopten los cambios de mejor manera.

Se propone, planificar el cambio, conocer cuál es el objetivo del mismo y su alcance, y definir acciones a llevar a cabo para poder implementarlo, es fundamental buscar la participación de los involucrados, lo que permite incorporar sus experiencias, sentimientos y pensamientos y de esta forma aprovechar los conocimientos existentes, y conocer las distintas realidades que conviven en la organización, fomentando nuevos espacios de trabajo que busquen soluciones prácticas a los problemas y generando participación en la implementación de los cambios lo que se podría traducir en una reducción de la resistencia.

- Reforzar al Consejo Superior la necesidad de revisión de la estructura mixta. Este punto es muy complejo, dado que la modificación de la estructura de una Universidad no es una tarea simple, pero en este caso si es necesaria, se detecta que muchos inconvenientes podrían evitarse si la estructura no fuese mixta, por ello se recomienda que se insista en el pedido de revisión de la estructura.
- Estandarización de la información que llega al CD: se observa que el funcionamiento del CD podría ser más eficiente si se estandariza la forma en la que llega la información. Hay

muchos temas, cómo los vinculados a la Resolución Rectoral 0790/18 que se repiten en todos los consejos y en muchos casos se observa que los debates son breves porque se cuenta con toda la información relevante, y en otros casos se extienden dado que ocurre lo contrario. Se propone, con el fin de mejorar la eficiencia del CD, la estandarización de la información que llega a este, para ello es necesario que la información que llega a las comisiones del CD también se encuentre unificada. Se propone la estandarización de las notas que llegan a la comisión en aquellos temas que son recurrentes, en las cuales se exija que se cumpla con la presentación de cierta información que es relevante para la toma de decisiones, por ejemplo, para el proceso en estudio, que se unifique el formato de nota para todos los departamentos y en la misma se cuente con información respecto a los motivos del pedido, cuestiones presupuestarias, plazos, cómo se cubre la vacante, etc. Esto ahorraría mucho tiempo tanto en la Comisión cómo en el Consejo Directivo, teniendo en cuenta que las decisiones a tomar, en muchos casos, no son subjetivas, dada la Resolución.

- Otro punto relevante es la falta de Resoluciones que respaldan las decisiones del CD: dado el faltante de muchas de ellas, que se desconoce si es por falta de carga en la base de datos o por falta de emisión de las mismas, se propone que la redacción de la resolución no sea una tarea adicional posterior al Consejo, sino que salga junto con el despacho de la comisión un proyecto de resolución que sea aprobado, o no, por el Consejo. Esto permitirá que todo lo aprobado sea efectivamente plasmado en una Resolución y que solo será modificada en aquellos casos en los cuales se apruebe una moción diferente.
- La formalización de los procesos de la organización: de esta forma se podrán conocer cuáles son los flujos de la información y quienes son los responsables de la ejecución de cada una de las actividades, este punto se considera fundamental sobre todo teniendo

en cuenta que en la organización conviven puestos de planta permanente con puestos políticos y la rotación de personal es alta.

- A partir del punto anterior se propone la creación de un mapa de procesos que sea de público conocimiento y que sea puntapié para la orientación de la organización hacia los procesos, lo que le permitirá ser más eficiente.
- La realización de un “manual del director” en el cual se especifiquen todas las responsabilidades que tienen los mismos, ya que, vinculada a la rotación que tiene el puesto como característica intrínseca de un puesto político, se podrían ahorrar muchos tiempos y errores propios de la curva de aprendizaje que se debe atravesar al ingresar a un puesto.
- Estandarización de convocatorias y plazos: a fin de disminuir las variaciones que ocurren de un departamento a otro en cuestiones vinculadas al proceso, se recomienda unificar los medios y las formas en las que se realiza la convocatoria para cubrir una vacante, además de establecer los plazos para que no ocurran disparidades de un departamento a otro que podrían impactar en las actividades académicas.
- La creación de un orden de prelación centralizado y público: este punto es considerado indispensable para mejorar el proceso. Que el orden de prelación sea independiente al director de departamento podría evitar errores y conflictos y, además, que sea de público conocimiento ayudaría a la transparencia del mismo y del proceso.
- Adaptación del sistema Mocoví: teniendo en cuenta que los sistemas son programables, se recomienda como solución a los dos puntos anteriores adaptar el sistema mocoví a fin de que el orden de prelación se encuentre cargado en un sistema al que tienen acceso los miembros de la organización y que no dependa de la dirección de cada departamento sino del departamento docente. Además, podría adaptarse de manera que la convocatoria, de acuerdo al orden de prelación predefinido, se realice de manera automática, ahorrando tiempos de trabajo y disminuyendo el margen de error. Exigir la

acotación y reorganización de los departamentos con muchas materias en una misma área a fin de disminuir la necesidad de coberturas y convertir los círculos viciosos en virtuosos.

- Replantearse la necesidad de la participación de los distintos sectores: se detecta que, en algunas actividades, no es clara la definición de responsabilidades para cada sector, se plantea la necesidad de definir sectores responsables para cada actividad. Respecto a la relevancia que tiene el rol del director de departamento, ¿es necesaria? ¿no puede realizarse la cobertura desde el departamento docente/ Recursos Humanos/ Secretaria de Departamentos?

#### **4.1 Aportes para futuras investigaciones:**

De la investigación realizada se desprenden las siguientes sugerencias para futuras investigaciones:

- La estandarización de la información que llega al Consejo Directivo, ya sea desde el formato de notas que llegan a las Comisiones, hasta los despachos de las mismas y la redacción de resoluciones en formato borrador previo a cada Consejo.
- La formalización de los procesos de la Facultad que permita enfocarla hacia una organización orientada a los procesos.
- La unificación y formalización de las tareas de los directores de departamento y demás puestos políticos, y no políticos.
- La creación de un software o adaptación de un sistema actual, que permita realizar la convocatoria docente de manera automática, para reducir el margen de error y optimizar los tiempos.

## **Bibliografía:**

- Cantini, J. L. (1997). *La autonomía y la autarquía de las universidades nacionales*. Buenos Aires: Academia Nacional de Educación.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración del personal*. México: Red Tercer Milenio .
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. D. F. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. D.F. México.
- Claveire, J. (2012). *Trayectorias académicas: mecanismos de acceso, permanencia y promoción en la carrera docente. Un estudio de caso*. Buenos Aires.
- Comahue, U. N. (2009). *Ordenanza 0470/09*. Universidad Nacional del Comahue.
- Comahue, U. N. (2013). *Ordenanza 1386/13*. Universidad Nacional del Comahue.
- Douglas, M. B. (s.f.). *Gerencia de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.aiu.edu/publications/student/spanish/GERENCIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.html>
- Duro Novoa, V., & Iglesias Gillart, V. (2016). *La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)* .
- FaEA. (2018). *Plan estratégico 2018-2022*. Facultad de Economía y Administración, Neuquén.
- Fernandez Lamarra, N., & Centeno Perez, C. (s.f.). *La educación superior universitaria argentina. Situación actual en el contexto regional . 2018*. Universidad Nacional tres de febrero.

Flores, A., Lavin, J. M., Calle, X., & Alvarez, E. (2014). *Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM.*

Gómez Gómez, I., & Brito Aguilar, J. (2020). *Administración de operaciones.* Ecuador.

Hammond, Fernando (2020). *La regulación de la profesión académica mediada por la negociación colectiva, desafíos emergentes ante un cambio de paradigma.* Revista de Educación, 12(24/2), 183-202. ISSN 1853-1318

Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill.

(1995). *Ley de Educación Superior.*

Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión del futuro.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Molina, M. S. (2014). La autonomía institucional y académica de las universidades nacionales. Evolución conceptual en la legislación y jurisprudencia argentina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior.* Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007287214719547?token=C1C74661516311F87307C6487EAF087B08028E36CDC35979875389DAC118175469C2B54AF9F277FA74BE2E58210FF935&originRegion=us-east-1&originCreation=20211125212043>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson educación .

Nosiglia, M. C., Trippano, S., & Mulle, V. P. (2018). *La gobernabilidad universitaria en Argentina y los nuevos desafíos: el rol de los gremios docentes en la carrera académica.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.*

Rovelli, L., & Atairo, D. (2016). *Procesos de cambios en las universidades: un estudio sobre los diseños institucionales en la implementación de la carrera docente en las universidades nacionales argentinas.*

Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos. Un campo por explorar.* Cantabria, España: Revista DyO.

- Sanllorenti, P. (2014). *Por qué es importante el Convenio Colectivo de trabajo*. CONADU. Obtenido de <https://conadu.org.ar/los-docentes-universitarios-tenemos-convenio-colectivo-de-trabajo/>
- Serrano Gomez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*.
- (2020). *Síntesis de Información Estadísticas Universitarias*. Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria.
- UNCo. (2022). *STI Unco*. Obtenido de <https://sti.uncoma.edu.ar/>
- Walker, V. S. (2016). *"Evaluación y carrera académica/docente: la perspectiva de los actores de dos universidades argentinas"*.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Zumba Rivera, E. O. (2015). *Propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos en la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), basada en el enfoque de la gestión por procesos*. Ecuador.

## **Anexos:**

### **Anexo I: Resolución 790/2018**

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE RESUELVE:

ARTÍCULO 1.º: DEROGAR la Resolución Rectoral N.º 089/16.

ARTÍCULO 2.º: ESTABLECER los nuevos procedimientos para la cobertura de cargos docentes según lo estipulado en el ANEXO ÚNICO de esta Resolución.

ARTÍCULO 3.º: REGISTRAR, comunicar y archivar.

#### ANEXO ÚNICO

INCISO 1: Se considera cargo vacante a aquel generado a partir de la necesidad de cobertura en actividades docentes debido a: a) la ausencia de un docente regular o interino por licencia; b) extinción de la relación laboral (art. N.º 62 CCT) de un docente designado; c) creación de cargos nuevos por los órganos de cogobierno de las unidades académicas; d) situaciones previstas en el art. Artículo N.º 15 del CCT. En el caso b) y c) dará lugar a la designación de docentes interinos cuando, por razones debidamente fundadas, no fuera posible cubrirlo a través de concurso regular y hasta que el cargo fuera cubierto por ese mecanismo. Estos incisos darán lugar a vacantes definitivas, las otras solamente transitorias.

INCISO 2: De la Duración a) Vacante Transitoria: - por suplencia: hasta que regrese el docente ausente o finalice el cursado de la asignatura, lo que ocurra primero - por carrera a término: se aplica artículo N.º 15 del CCT. b) Vacante Definitiva: Hasta que se realice el concurso regular.

INCISO 3: Cuando la vacante que se cubre transitoriamente por el mecanismo indicado, es un cargo definitivo, en el mismo acto deberá realizarse el llamado a concurso regular.

INCISO 4: Las suplencias se habilitarán en los casos de solicitud de licencia de treinta (30) días o más.

INCISO 5: Ante la necesidad de cubrir una vacante, las Unidades Académicas y Centros Regionales elaborarán los listados de Docentes que revistan en cargos regulares e interinos según el orden de prelación indicado en la presente, los que serán comunicados fehacientemente a su respectivo personal.

**INCISO 6:** La cobertura de vacantes previstas en la presente Resolución se hará con la promoción del/la docente de la categoría inmediata inferior al/la docente que deja la tarea, ya sea para casos definitivos como transitorios. En todos los casos deberán cubrirse en la localización en la que se produce la vacante.

### **INCISO 7: VACANTES TRANSITORIAS**

#### **A- COBERTURA DURANTE EL CURSADO**

Si la vacante se produce durante el cursado de una materia, la misma se considera que se produce en la asignatura y/o módulo afectado. En estos casos, la cobertura se realiza con el docente de la categoría inmediata inferior que se encuentre afectado a dicha materia durando esta promoción hasta que finalice el cursado o cese la vacancia, lo que ocurra primero. Frente a pluralidad de candidatos/as se respetará el siguiente orden:

- i) Docentes con cargo regular: se priorizará a los que tienen concurso regular más antiguo respetando el orden de mérito del concurso. En caso de que se trate de docentes cuya regularidad se obtuvo en el proceso del artículo N.º 73 del CCT, se buscará al docente con concurso interino más antiguo y su orden de mérito del concurso. Por último, serán tenidos en cuenta los/las docentes que la obtuvieron por aplicación del artículo N.º 4 de la Resolución Rectoral N° 610/16.
- ii) Docentes con cargo interino: se aplicará igual orden de prelación que para el caso de los regulares, respetando la antigüedad en el cargo.
- iii) Agotadas estas instancias se busca con igual criterio en la orientación. Si la vacante se repite antes de la finalización del cursado y/o las instancias de acreditación correspondientes, tendrá prioridad para la cobertura de la vacante el docente que había asumido la suplencia con anterioridad.

#### **B- COBERTURA ANTES DEL INICIO DEL CURSADO**

Cuando la vacante a cubrir transitoriamente se produzca antes del inicio del cursado de la materia, la vacante se considera generada en la orientación y los ofrecimientos seguirán el siguiente orden:

- i) Docentes de la orientación con cargo regular: se priorizará a los que tienen concurso regular más antiguo respetando el orden de mérito del concurso. En caso de que se trate de docentes cuya regularidad se obtuvo en el proceso del artículo N.º 73 del CCT, se buscará al docente con concurso interino más antiguo y su orden de mérito del concurso.

Por último, serán tenidos en cuenta los/las docentes que la obtuvieron por aplicación del artículo N.º 4 de la Resolución Rectoral N° 610/16.

- ii) Docentes de la orientación con cargo interino: se aplicará igual orden de prelación que para el caso de los regulares, respetando la antigüedad en el cargo.

### **C- COBERTURA QUE INVOLUCRA MÁS DE UN CUATRIMESTRE**

Cuando la licencia del docente ausente involucre más de un cuatrimestre, para la cobertura se analizará por separado las tareas de cada cuatrimestre según se aplique inciso 7 A) o inciso 7 B).

### **INCISO 8: VACANTES DEFINITIVAS**

Cuando la vacante que se produce es definitiva siempre se genera en la orientación y respecto de todas las tareas docentes que integren la vacante. Frente a pluralidad de candidatos/as se respetará el siguiente orden:

- i) Docentes de la orientación con cargo regular: se priorizará a los que tienen concurso regular más antiguo respetando el orden de mérito del concurso. En caso de que se trate de docentes cuya regularidad se obtuvo en el proceso del artículo N.º 73 del CCT, se buscará al docente con concurso interino más antiguo y su orden de mérito del concurso. Por último, serán tenidos en cuenta los docentes que no figuren en ningún orden de mérito.
- ii) Docentes de la orientación con cargo interino: se aplicará igual orden de prelación que para el caso de los regulares, respetando la antigüedad en el cargo.

**INCISO 9:** Cuando la vacante se cubre por promoción transitoria en el cargo se deberá mantener la dedicación que reviste en el cargo inferior siempre que sea de igual o mayor dedicación que el cargo ofrecido.

El cargo original deberá ser licenciado por cargo de mayor jerarquía mientras dure la promoción.

**INCISO 10:** En los casos en que la vacante no pudo ser cubierta por la categoría inmediata inferior, ya sea por inexistencia de docente en esa categoría o por no aceptación de los mismos, el ofrecimiento se hará dentro de la orientación a docentes de igual categoría al de la vacante. Ante la pluralidad de candidatos/as se usará igual mecanismo que artículos anteriores.

INCISO 11: Cuando una vacante no sea cubierta por alguno de estos mecanismos, estará habilitado el llamado para un cargo interino en un todo de acuerdo con el reglamento vigente en la Universidad Nacional del Comahue para el ingreso de un Docente interino. En las unidades académicas que esté previsto, se podrá usar con anterioridad a este paso, los órdenes de mérito que no tengan más de dieciocho (18) meses de antigüedad de algún concurso anterior de la categoría y orientación correspondiente.

INCISO 12: Cualquier situación no contemplada en esta Resolución será presentada a la Comisión Negociadora de Nivel Particular Interna que resolverá en consecuencia

## **Anexo II: Entrevistas con informantes claves**

### **Entrevista a Patricia Panguilef – Directora General de Administración Académica:**

Entrevista virtual realizada en junio de 2021. A partir de ahora distingo a entrevistador (E) y entrevistado (P).

(E) En primer lugar, te quería pedir si me podés comentar un poco de tu trayectoria en la Facultad, que me comentes actualmente qué estás haciendo.

(P): actualmente estoy a cargo de la dirección general de administración académica, eso implica tener a cargo a la dirección de alumnos, a la dirección de posgrado, a pasés y equivalencias, a auditoría de títulos, al departamento de informática, al departamento de docentes, a la secretaría de los departamentos y a Bedelía, todos esos sectores dependen a la Dirección General de Administración Académica porque están relacionados con lo académico. Trabajo muy allegadamente con el departamento docente que está Dalila a cargo porque es la persona que quedó en reemplazo mío cuando yo ascendí a la Dirección, que estoy a cargo todavía, pero la empecé a formar de cero porque ella venía del departamento de alumnos, nunca había trabajado con la parte docente y la maneja muy bien, aprendió muy bien, nosotros trabajamos con el sistema Mocoví presupuestario docente, tenemos que ver con los llamados a concurso tanto regulares como llamado a inscripción de interinos, con la cobertura de vacantes, con la regularización de docentes, con la carrera docente, con el legajo docente, con las reglamentaciones que se sacan, tenemos que saber cumplirlas y para poder asesorar a la comisión de docencia y a funcionarios y docentes

(E): Bien, en líneas generales se comenta que la firma del Convenio Colectivo de Trabajo fue un antes y un después, ¿vos como parte de la facultad consideras que esto es así?

(P): si, fue un antes y un después porque nosotros veníamos trabajando hace muchísimos años con reglamentaciones y ordenanzas del consejo superior, con distintas categorías docentes, y el convenio nos vino a cambiar todo, todo nos quedó fuera de enfoque, hasta los reglamentos. El CCT vino a emproljar muchas cosas pero es muy injusto en otras, en lo que es la carrera docente, es muy injusto en otras de docentes que hace años vienen a través de concursos, de ascensos por concursos, de tener una instancia ahora es un ascenso directo, es decir, vos rendiste para ayudante de primera, quedó liberado un asistente que es el jefe de trabajos

prácticos, todos los ayudantes que digan que sí, se mira el orden de prelación, quien fue el más antiguo, si rindieron concurso se mira quien fue primero en orden de mérito y sube automáticamente, sin ninguna evaluación, si ese docente es capaz de cubrir ese cargo de jefe de trabajos prácticos o de profesor adjunto, porque los jefes de trabajos prácticos suben a profesor adjunto y también para ser profesor hay que tener vocación docente, que no es lo mismo la práctica que la teoría. Ahora vamos a entrar en una tercera etapa de regularización que solo mira 3 años de antigüedad en la universidad, que hayan ingresado con algún llamado de inscripción o que hayan ascendido por CCT, y ya quedan regulares. De esto cual es la desventaja, que no quiere decir que le estás ofreciendo lo mejor a los estudiantes al no haber concurso abierto donde se puedan presentar de todos lados. Estás dando lo que corresponde, lo que toca, y es injusto muchas veces porque también es cerrado, si la materia ya empezó es cerrado a la materia, entonces tal vez hay mejores en el área, pero no les toca, si no está empezada la materia es del área. tiene sus ventajas y desventajas, creo que enfoca más a la no precarización laboral y a la regularización, pero no tiene en cuenta esto de la motivación docente, de la capacidad, de los que se vienen esforzando con estudios de posgrados o los que se capacitan permanentemente, tiene ese vacío.

(E): Bien, y en cuanto a administrativamente, ¿qué pensas de la aplicación de las normativas?

(P): si, administrativamente tuvieron, tuvimos, que hacer un orden de prelación, que cada departamento dictaminara un orden de prelación, para que cuando surgiera una vacante, va a ese orden de prelación y ve a quien le corresponde. Si le corresponde a más de uno, ves quien fue primero en orden de mérito. Pero tenes que ir continuamente revisando, viendo a quien le corresponde y a quien no, si cumplen los requisitos, antes eran interinos y regulares, ahora hay mucho término de suplente, a término, invitados, viajeros, y el crédito presupuestario solo puedes regularizar a los que son con crédito genuino, obviamente si estas cubriendo una suplencia no, pero también que nos pasa, no establece nada y seguimos con el mismo vaciamiento, de las licencias por cargos de mayor jerarquía, que son tan comunes en la facultad.

Y el convenio colectivo no viene a mejorarlo, es más, trae más dudas porque solo habla de licencias para docentes regulares con más de dos años de antigüedad, ¿y los interinos? Entonces, no es culpa tampoco del docente que no le llamen a concurso, y tiene derecho a pedir una licencia por razones personales o por estudio por más que no sea regular, entonces lo

contemplamos, pero no está escrito en el convenio, entonces algunas cosas si pedimos a rajatabla que sea como el convenio y otras no. Y esos son vaciamientos que trata de cubrir paritaria, pero también la paritaria es de acuerdo a la gestión que esté de turno, en la gestión y los paritarios del momento, las gestiones van cambiando, los paritarios van cambiando y cada uno interpreta el convenio a su manera. Nosotros creemos, y ya lo hemos pedido por medio de notas y demás, que el convenio es para ingreso a carrera docente. El ingreso a carrera docente es por ayudante de primera, todo ingreso a la carrera docente debería ser por llamado a inscripción, como tenemos mucho. Sin embargo, cuando un ayudante de primera renuncia, en vez de nosotros salir a llamar a inscripción para nuevas personas que pueden tener más para aportar y no dar vueltas siempre sobre los mismos, el convenio los avala a poder convocar dentro de los mismos ayudantes que hay, entonces nos encontramos, por ejemplo, en Matemática que tiene el mayor movimiento, con ayudantes que tienen hasta 5 ayudantías simples que equivalen a 2 materias por año cada ayudantía, 10 materias anuales, 5 cargos simples, 5 deducciones de obras sociales, 5 cátedras, 5 exámenes, que después no lo pueden cumplir porque no les dan los horarios, porque tienen tantas materias que los días y horarios no hay forma de acomodarlos, cuando deberíamos dejar el ingreso a la carrera docente, al menos ese AYP, que quede liberado que el que quiera llamar a inscripción que llame y no la obligatoriedad de convocar. Pero vos haces la consulta y te dicen no, se debe convocar.

(E): Claro, es el mismo procedimiento que una vacante normal, no contemplan que es la menor jerarquía.

(P): Exacto, porque se suponía que era para ascenso, no para cubrir el ingreso. Y en eso tenemos dificultades y seguimos insistiendo que está mal y que el ingreso a la carrera docente debería ser abierto, pero siguen contestando los mismo.

(E): Es como que nunca salís del mismo círculo de los docentes que tenes y al mismo tiempo esos ayudantes son los que después terminan ascendiendo porque se libera un puesto más arriba y lo cubren.

(P): Entonces los tenes, vos decís, bueno si este docente tiene 3 cargos de ayudante y 2 de JTP de asistente porque ascendió, quiere decir que él es capaz y está habilitado para ser asistente, un cargo más arriba, pero al mismo tiempo es asistente y es ayudante en otro. O es profesor en una y es asistente en otra. Entonces, cuando vos llegas a un rango debería ser uniforme, no tener todas las categorías docentes.

(E): Bien, te hago una consulta si tuvieras que describir el proceso, desde que un profesor presenta su licencia hasta que se designa otro profesor, más o menos cuales son las tareas del proceso y porque sectores pasa.

(P): Si un docente pide licencia sin goce de haberes y libera el crédito presupuestario para poder suplantarlos, le manda la nota a la directora de su departamento primero, la directora de departamento lo que hace es enviárselo al secretario académico consultando si avala la licencia y a la vez le pide el llamado a inscripción para cubrir o que va hacer la convocatoria interna para cubrirlo. El secretario académico lo ve, hace un informe y lo eleva al Consejo Directivo. El consejo Directivo, lo trata primero la comisión de docencia, que ve la nota, avala la licencia, avala el llamado a inscripción y lo eleva a la sesión del directivo. El CD en la reunión lo aprueba y ahí pasa al departamento docente, el llamado a inscripción para la cobertura para salir a publicar y que se demore lo menos posible la suplencia. Se publica en la página web de la facultad, se publica en Facebook, se toman las inscripciones y sigue todo el trayecto del llamado a inscripción. La licencia, se hace una resolución, la firma la decana, se hace el TKD liberando el crédito, se inicia un expediente, va a dirección de personal y sale la licencia. Y el llamado a inscripción después sigue las mismas etapas, se llama a inscripción se inscriben los que quieren, si no hay convocatoria, si hubiese alguien que aceptara por convenio, ya en el otro directivo esta la nota diciendo que le corresponde a X, que aceptó. En caso de que no hubiera nadie, se inscriben, se manda a los jurados que hay que designar, todos los antecedentes, y el jurado fija día y hora del llamado de inscripción sobre un tema que sale sorteado exponen todos, tienen una entrevista y hacen un orden de mérito. Eso va a la directora de departamento que hace la nota pidiendo la designación de quien corresponda según el orden de mérito, lo envía al secretario académico, este lo manda a la comisión de docencia, y es la comisión la que la envía al Consejo Directivo y ahí se designa.

(E): Bien. Al principio hiciste la distinción de que era una licencia sin goce de sueldo, que pasa cuando es una licencia con goce de sueldo, que pasa con el crédito presupuestario y esa licencia.

(P): Con goce de sueldo, solo estamos analizando las licencias que nos piden para finalizar posgrados, es decir porque están en la etapa de tesis. Cuando no lo puedo reemplazar con los mismos compañeros del equipo de cátedra y el departamento cuenta con crédito o la facultad cuenta con crédito presupuestario, se le otorga la licencia, porque lo establece el convenio, en el artículo 49, y va al directivo para que se apruebe la licencia con goce de haberes y se llame al reemplazo. Pero si te pide una licencia para terminar una tesis un docente que es de dedicación exclusiva o parcial vos no lo reemplazas con un docente de dedicación exclusiva o parcial, lo reemplazas con un cargo equivalente simple, porque no le vas a dar las tareas de investigación o las otras adicionales, solo para docencia.

(E): Bien, ósea que en realidad son muy pocos los casos de licencia con goce de haberes que finalmente se terminan reemplazando. Me imagino por ejemplo una licencia por embarazo la reemplaza la misma cátedra

(P): Las licencias por embarazo si se reemplazan y salen del mismo crédito de la facultad. Las licencias por enfermedad son lo mismo, y en esto tenemos un problema, es que no hay en cada Unidad Académica una bolsa que reserve cierto monto destinado a suplir las urgencias, ¿qué urgencias? Licencias por enfermedad, licencia por embarazo, licencia con goce de haberes por si están haciendo un posgrado. No hay un crédito especial para eso, entonces sale del montón, cuando sale de ese montón y se hace una bola y son muchos, después te faltan recursos para dar respuesta y reforzar las carreras y las materias que faltan.

(E): Claro, eso es algo que no se administra y es un tema en este momento, entonces las licencias salen y se cubren y después se ve de donde se saca.

(P): Y eso en nuestra Unidad académica, que es Economía, que manejamos bien el crédito, que se lleva cuenta por cuenta, va bien, ahora en una Facultad grande que no llevan ese control, y hay antecedentes de facultades grandes que están en rojo, no les pueden pagar a los docentes

porque sacan designaciones y después no hay crédito. ¿Que termina pasando?, que nosotros seguimos con el mismo crédito por ser prolijos y a esa Unidad Académica, como necesitan cobrar, le terminan dando más crédito y terminan ganando

(E): ¿Tema complicado no?, ¿Cómo ves esto de que la facultad preste servicio a otras facultades, es decir, que son nuestros docentes más docentes de otras facultades, te parece que eso complica un poco el proceso, el hecho de que sean tantos docentes?

(P): En realidad, no complica tanto el proceso, lo que es, es injusto ¿Por qué? Porque nosotros le prestamos servicio, pero lo que no tienen en cuenta es que te dan plata por un equipo simple, pero nosotros le estamos mandando los docentes y los mejores, los PTR, los fulles, los parciales, no le damos lo que ellos nos pagan y así hacemos con todas las Unidades Académicas, te dicen “uy, pero otra vez, ¿cuánto te damos?” pero si sacáramos número de los docentes que le mandamos capacitados, con dedicaciones, no alcanza a cubrir lo que te dan. Entonces, esta estructura Facultad-departamento no va más, ya quedó antiquísima, trae más problemas que soluciones, a nosotros nos ha traído problemas de materias que no se dictan, de materias que no se toman finales y dependemos de ellos, y ellos giran en rojo, la gente no cobra y no quieren trabajar, y nosotros le damos el crédito. Todos esos son problemas que se resolverían si definimos o Facultad o Departamento, pero no la estructura mixta, ninguna universidad tiene ya estructura mixta, ¿y qué haría esto? Que cada Facultad pueda designar sus propios docentes para las materias que necesita según sus planes de estudio, sacar ese sistema departamental, y que cada Facultad llame para cubrir sus planes de estudio, eso sería lo ideal. Que la asamblea Universitaria de una vez por todas trate la estructura y defina que ya la estructura mixta no da resultado.

En lo administrativo nos implica que año a año tenemos que estar a la siga de las actas permutas entre decanos, eso quiere decir, que cuando vamos a hacer las re designaciones, necesitamos que Ingeniería vuelva a actualizar los valores del 2022 en este caso y vuelva a decir, te doy 10 PAD, 20 ayudantes, etc. Sacar los valores, y atraer a los decanos, que firmen el acta acuerdo, que vaya a presupuesto, que presupuesto lo incorpore al Mocoví y ahí tener la plata disponible para poder designarlos, eso con todos, porque le damos servicio a Turismo, a Ingeniería, a Geografía, a Agrarias, Zapala, dependemos de todas esas actas acuerdo de lo que nos dan y lo que nosotros damos Idioma, y las Pedagógicas.

(E): Es una coordinación constante, con otras facultades, es decir, que no solo tenes que encargarte de lo tuyo sino también de lo que otros hacen o dejan de hacer.

(P): Todo el tiempo, tengo que vivir mirando el Mocoví, porque entró una designación y llegó el acta acuerdo, pero en el Mocoví no está, entonces tengo que escribir a presupuesto “te reenvío el acta acuerdo, no lo veo en el sistema” porque si no, no puedo designar al docente, porque cuando quiero sacar el TKD, si yo no voy directo a ese ítem del presupuesto, estoy sacando plata de la Facultad, entonces es llevar todo.

(E): ¿Esto te ocurre siempre que es una designación nueva o en la cobertura de vacantes también?

(P): En la cobertura de vacantes también, porque yo tengo que sacar un TKD para liberar el crédito de la partida presupuestaria que corresponde, y para designar, volver a sacar otro TKD para designarlo de la partida que corresponde, toda resolución va con el TKD, toda, sino no la toma.

(E): Bien, ¿Esa es tu función principal en este proceso de cobertura de vacantes? ¿o tenes otra?

(P): No, eso ahora lo hace Dalila, del departamento docente, lo hacemos en conjunto, yo le informo lo que pasa en el Consejo Directivo, ella emite los TKD, yo los reviso, y eso va anexo a la resolución del Consejo Directivo para mandarlo a la firma, iniciar expediente digital, y hace todo el circuito.

(E): Bien, vos estas en el Consejo Directivo, ósea que estás en el centro donde ocurren las designaciones, me comentaste que primero debe aceptar la licencia y después tienen que aceptar la designación, ¿Qué pasa cuando por el orden de prelación hay múltiples candidatos para cubrir un puesto? ¿ha pasado?

(P): A nosotros no nos ha pasado, pero si ha pasado, creo que, en humanidades, me llegó una consulta del Secretario con un caso que tenían que cubrir un cargo y los dos postulantes tienen la misma antigüedad y los dos rindieron en el mismo concurso. En ese caso tiene que haber quedado uno primero que el otro, vas al orden de mérito, quien quedó primero. Y si fuera en distinto concurso, pero en la misma fecha, comparas el orden de mérito. Alguna forma tiene que haber de dilucidar.

(E): Bien, te consulto lo último en torno al proceso, ¿vos consideras que es un proceso conflictivo para la Facultad, que tiene demoras, debates o trabas? ¿Cómo lo percibís vos?

(P): Mira, para nosotros los administrativos, no. Por ahí, para los funcionarios ¿Por qué? Porque tenemos distintas formas de trabajo, distintas ideas de trabajo y distintas profesiones diría yo. Porque a mi si me llega una licencia yo automáticamente le digo a la directora anda convocando para saber si se puede cubrir y si ves que no se va a poder cubrir anda haciendo la nota para llamar a inscripción y ganar tiempo. Eso mismo va al Secretario Académico, pasa al directivo, y ya le hemos pedido que siempre que pidan licencia sea con mucho tiempo, al menos con la fecha del próximo directivo para darnos tiempo en todo ese proceso a cubrirlo. Pero, ¿qué pasa?, a mi lo que realmente me complica mucho el trabajo son los funcionarios, porque se ponen a analizar, a investigar, a hacer estadística, cuadritos, a comparar, y yo no tengo tanto tiempo ni es tan engorroso el trabajo ni es de otro mundo, esto viene sucediendo hace los 35 años que estoy en la Facultad, cambió la reglamentación, pero solo cambia la forma de resolverlo o de hacerlo y lo tratas de hacer más operativamente, y si se hace lento es porque muere en un escritorio que se pone a analizar a hacer números y cuadros, cuando ya tenes un sistema informático que es el Mocoví, que no se equivoca y que te dice: esto bajo, esto subió y el saldo es este. No hace falta que otro lo haga manual, porque el sistema lo hace, pero si ellos lo quieren hacer, que lo hagan, están en todo su derecho. A mi problema no me trae.

(E): Claro, entonces no es administrativo el problema, sino que son las personas que trabajan en él y son las que tienen que tomar las decisiones.

(P): Y demoran, demoran y se toman todo su tiempo para pensar, para analizar, algo que no tiene otra salida que es sí o no.

(E): Claro, ósea si te consulto si habría que mejorar el proceso en sí, quizás la respuesta sería que no porque el problema no es el proceso sino las personas ¿no?

(P): Si, de las personas que demoran tanto teniendo la documentación y que se toman su tiempo para los cambios, para analizarlo y todo. Es más, salió la resolución 790 e hice automáticamente un instructivo de cómo hacer las cosas y un formulario adjunto que ya decía que área, que materia, a quien le correspondía, etc. Mientras estábamos en presencialidad eso se cumplía, ahora no obviamente porque no se puede, pero ahora vienen los mails de las personas atrás, cuando dicen si aceptan o no. El proceso ya está, el tema es después a los que le llega, demoran mucho en si les gusta la persona que queda, en si analizan si es o no es necesario, y el convenio no te deja mucha salida, es como que te obliga, te dice como se hacen las cosas por más que a vos te guste o no te guste, por más vuelta que le des.

(E): claro, tal cual, se me ocurre que también puede pasar internamente, como me decís que es la Directora del Departamento la que debe convocar según el orden de prelación, que, a la hora de designar de acuerdo al orden de prelación, ¿haya un poco de desorden interno en cada departamento y que los directores no sepan a quien convocar?

(P): No se trata de eso, se trata de quién es la persona. Ellos tienen muchas internas, políticas, intereses por otras cosas y acá no saben diferenciar que esto es laboral y es independiente a quien sea

(E): Bueno Patricia buenísimo, con esto ya tengo un montón para trabajar quizás te contacte en un futuro para hacer otra entrevista,

(P): Otra cosa que tenemos, dependemos mucho de los Directores de departamento que son elegidos, y algunos son más rápido que otros y que te contestan más rápido y otros tenes que

estar a la siga y se toman todo su tiempo, entonces creo que más que los procesos son las personas

(E): En ese caso ¿qué alternativa habría? ¿Ponerle plazos?

(P): Lo hacemos, es más a fin de año cuando son las designaciones las termina haciendo Dalila y que firmen ellos. Hay casos que no sirven para Directores, pero salieron elegidos porque no hay nadie o por lo que sea.

(E): Me decís que son elegidos, ¿quiénes los eligen?, ¿Y cada cuanto se renuevan los directores de departamento?

(P): Todos los docentes de cada departamento, hasta los ayudantes alumnos votan. Cada dos años y pueden ser reelectos una vez más.

(E): Si, cuatro años igual pasan rápido

(P): Claro, una vez que aprendiste, que le agarraste la dinámica ya viene otro, y otra vez de cero, explicarle cómo se maneja la dinámica docente, como tiene que hacer todo. Cuando viene el otro te dice, "yo no sabía, yo no me enteré, el otro no me dejó nada". Y los secretarios Académicos que duran 4 años y que cada uno tiene su forma de trabajar y ver las cosas, y cada 4 años vamos renovando y acostumbrándonos a lo que nos pide el otro y hacerle entender que esto funciona, si funciona bien para que lo vamos a cambiar, cambia lo que funciona mal

(E): Es súper interesante como la política en una organización y este tema que lleva a estos desordenes porque quizás si fuese un grupo de personas como vos que me decís que llevas 35 años en la organización, probablemente no pasarían estas cosas, porque ya estarían acostumbrados a una dinámica.

(P): Si, y a la gente le cuesta adaptarse a las nuevas gestiones también a las formas de trabajo que traen también, es difícil.

(E): Bueno Patricia, te libero y agradezco nuevamente por tu tiempo, muchas gracias.

## Entrevista a Belén – Recursos Humanos:

Entrevista realizada en julio 2021 de manera virtual. A partir de ahora distingo a entrevistado (B) y entrevistador (E).

(E): Primero que nada, muchas gracias Belén por tu tiempo ¿quieres comentarme un poco tu trayectoria en la facultad, si siempre estuviste en el sector de RRHH?

(B): yo ingresé en el año 2006 a la Universidad por concurso, antes era pasante, yo estudié comunicación social y en una de las materias era obligatorio hacer una pasantía, así que estuve dos años como pasante del consejo superior, haciendo boletines, redactando actas y demás y después concursé y entre a la Facultad de Economía en el decanato, hace ya 15 años que estoy como efectiva en la Facultad. En 2010 se fue una de las chicas de RRHH y me preguntaron si yo quería ir al sector y empecé como auxiliar hasta que en 2016 se jubiló la que era mi jefa y ahora estoy yo subrogando la categoría, a grandes rasgos.

(E): ¿Mucho trabajo?

(B): Si, pero vos sabes que hay muchas cosas que nosotros vemos el final del recorrido. por ahí viste que las designaciones docentes pasan por el consejo directivo, a propuesta de los directores de departamento, y el hecho llega a mi cuando ya está consumado, cuando ya se seleccionó la persona, cuando ya se sabe quién va.

Si bien es mucho trabajo porque nuestra área abarca desde lo que es ausentismos, certificados de salud, carga de información, porque actualizamos los sistemas cuando las resoluciones del consejo directivo llegan a nosotros, el sistema es el Siu Mapuche, que es un sistema de gestión de personal, tenemos legajos de docentes y no docentes, contratados y todo el personal de la Universidad está cargado en ese sistema, desde datos personales, hasta cuánto cobra, antigüedad, todo. Además, controlamos horas extras si las hay, el ausentismo.

Ahora en pandemia paso algo muy loco que estuvo bueno, que es que se agilizaron un montón de trámites, crearon nuevos sistemas, hay un sistema nuevo que se llama oficina digital donde todos los docentes y no docentes cargan su licencia, su certificado médico, la idea es que pueda ir incorporándose información que se pueda cargar la declaración jurada de cargos, y eso la

verdad, que si no hubiésemos estado en pandemia no sé si hubiese ocurrido, se agilizaron un montón de cosas en ese sentido. Se acortaron tramites e impresión de papel un montón.

(E): Si, la digitalización y la reducción de impresiones fue alevoso con la pandemia. Esto que decís de la digitalización, en muchos lugares se vio y evidentemente fue la pandemia la que nos obligó y me parece que fue lo mejor.

No sabía del sistema en el que los profesores cargan las licencias, ¿ósea que si un profesor se toma licencia ustedes casi no tienen injerencia, sino que recién cuando se designa a un profesor para cubrir a ese?

(B): Claro, un profesor que se toma una licencia carga su certificado en el sistema y me llega a mí una notificación de que cargó un certificado médico con tal fecha. Antes de que lo vea yo, ya se notificó a su jefe inmediato, ósea al director de departamento, a la oficina de medicina laboral que es la que audita los certificados que estén en condiciones y recién ahí me entero yo y registro el ausentismo. Si es más de 30 días el certificado o la licencia se puede dar un reemplazo entonces en ese caso generalmente se contacta el director de departamento consultando información de lo que presentó el docente para buscar el reemplazo, y yo lo aconsejo en que marco debe encuadrarlo, por ejemplo, hoy me pidieron un informe para el consejo Directivo explicando que era una licencia por maternidad, y bueno también hacemos esas cosas.

(E): Y lo que fuese licencia, por ejemplo, estas que piden para terminar estudio que quizás son 6 meses, ¿eso también lo hacen a través de este sistema o va directamente al director?

(B): No, toda licencia que sea superior a un mes, la trata el Consejo Directivo. Entonces, cuando hay tratamiento de CD generalmente me piden un informe, cuando se eleva al consejo lo acompañamos de recursos humanos con ese. Porque, por ejemplo, hay licencias por estudio que el docente tiene que tener un cargo regular, tienen ciertos requisitos, entonces cuando llega al consejo llega con el informe de recursos humanos que te dice si está en condiciones, o no. Después, cuando lo trata el consejo suponiendo que lo aprueba, me llega la resolución y yo la cargo al legajo del docente y ahí vemos si es con goce o sin goce y todo el tema de la liquidación.

(E): Vos le cargas en el sistema el periodo que él no va a estar y después cargas la designación del que va a reemplazarlo si es que corresponde.

(B): Si, eso también tiene que pasar por el consejo.

(E): Claro, si ese es un tema que yo veo del proceso, como va y viene por distintas áreas y eso quizás demora un montón los tiempos.

(B): Si totalmente. Hay una propuesta que se hizo hace tiempo que es que cuando las cosas lleguen al consejo lleguen con un modelo de resolución avanzado. El consejo es el órgano máximo y no lo podés omitir y aparte garantiza que las cosas sean igualitarias, entonces es un órgano que hay que darle importancia, pero hay que facilitarle las herramientas para que cuando salga la aprobación de ahí ya salga todo súper avanzado, que el expediente esté generado, que la resolución esté escrita, que salga del consejo y sea dárselo a RRHH para que lo cargue.

Yo tengo habilitada la carga de información del 1 al 10 de cada mes, si el consejo se reúne el 11 y a mí la resolución me llega el 15 yo tengo que esperar hasta el 1 del otro mes, entonces generalmente buscamos que se coordine. A veces es más un problema de comunicación o de entender como sigue el circuito para que los docentes cobren a tiempo, y no es solo cobrar, también es grave que trabajen por 3 meses sin cobertura de ART, hay otros riesgos que asume la universidad y no se tienen en cuenta.

(E): ¿Esto paso mucho el año pasado con el tema de la pandemia y los consejos directivos que no se hicieron no? muchas materias se cursaron en el cuatrimestre con profesores que fueron designados unos meses después.

(B): Si totalmente, y en la presencialidad también pasaba, es un tema que es necesario trabajar en conjunto.

(E): ¿Y esto de la carga del 1 al 10 es por una cuestión de sistema, de organización, siempre fue así?

(B): Si, en realidad nosotros cargamos del 1 al 10, y a mí me audita la dirección de personal de la administración central, revisa que yo tenga expediente, resolución, que los papeles estén al día del docente, por ejemplo, hubo caso de docentes que tenían inhabilitación para ejercer cargos públicos, y la auditoría te prohíbe designarlo, es como otro filtro que hay que se encarga la Universidad. De ahí, va a liquidación y ellos liquidan los sueldos.

Entonces yo cargo del 1 al 10, del 11 al 20 auditoría y del 20 en adelante se liquida.

A fin de mes, después del 25 me llega a mí una pre liquidación y yo chequeo que lo informado esté y recién ahí se liquida, ósea es un proceso largo el de liquidación e intervienen muchos sectores.

(E): y en cuanto al tema de las designaciones, ¿el proceso cambió en algo con esto de la pandemia?

(B): y mira, como te decía, yo las designaciones las veo cuando están hechas, solo las cargo, no sé cuál es el proceso anterior. Yo creo que agilizó mucho luego del convenio, de los corrimientos de categoría ayudó mucho, el decreto anterior de los docentes era del año 79, ahora tenemos uno más actualizado, ese quiebre se notó mucho.

(E): ¿En qué cosas notaste vos desde tu sector este cambio? ¿en todos los procesos no?

(B): Si, aparte en el tema de las licencias por maternidad, licencias pos maternidades, reconocer a gente que llevaba capaz que 18 años en un cargo de ayudante y no tenía posibilidad de ascenso. Lo que hizo el convenio fue regularizar toda la planta por etapas, es decir, pasar de interinos a regulares que es lo que te da la estabilidad en el cargo. Eso ha mejorado muchísimo, primero los docentes cobran la verdad sueldos muy bajos, este reconocimiento ha dado un poco de alivio y un poco de que el docente quiera volver a dar clase a la universidad.

(E): ¿Que piensas respecto a esta modalidad de ascenso que tiene el convenio, que ya no sea solo por concurso?

(B): A nivel personal, es como todo nuevo cambio, hay gente que se va a ver beneficiada y otra que se va a ver beneficiada sin laborarla, prefiero quedarme con esta gente que recibió un reconocimiento después de tantos años de trabajo y no con los pocos que se beneficiaron sin pelearla, es como todo, cuando haces algo tan masivo hay gente que lo merece y otra que un poco menos, pero es cierto que la universidad tiene la mayor planta de interinos, y piensa que estamos formando profesionales y los estamos formando en planta transitoria.

(E): Respecto del tema de las demoras en el proceso, además del tema sueldos que me imagino que es frecuente, ustedes que son recursos humanos ¿reciben reclamos por estas cosas?

(B): El filtro primero es el director de departamento que es el que conoce bien las cátedras, alumnos, y demás, cuando excede al director va a académicas ósea que seríamos como el último eslabón, llegan cosas muy extremas. ¿nos han llegado? Si nos han llegado, pero son extraordinarios y muchas veces dependen más de las personas que de los procesos.

(E): Me parece fundamental esto que decís, lo vi al comenzar a analizar el proceso, me planteaba en un inicio analizarlo desde el lado de mapa de procesos y demás y quizás es fundamental esto del rol de personas y te quería preguntar si para vos es relevante este tema de los puestos políticos, que vayan rotando el director de departamento, el secretario académico.

(B): Mira, te lo cuento del lado del personal, cuando ingresa alguien, una autoridad nueva, en mi caso, estoy a cargo de la jefatura de recursos humanos tengo una directora general y una secretaria, la secretaria sería el cargo político, las direcciones no, son cargos administrativos, entonces el funcionamiento de la universidad esté quien esté a la cabeza sigue su curso porque yo tengo dos directores arriba que son los que respaldan el trabajo que yo hago y viceversa.

Si ha pasado, por ejemplo, gestiones que han traído secretarios administrativos que no son de la universidad y el funcionamiento de la universidad es muy distinto al de otras organizaciones, por esto que te contaba del consejo, y otras dinámicas que son distintas. El tiempo que te lleva capacitar a esa persona que no está inserta en la universidad lleva al menos un año, entonces me parece que los cargos políticos se tienen que renovar, porque tienen que haber nuevas ideas, nuevos aires, no quedarse con esto de que si algo ya funciona hay que dejarlo así, sino empezar a plantear inquietudes y tratar de mejorarlas, pero es cierto que si viene alguien ajeno a la universidad es muy difícil que entre en sintonía, lleva mucho tiempo.

(E): Esto debe tener muchas consecuencias sobre todo para ustedes que llevan tantos años, ingresa alguien nuevo y tiene nuevas formas de trabajo, nuevas metodologías.

(B): Claro, por ejemplo, la gente que viene del sector privado, le cuesta comprender las nuevas formas de trabajo o las flexibilidades que tiene la Universidad que en el sector privado no se dan, es complejo.

(E): Hablando de organizaciones complejas, ¿qué piensas de la estructura mixta, del prestar servicio a otras facultades y viceversa, vos desde tu departamento como lo ves?

(B): En realidad a mí no me afecta, el docente lo designa la facultad, entonces en el área no repercute, si es una discusión más académica quizás ellos sufren más las consecuencias, pero nosotras, excepto algún docente que tenga que dar clase en Chos Malal y te requiere más trabajo, pero no es algo que influya en el trabajo diario

(E): Claro porque podría ser la misma cantidad de docentes, pero prestando servicio exclusivamente a la facultad

(B): Si, hay muchas cosas, como te comenté, que nosotras las vemos cuando ya están resueltas, entonces nos perdemos de un montón de cosas que pasan antes.

Por eso están bien diferenciados el sector académico del administrativo, son dos bloques muy grandes dentro de la estructura de la universidad que si bien tienen tareas en común no hay demasiado vínculo.

(E): Y en ese traspaso de información ¿no suelen tener problemas? A veces que tu proceso dependa de la información de otros ¿no les genera complicaciones?

(B): Si hay, siempre hay, por ahí antes en la presencialidad decidías ir a la oficina de la persona y esperar ahí, ahora en la virtualidad es un poco más difícil tenes que llamar por teléfono o esperar que te respondan un mail. Se dio una particularidad con la virtualidad que es que éramos menos personas trabajando porque no todos tenían recursos para hacerlo, entonces la organización los primeros días se fue charlando y eso hace que las cosas fluyan. Fue fundamental la predisposición de las personas para que eso se logre.

(E): Volviendo al tema de la importancia que tienen las personas en los procesos y la influencia de la rotación en los puestos políticos, ¿los directores de departamento tienen una descripción de puestos o de procesos?

(B): No, no hay y sería interesante, porque muchas veces no se sabe a quién le corresponde cada tarea, se entra en grises que se resuelven según cada situación, sumado a que la facultad de Economía tiene recién este año una persona que es secretaria de todos los departamentos, esto se está tratando de ordenar, por ejemplo la facultad de Ingeniería tiene un secretario por departamento, esto facilita porque cuando no se sabe cómo hacer un trámite el secretario ya lo sabe y no es político entonces va a estar ahí sea quien sea el director, eso creo que va a ayudar mucho.

(E): Si sería fundamental, ¿eso está funcionando así actualmente?

(B): Si hace 6 meses aproximadamente. Te centraliza la información y por ahí los pedidos salen todos de una misma manera, las notas al consejo las hace esta sola persona entonces ya sabe todo lo que debe incluir, adjuntar, la parte operativa y la administrativa, te agiliza los trámites.

(E): Podría servir tranquilamente como una solución a este tema de la rotación y el desconocimiento, esto que vos decís si el director no sabe hacer algo lo consulta con el secretario que ya sabe cómo hacerlo, y conoce las funciones del director

(B): De todos modos, tendría que estar escrito, está muy carente en todos los procesos de la Facultad, vos vas aprendiendo las funciones y circuitos porque te toca hacerlo y en ese caso llamas y consultas, pero no tenes un documento escrito.

(E): Genial buenísimo, muchas gracias por la información y tu tiempo, es muy importante para la investigación.

## **Preguntas a Dalila Cercera – Depto. docente**

Entrevista realizada a través de correo electrónico en julio 2021. A partir de ahora se distingue entrevistado (D) y entrevistador (E).

(E): ¿Cuáles son tus tareas en el proceso y cuáles son las tareas y áreas que atraviesa el mismo?

(D): Una de mis tareas en el Dpto. Docente es ingresar al Sistema de control presupuestario Mocoví, todas las designaciones docentes e imputarlas al Programa correspondiente.

Cuando surge una vacante, ya sea por renuncia, jubilación o nuevo cargo (por necesidades de una cátedra o materias nuevas por actualización de planes de estudio) cada Dpto. Académico a través de su respectivo Director, realiza la convocatoria correspondiente, establecida por CCT y Res. Rec. 790/2018.

En caso de que la vacante sea cubierta por un docente que ya se encuentra en la planta existente, la dirección del Dpto. eleva el pedido de designación a Secretaría Académica, allí se evalúa que el pedido sea acorde al presupuesto y de acuerdo a la reglamentación mencionada anteriormente y se eleva al Consejo Directivo.

Si la vacante no puede ser cubierta por convocatoria se procede a solicitar la autorización del Consejo Directivo para la realización de un Llamado a Inscripción para cubrir el cargo.

En estos casos el Dpto. Docente, una vez recibida la aprobación del llamado, realiza todo el proceso establecido en el Reglamento de Llamados a inscripción Interinos Res. CD 082/21 (Publicación de: fecha y hora del llamado, Dpto., materia, localización y tipo de vacante; Inscripción de postulantes: recepción de documentación, sorteo de temas, envío de documentación y reglamentación al jurado y a los participantes, etc.)

Una vez realizado el llamado la Dirección de Dpto. Académico eleva el pedido de designación de quien haya sido recomendado por el jurado en el orden de mérito al Consejo Directivo.

La carga en el Sistema Mocoví de las mencionadas designaciones, ya sea por convocatoria o por llamado a inscripción se realiza únicamente con la aprobación del Consejo Directivo y con una resolución que la avala. Por lo que cada designación tendrá su respectiva resolución y su TKD (Tiket designación presupuestaria).

(E): Además quería conocer tu percepción, y que me comentes si para vos es un proceso conflictivo o donde identificas que puede serlo.

(D): En general el proceso es bastante efectivo. Únicamente se trata de organizarse con los tiempos. Esto último es lo que a veces genera inconvenientes ya que surgen imprevistos (vacantes por enfermedad o informadas con poca anticipación, falta de comunicación, etc.) y al ser largo el proceso administrativo quienes desconocen el procedimiento muchas veces se quejan o piensan que el trabajo no se hace eficientemente. Personalmente creo que el procedimiento está bien y que por más que lleve tiempo es la única manera de hacerlo de una manera ordenada y acorde a la reglamentación establecida.

(E): También consultarte si consideras que la rotación en puestos "políticos" (Directores de departamento, Secretario académico, Decano, etc.) genera complicaciones en el desarrollo de las tareas y especialmente en este proceso.

(D): Considero que los puestos políticos no generan complicaciones en el desarrollo de las tareas siempre y cuando se respete el procedimiento administrativo. Es decir, que se tengan en cuenta las reglamentaciones establecidas en la toma de decisiones, esto evita errores o excepciones que pueden generar disconformidad.

## **Entrevista con la Decana y la Secretaria Administrativa**

Entrevista realizada de manera presencial en diciembre de 2021, a partir de ahora se distingue a las entrevistadas Marcela Marinelli (SA) y Mariela Martínez (D) y a las entrevistadoras Aldana (E) y Patricia Morales (PM):

(SA): yo soy Marcela Marinelli, secretaria administrativa, tengo a cargo la secretaría de administración, ingresos, gastos, limpieza, seguridad, Mantenimiento, Compras y recursos humanos. Estoy en la facultad hace 10 años, esta es la tercera gestión y antes trabajaba en la administración central de la UNCO, en la contaduría, desde 2002.

(D): Yo desde el año 2007, fines de 2006. Primero fui secretaria académica hasta 2014, en 2014 fui vicedecana de Pablo Alarue y secretaria de extensión por un año. Como renunciaron los dos secretarios académicos y es muy complejo, volví yo a la secretaría porque tenía años de experiencia y ahí convocamos a Patricia Morales para la secretaría de extensión, entonces yo era vicedecana a cargo de la secretaría académica, hasta 2017. En 2017 Pablo se retira por una situación de salud y asumo como Vicedecana a cargo del decanato y en 2018 nos presentamos a elecciones con Javier Badillo y desde ahí estamos en el decanato.

(E): Les quería consultar en primer lugar que implicó la firma del CCT y cuál fue el impacto que este tuvo en la gestión, teniendo en cuenta la cantidad de resoluciones que se tuvieron que aplicar y los procesos que se tuvieron que modificar.

(D): Si, en realidad, con la llegada del CCT lo que se hizo es ordenar y generar estabilidad en el personal.

Nosotros ya teníamos normativa de cuáles son las obligaciones, cual es el escalafón docente, cuales son los tipos de licencias, lo que hizo el CCT fue unificar en todas las universidades

nacionales, entonces lo que tuvimos que hacer fue adecuarnos a eso pero no fue algo que tuvimos que empezar de cero porque realmente estaba bastante acorde a lo que teníamos y lo que hizo ese CCT fue el tema del número de días de licencia, motivos de licencia, como se cubren los cargos, eso fue por ahí lo más complejo al principio porque esa letra chica del convenio se tuvo que acordar en paritarias particulares en la Universidad, entonces un poco lo que hizo fue unificar también en la Universidad.

Originalmente antes cuando se producía una vacante vos preguntabas como hace en tal facultad y algunas lo hacían a través del llamado a cualquier docente que luego de una entrevista designaban, nosotros, por ejemplo, siempre hacíamos llamado a inscripción y designábamos según orden de mérito, de una forma muy parecida a los concursos regulares, teníamos un reglamento. Fue unificar hacia adentro, y lo que hizo fue ordenar el tema del cubrimiento de vacantes, que al principio también fue complejo porque la paritaria acordaba ciertas cosas, pero siempre surgían casos particulares que generaban dudas entonces se requería otra reunión de paritaria para resolver esa situación.

Después, también se ordenó el tema de los ascensos en el sentido de que, cuando se produce una vacante de cargo de JTP o de PAD, lo que dice el CCT es que se debe convocar a los cargos de categoría inmediatamente inferior entonces se debe convocar a los AYP y no a los que tienen el mismo cargo, por área y orientación. Entonces, en ese sentido, el CCT ordenó todo eso y bueno, costó un poco hasta que se aceptó porque también pasaba que se generaban distintas interpretaciones y ahí había que consultar a central para que lo aclarara la paritaria.

Después, paralelamente a eso, lo que se hizo fue crear un sistema, que no teníamos, porque antes era tremendo utilizando una planilla Excel para cada recurso, entonces se adaptó un sistema que usamos y se creó acá en la universidad, llamado Mocoví y ahí comenzó a ser todo mucho más ágil porque guarda el historial de las personas entonces de un año a otro solo se

cargan las modificaciones y ya se tiene todo, antes había que elaborar todo de cero todos los años, asique el Mocoví también llegó a ordenarnos y es una herramienta sumamente útil, que después se amplió desde las actividades de docencia, hacía las de investigación y extensión. Entonces, vos ingresas a un docente y se encuentra todos los datos y el historial.

(SA): El sistema que teníamos de docente es el Siu Mapuche, que es un sistema que usan todas las universidades, y era lo único que teníamos hasta que nació Mocoví, que conviven, tienen en algunos casos la misma información, pero con distinto grado de detalle. Mapuche se utiliza para liquidar haberes, se cargan antecedentes académicos, licencias de todo tipo, y ese era lo único que teníamos. Mocoví lo vino a complementar, tenemos falencias que venimos pidiendo que se resuelvan, que se pueda exportar de un sistema al otro, entonces estamos pidiendo que se adapte al sistema de las universidades nacionales. Mocoví tiene solo docente, en cambio Mapuche tiene todo, docentes, no docentes y autoridades.

(E): ¿Lo del Mocoví surgió como una necesidad o como una estrategia?

(D): El Mocoví tiene una historia. Nosotros brindamos clases a otras Unidades Académicas (UA en adelante), históricamente, hay docentes que fueron designados hace muchos años y al pasar los años fuimos teniendo una explosión de la cantidad de estudiantes en las UA y surgieron las necesidades de crear módulos y no teníamos crédito de la Facultad para afrontar esas necesidades porque nuestro crédito es equivalente a la cantidad de docentes que tiene nuestra planta y con eso hay que enfrentar el dictado de las materias. Con el surgimiento de las nuevas necesidades de las UA se comenzó con un sistema de permutas que consistía en satisfacer la necesidad de la UA y firmar un acta a cambio que era enviada a presupuesto y de ahí nos cargaban el crédito en nuestra cuenta para que tengamos los fondos para designar a ese nuevo equipo.

Esto provocó movimientos constantes que eran manejados a través de una planilla de Excel muy precaria y nosotros siempre fuimos muy controladores de nuestro presupuesto, pero otras UA no, entonces ¿Qué pasaba? se pasaban del crédito disponible y llegábamos a algunos meses con el resultado de que algunas no tenían crédito disponible y eso generaba discusiones.

Entonces, en una reunión con Pablo Koga, le comenté la necesidad de tener un sistema como en el banco en el que uno si no tiene plata disponible no puede retirar, en cambio sí la tiene, se emite un ticket como comprobante de esa disponibilidad. Entonces al solicitar una designación una Facultad, presenta el ticket que comprueba la disponibilidad de crédito y se ahorra que se genere la designación y que, después presupuesto la rechace por falta de fondos, porque en ese momento ya es tarde, ya se designó, pasó por Consejo Directivo (en adelante CD), ya trabajó y ya se le debe pagar haberes.

Tiempo después en una reunión, se presentó Mocoví y pablo me agradeció por el aporte a la creación del sistema porque sirve para tener un control, y así surgió el Mocoví.

(SA): Es una forma de hacer la reserva presupuestaria, pero con certeza, algunos no sé si por negligencia o por avivada, designaban y designaban y después cuando la persona estaba trabajando surgía que no se contaba con el crédito.

(D): Entonces los que controlábamos y teníamos planilla y todo registrado, siempre estábamos en desventaja.

Y bueno a raíz de eso surgió Mocoví, y funciona como te digo, el dpto. docente lleva el registro de crédito, y cuando se presenta una designación al CD llega con un informe de secretaría académica que ya verificó que el crédito esté. Sobre todo, cuando son extras, a veces hay que reforzar materias y se debe realizar el informe previamente para que luego cuando salga la

resolución del CD se conste que, por el TKD, ese es el nombre, se autoriza la utilización del crédito disponible para la designación de esa persona.

Y es todo como automático, sale el TKD, y cuando se emite ya descuenta del monto disponible entonces siempre está el saldo actualizado y de esa manera se puede hacer previsiones, sino no es posible realizar previsiones, son muchos millones anuales que se manejan en presupuesto para docencia.

(E): ¿Es un tema lo de la estructura mixta no? Esto de prestar servicio a otras unidades académicas

(D): Es muy complejo porque nos es difícil determinar a veces las prioridades porque a veces vienen requerimientos de cargos de profesores, pero no de ayudantes y los terminamos designando con nuestros recursos, a veces, en detrimento de nuestras propias carreras, entonces es toda una pelea porque se generan discusiones entre UA y decanos porque manifiestan que las carreras son de la universidad y debemos prestar servicio a ellos.

Por otro lado, está la estructura mixta de áreas y orientaciones, que, por ejemplo, la facultad de humanidades no podría contratar un docente de matemática para dictar sus materias ni nosotros podríamos designar docentes de sociología porque a ellos les corresponden el departamento. Muchas veces lo que hacen es designar docentes para ciertas áreas y orientaciones y después te terminas enterando que están trabajando en otro lado.

La estructura mixta no va más, es necesario poner las cosas en claro y que cada Facultad se arregle como puede porque al final nosotros cuidamos nuestros recursos y después resulta que se nos termina filtrando dinero para fortalecer otras cátedras de otras UA, que, además, ha sido muy injusto durante muchos años cuando fueron las acreditaciones de las carreras de Ingeniería, Medicina, Agrarias, recibieron mucho dinero, que nosotros no recibimos por Contador, y a

nosotros no nos dieron nada. Entonces, reciben dinero para fortalecimiento de las carreras, pero no se da ningún porcentaje a las UA que les dictan las materias. Entonces, para algunas cosas las carreras son de la Universidad, pero para otras no.

(SA): Muchos docentes que a ellos le ayudaron a lograr y mejorar la acreditación eran docentes nuestros, formados porque los capacitamos.

(D): Que han tomado licencia para tomar Doctorados o maestrías a costillas de que designemos suplentes o que los cubran sus propios compañeros y después eso a nosotros no nos genera ningún beneficio. También está este tema de que los docentes tienen la Carrera docente y en realidad la carrera docente no está reglamentada pero exigen concursos de ascenso, entonces tenes docentes propios que dan clases acá pero tenemos docentes en otras UA que también nos exigen a nosotros el concurso de ascenso pero ninguna UA nos da la plata para eso, es como que se genera una discriminación que tratamos de no hacer pero que en definitiva nos termina perjudicando porque por ahí nos privamos de poner una persona más en una materia de nuestra carrera por invertir crédito en tener un profesor más titular que nunca va dar clase en nuestra facultad.

Lo de la estructura mixta es muy complejo.

(E): También te encontras atado, en el caso de docentes de otras facultades que prestan servicio en la nuestra, a los tiempos de las otras facultades, y son cosas que te terminan afectando y no podes hacer mucho y son tus carreras y tus alumnos.

(SA): Si, es totalmente injusto, por ejemplo, en la pandemia, con todo lo que implicó, nosotros trabajamos mucho para que se dicten las materias y se tomen los exámenes, pero otras UA no. O, por ejemplo, compramos licencias ZOOM y les teníamos que dar a quienes nos prestan

servicio, pero ellos a nosotros no nos daban. Entonces se generan esas inequidades entre lo que damos y recibimos todo el tiempo.

(E): Claro si, es todo un tema. Cuando hable con Patricia ella me comentaba las dificultades y con la revisión de los CD hay un montón de evidencia de estas complicaciones. Por ejemplo, el caso de las mesas de examen durante la pandemia.

(D): Bueno, respecto a eso también paso que nuestros docentes por ahí si querían tomar examen, pero las Facultades no les habilitaban las mesas y no podían tomar porque otra UA no lo permitía. Yo quiero que esto se cambie que cada Facultad tenga lo tuyo.

(E): ¿y piensas que pasará en algún momento?

(D): Eso lo tiene que tratar una asamblea, que también en cada reunión que puedo lo informo que esto ya no va más, va en detrimento de las carreras, presupuestario, por un lado, pero también hace que docentes nuestros no tengan equipos estables porque hay rotación constante, ahora con la pandemia hay cierta estabilidad, pero sino de cuatrimestre a cuatrimestre van cambiando los equipos.

(SA): Todo eso tiene su repercusión en el dpto. de RRHH porque designan por 2 meses porque solicitan un refuerzo, entonces hay que hacer todo el proceso de designación de RRHH, todo el tiempo. No hay mes que no tengamos un montón de novedades, las UA festejan nuevas carreras y cursos, pero nosotros estamos corriendo atrás para la prestación de servicios, porque somos los prestadores de servicio por excelencia, no hay carrera que no tenga matemática, estadística o economía o contabilidad, entonces tiene toda una repercusión en el dpto. de RRHH.

(E): Encima tenes que darles el mismo tratamiento y prioridad a todos porque si no te reclaman.

(D): Claro, esa es la otra, porque el docente te reclama, por ejemplo, nosotros somos una Facultad con mucho equipamiento, entonces tenemos docentes que dan clase para otra Facultad, pero reclaman nuestro equipamiento (proyectores, fotocopias, etc.). Entonces terminas abasteciendo a otras Facultades.

(SA): Claro, y cualquier respuesta negativa afecta al alumno porque no se dicta la clase, no se rinde el examen, y no es la idea entonces ante la intención de no perjudicar terminamos cediendo mientras negociamos.

(D): Y esa es una arista, otra arista es el tema de las otras funciones de la Universidad como lo son la investigación y la extensión, nosotros tenemos docentes que participan de proyectos de investigación (PDI) que no son nuestros, pero si les pagamos el sueldo con nuestros recursos. Entonces al final todos reclaman que es la universidad, pero cuando eso te impide atender a tus propias carreras y tus propios estudiantes te parece injusto. Al menos ahora hace años se menciona en los PDI a que facultad pertenece, pero antes no. Entonces, es complejo y desgastante el sistema, sobre todo para una Facultad con tanta vinculación con otras UA.

(SA): Otro problema que hay con esto de la prestación de servicios es el de las aulas. Cada UA mantiene y administra sus aulas. Las nuestras tienen aire acondicionado, cortinas, sillas nuevas, están pintadas y luego en las reuniones de designación de aulas por ahí hay materias con muchos alumnos, que son de docentes nuestros, pero de otras Facultades y entonces usan el pabellón, y está perfecto, pero si las otras aulas también estuvieran en condiciones.

Muchas veces alumnos nuestros van a tener clases a otras UA y se caen a pedazos, no tienen calefacción o iluminación, entre otros problemas. Eso también es injusto.

(D): Entonces al final todo termina generando una sobrecarga porque te tenes que ocupar de todos tus docentes, de los que dan clases para tus carreras y es tremendo, una sobrecarga tremenda.

(E): Claro, termina siendo una cuestión de tiempo, de presupuesto, de sobre trabajo. Por ejemplo, lo que mencionaban de las designaciones, es tiempo en CD, es tiempo en comisiones.

(D): En trabajo, en trabajo de redactar, de generar expedientes y con poco personal. Nosotros tenemos la mitad de personal que ingeniería, pero no la mitad de estudiantes.

(SA): En 2013 se conformó el Consejo de Administración conformado por los Secretarios Administrativos de cada UA en el que se pidió armar un polinomio para la redistribución del presupuesto en el que se tengan presente todos estos datos, cantidad de docentes, alumnos, materias, etc.

Ese polinomio finalmente se armó con datos de 2014 y se utilizó para la redistribución del presupuesto, pero quedó de acuerdo a esos datos, está desactualizado, pero es un poco más acorde que la distribución de acuerdo al lobby.

(E): Bien, yendo al proceso de cobertura de vacantes, el tema de las áreas orientaciones y departamentos, ¿eso era algo que ya estaba preestablecido antes del convenio o fue por el convenio que se aplicó?

(D): No, las áreas y orientaciones existieron siempre, lo que pasa es que a lo largo de los años fueron necesarias modificaciones, por ejemplo, con la apertura de la Lic. en Administración o la Lic. En economía.

Eso fue paralelo con el nuevo plan de estudio de contador que requirió nuevas materias y áreas. Otro problema que sucedió es que al tener mal organizadas las áreas y orientaciones, que

antes se definían por parte únicamente del director de departamento y ahora se trata en consejo académico en conjunto con los directores, la movilidad de los profesores no era posible porque las materias no eran acordes. Entonces se reorganizó de manera tal que se permita la movilidad de los docentes entre áreas, porque ellos concursan para esa área y orientación. (Hay departamentos que tienen áreas y orientaciones y otros que tienen áreas nomas). Lo que permite la movilidad y una optimización de recursos porque si tenes muy acotadas las áreas y orientaciones los docentes no pueden rotar de materias de un cuatrimestre a otro.

Ahora con la última modificación del plan de estudio de Contador y la incorporación de la Licenciatura en economía se realizó un nuevo relevamiento y organización de todos los departamentos, excepto matemática, y se adaptaron de forma tal de pensar en la movilidad de los docentes, porque si no te pasa que tenes faltantes de docentes en algunos lugares que no tenes con que cubrir, porque no tenemos refuerzo presupuestario hace 10 años, y por el otro lado tenes docentes que dan clases en una materia en el año y nada más y todas esas variantes.

Entonces, al haber pensado bien las áreas y orientaciones se puede reorganizar a los docentes dentro de la orientación y tenes la norma que te ampara, lo que te permite optimizar recursos.

(E): Eso es lo bueno de la Resolución 790 que te establece el procedimiento para cubrir una vacante, si no tuvieras esta organización no podrías cumplirla.

(D): Claro, tenes que seguir convocando y gastando recursos cuando hay gente que está disponible y que podría hacerlo tranquilamente. Yo siempre discutía, cuando se creó la Lic. en administración que teníamos el ciclo básico en economía, yo era secretaria académica y había que completar los últimos 3 años entonces se debatió mucho con los docentes que no querían dictar otras materias, a raíz de eso modificamos las áreas y orientaciones. Ahora quedó bien ordenado, igual siempre hay cuestiones.

(E): Excepto en un dpto. que no tiene ese orden ¿Cómo hacen para designar en ese dpto.?

(D): En ese dpto. tienen 2 áreas algebra y análisis. Entonces pasa esto de la rotación constante de profesores, y tenes todo el año cambio de materias y se cruzan los finales de las materias que ya dictaste.

(PM): y ahí en ese departamento el tema de la designación cuando se produce una vacante, ¿cómo se hace?

(D): Corre el convenio, pero por área. Lo que pasa es que al tener tantas materias cada área, 30 o 40 materias, por ejemplo, se jubila un docente y la convocatoria se hace a todos los regulares que son como 40 y acepta uno que daba otra materia, y ahí se te genera otra vacante en otro puesto y se ofrece de nuevo a todos los docentes hasta que se termina generando una vacante de ayudante que se la puede ofrecer a los ayudantes únicamente o llamar a inscripción.

(E): Claro al final, el proceso ingresa en un círculo vicioso.

(PM): Claro es vicioso por la estructura, pero en realidad si se analiza, debería ser un círculo virtuoso y no lo es, porque se generan vacantes y la gente asciende, pero con tanta cantidad se vuelve vicioso.

(E): Claro, cuando se está tratando la designación de un docente en comisión se debe volver a activar el proceso para cubrir la vacante que ese docente deja.

(D): No, en realidad se hace todo en un solo paso, demoras bastante porque primero convocas a los profesores, cuando alguien se jubila, llamas a los JTP (jefes de trabajo practico), uno levanta la mano, y el que acepta libera un cargo, entonces se tiene que convocar a los AYP, uno acepta, entonces debes cubrir esa vacante y llamar a inscripción. Y también depende de en qué momento del año se produce porque si se produce durante el cursado, la vacante se tiene que cubrir con

los docentes de la cátedra, pero a veces ellos no quieren entonces ahí se debe convocar al resto y depende quien asuma tenes que aplicar el mismo criterio en esa materia del docente que acepto.

(SA): Esas son las novedades que yo te comento que todo el tiempo llegan a RRHH porque uno se jubila, hay que designar a otro que lo cubre y queda vacante ese puesto entonces hay que designar a otro y se genera una nueva vacante y así surgen todo el tiempo.

(D): Después también hay mucha gente con dedicación simple, entonces la falta de estabilidad en lo que es la banda horaria hace que la gente vaya y vuelva, renuncie, pida licencias, y demás. Entonces eso genera más caos porque si uno tuviera la confirmación de que va a trabajar durante un mismo horario todo el año puede organizar el resto de sus trabajos en torno a eso, pero si trabajas un cuatrimestre a un horario y otro cuatrimestre a otro horario distinto.

(E): El tema del orden de prelación, por ejemplo, uno hace una convocatoria a 10 docentes y 5 levantan la mano.

(D): No para eso está el orden de prelación.

(E): Si a eso iba la pregunta, ¿si muchos levantan la mano, uno puede entrar al mocoví y ver a quien le corresponde? ¿O adonde está esa información?

(D): Esa es otra cuestión, porque el orden de prelación en realidad se saca de las ordenanzas, ahí vos ves cuando rindieron concurso y accedieron al puesto regular. Lo que yo había propuesto, y quedó suspendido por la pandemia, a la secretaría académica de la Universidad era hacer un orden de prelación automático porque además sería público,

(PM): Y con menos posibilidad de error.

(D): Claro, la mayor dificultad está en matemática por la cantidad de gente, en los otros departamentos son menos profesores, capaz hay 10 docentes en cada área y orientación,

(PM): En algunos casos, en otros hay menos, en mi área y orientación que es administración general capaz somos 10 pero hay otras que son muchos menos.

(D): Claro entonces vos decís, bueno establezco un orden de prelación que no va a cambiar al menos que alguien se jubile o renuncie. Pero en matemática el orden de prelación capaz que son 20 docentes.

(E): Claro, ¿y esta información, alguien realmente verifica que se designe a quién corresponde?

(D): Si, porque cuando se firmó el CCT se armaron los órdenes de prelación a medida que había una vacante. Surgía una vacante y se armaba el orden de prelación con el departamento de docentes entonces ya tenemos establecido el orden porque se hace una sola vez y después se va actualizando a medida que la gente va renunciando.

(E): O cuando van ingresando nuevos se van sumando. Pero si, indudablemente se podría simplificar si fuese automático que uno cargue la vacante y el orden de prelación surja por sistema.

(D): Si, eso es lo que yo quería. Lo propuse, pero después empezó la pandemia y no fue prioridad. Igual, como en el Mocoví está todo cargado es muy fácil hacer el filtro por antigüedad, pero sería ideal poder seleccionar el área-orientación y que se despliegue el orden de prelación.

(SA): Son filtros que facilitarían.

(E): Si y también, ¿sería facilitador poner un orden en el dpto. de matemática eso es una responsabilidad del director de departamento? El tema del director de turno, ¿quizás después venga un director que establezca áreas y orientaciones y se pueda resolver?

(D): No, las áreas y orientaciones están aprobadas por CD y Consejo superior (CS), si surge alguna modificación por iniciativa de la gestión se reorganiza y debe pasar por CD y CS.

(E): Es como que está establecido, pero no está aplicado.

(D): Si, porque hay ordenanzas que lo aprueban. Hay una ordenanza vieja que te dice como tienen que ser las áreas y orientaciones, después lo que hicimos fue hacer otra ordenanza este año que modificó áreas y orientaciones de Estadística, Contable y administración, dejando Matemática y Economía como estaban porque Matemática no quería y Economía no llegaba con el tiempo.

Entonces ahora tenemos 3 ordenanzas, una de matemática, una de administración, estadística y contable y, una de economía que se acaba de aprobar en el último CS.

Asique ya tenemos todas las áreas y orientaciones. Matemática sigue con las viejas que son análisis y algebra y el resto si está renovado y eso va durar unos años, al menos 10, porque el cambio se necesita cuando hay cambios de planes de estudio y más o menos se previó que si hay un cambio de plan de estudio de la Lic. en administración, las áreas y orientaciones contemplen a todo lo que se podría llegar a incorporar.

(E): Bien perfecto, coméntame por favor Mariela (Marinelli) de otros procesos que tenga la facultad.

Tuve una reunión con Liliana Novoa que forma parte de la Secretaria de Planeamiento y Desarrollo (SPDI) y me comentaba de los procesos académicos y administrativos y un poco la

tesis apunta a reconocer todos los procesos que se llevan a cabo en la facultad para después desarrollar el de cobertura de vacantes docentes.

(SA): Otro proceso que tiene vinculo, es el de presupuesto, el Mocoví tiene un módulo de presupuesto que permite programar de acuerdo a las necesidades de la UA.

Otra funcionalidad que tiene Mocoví es que ahí se cargan los ingresos, cuando generamos ingresos con recursos propios, de posgrado, de extensión, entre otros. De ahí vienen los fondos que nos permiten tener el equipamiento que tenemos

(E): Claro, el extra que genera cada Facultad.

(D): Otro proceso que tiene mucho vinculo es el de compras, de acuerdo a los pedidos y las demandas que surgen. Llega el pedido a administración y se consulta con el área técnica las especificaciones de lo requerido, se le pide, desde administración, presupuesto a los proveedores, se arma comparativa y se envía nuevamente al área técnica para corroborar si cumple con los requisitos, una vez con el OK técnico se selecciona de acuerdo a esos resultados y lo cotizado.

El tema de mantenimiento tiene mucho que ver con el área académica porque es a demanda para poder desarrollar las tareas de la mejor manera posible, a veces las demandas surgen de relevamientos, por ejemplo, el acondicionamiento de un aula con mesas de trabajo.

Otro tema con mucha implicancia es el servicio de limpieza, se debe coordinar los horarios de ingreso y trabajo para que todo esté en condiciones en función de las clases.

En administración también nos encargamos de la seguridad, la limpieza y también tenemos vinculo, aunque no verticalmente, con el área de extensión y posgrado por todo lo que es facturación e ingresos porque esas áreas no pueden facturar si no tienen garantizado el ingreso

que se lo damos desde administración para que puedan facturar entonces generan la factura y la rinden a administración, ahí hacemos nuevamente el cruce de información y se rinde a central, y ahí ya generamos ese ingreso para ejecutar los gastos.

(E): Y en cuanto a RRHH, ¿hay algún otro proceso que esté vinculado a la carrera docente, así como este de la cobertura de vacante docentes que es importante el impacto?

(D): No desde RRHH no, todo se hace desde el dpto. docente, todo lo que es dpto. docente que depende de académica. A RRHH le llega lo que decide el CD.

(SA): Lo que si a veces sucede es que por ahí designan a alguien y RRHH va a designar y descubre que el docente tenía 3 cargos en Ingeniería y no lo declaró, entonces ahí RRHH debe informar eso para ver como lo resuelve.

(PM): ¿Ahí pasa que queda incompatible una persona?

(SA): Claro, eso nos pasó con un docente que fue designado y cuando llegó a RRHH se detectó que era incompatible porque tenía otros trabajos.

(PM): En ese caso ¿entonces se vuelve al docente particular o vuelve al CD?

(D): En realidad vuelve al director de departamento informando que esa persona no se pudo designar porque era incompatible.

(PM): ¿Y qué tiene que hacer el Director?

(D): y ahí tiene que volver a elevar al CD, solicitar que se deje sin efecto la designación y proponer un nuevo docente. Lo que sucede ahí, que es otra historia, y sobre la cual tuve una iniciativa que es que los docentes que se presenten a cargos firmaran una DDJJ y me dijeron que no se podía porque si no gana no puede firmar la DDJJ

(PM): También podría proponerse, como se hace en el poder judicial o en otros lugares, que se firme una DDJJ condicional en la que se declara que en caso de ser seleccionado se declara que no hay incompatibilidades y demás.

(D): Si, esa fue la propuesta, pero también a veces pasa que hay gente que se presenta sabiendo que está incompatible y esperan que se descubra por otro lado.

Ha habido situaciones que no se descubrieron durante años hasta que el docente falleció o situaciones que uno se enteró por otro lado que trabajan en otros lugares y nunca fueron declarados hasta que no se les pagaba porque no habían presentado la DDJJ.

(E): ¿y se encontraban prestando servicio igual?

(SA): Claro, empezaron a prestar servicio. Ahora se acomodó un poco eso, no permitiendo designaciones hacia atrás, porque a veces llegaba al consejo y ya llegaba un mes en el puesto. Pero generalmente de alguna forma eso termina destrabándose.

(E): Buenísimo, les quería consultar, el tema de la firma del convenio, me comentaron que no tuvo mayor impacto más que en este proceso

(D): No si, después se fueron generando paritarias que regularizaron los cargos, en ese sentido si tuvo impacto porque se ordenó, antes como te decía Marce, se designaba a la gente por dos meses o cosas que ahora ya están prohibidas. Antes, negreaban a la gente realmente, sobre todo en algunos dptos. De mucho movimiento, ahora eso se acomodó, los cambios que surgen es porque alguien renunció o se jubiló o se necesitan refuerzos, pero no esto de subir o bajar todo el tiempo, eso mejoró un montón.

(E): ¿y ese proceso de adaptación interno fue complicado?

(D): De parte de lo que es administrativo no, fue más complicado que directores de departamento aceptaran los cambios. Surgió mucho de eso de “yo no estoy de acuerdo”, “yo no quiero hacerlo” “a mí me parece que esa persona no es adecuada”, y había que aclarar que existía una resolución rectoral. Al principio como no estaban de acuerdo costó mucho porque se repetían las situaciones, se aclaraba se solucionaba y nuevamente ocurrían, se ofrecían los puestos “a dedo” evadiendo la resolución. Entonces se debía elevar una nota a la Paritaria para que contesten que se debía aplicar el convenio y como debía realizarse. Eso costó muchísimo, pero por la negación de algunas personas de aceptarlo.

(E): Claro “yo lo hago así y que me importa la resolución”, ¿era muy a dedo la elección no?

(PM): Yo me acuerdo que antes era así, había una vacante y la directora del departamento en ese momento me lo ofreció, pero porque no había una normativa que regule.

(D): Claro, en lo administrativo lo tuvimos claro desde un principio y ante alguna duda se consultaba, pero en el funcionamiento era como que se negaba.

(PM): Mariela (Martínez) si tuvieras que dar como una conclusión sobre ese cambio en el convenio, ¿te parece que fue importante y positiva?

(D): si para mi si, ordenó muchísimo, por esto que vos decís, se terminó el dedo

(PM): y algo que puedas decir negativo o que no se pudo concretar

(SA): que no es menor, quedaron algunos grises, pero son menores, por ejemplo, el tema de las licencias, los 6 meses de licencia sin goce de haberes que no se pudieron cargar por ejemplo en Mapuche. Hay una interpretación, si un docente se pide una licencia por 6 meses.

(D): Ah, pero eso está claro, lo que pasa es que la gente le busca la vuelta. Ósea, te dan 6 meses por vez sería, entonces podes pedir una licencia sin goce de haberes por un término máximo de 6 meses, siempre que tengas 10 años de antigüedad, si vos te quieres pedir en el año 11 otros 6 meses no podes, tenes que tener 2 años de trabajo continuo. Eso es algo que no lo quieren entender, pero es así.

(E): Y te piden al otro año 6 meses sin esperar los 2 años.

(D): Claro, pero eso es así.

(SA): Porque hace referencia a una determinada antigüedad y te dicen “pero yo ya tengo la antigüedad” y no, el CCT dice que tienen que mediar 2 años de antigüedad.

(D): Claro, para poder volver a pedir 1 mes, porque es 1 mes cada dos años trabajados.

Vos te tomaste 6 meses y tenes que trabajar 2 años para poder acceder a otro mes, no es que podes en el segundo decenio con otros 6 meses porque ya estás en el segundo decenio, no.

Eso también cuesta porque algunos no lo quieren entender.

(SA): Algunos consideran que es una ambigüedad del convenio que no se entiende, entonces ante la duda, lo enviamos a jurídicas para que interprete, jurídicas nunca nos contestó, pero el consejo autorizó en algún momento porque entendía que sí, que se podía, para algunos el decreto dice una cosa, para otras dice otra.

Y como decíamos, ahí llegó a RRHH otra licencia, te guste o no te guste, lo autorizó el CD que es superior a RRHH y hay que ejecutar la resolución que manda. EL tema es cuando lo van a cargar a mapuche, que no te deja, porque está parametrizado desde nación de acuerdo al convenio, y Nación entiende eso, pedís 6 meses, pero tenes que trabajar dos y después si podes

pedirte nuevamente. Entonces ahí se genera una inconsistencia entre la interpretación que hacen algunos y los sistemas.

(E): Si, y en la práctica estos problemas llevan a malestares y demandan tiempos.

(D): Si, es que todos son opinologos. Siempre tenemos la opción de preguntar, pero bueno a veces no tenemos respuesta.

(SA): Nosotros no tenemos un departamento de asesoría legal, tenemos que enviarlo a central, y no está mal que sea así porque es una dirección jurídica que legisla para todas las unidades académicas y tiene sentido, pero faltaría que nos conteste a cada consulta que le enviamos.

(E): Que encima deben ser varias, porque son varios los temas que impuso el convenio sobre todo en cuanto a licencias.

(SA): Si, pero muchas veces ya deben ser un camino andado porque ya otra UA debe haber preguntado lo mismo, entonces es importante que respondan para que todos apliquemos lo mismo, el mismo empleador la misma casa de estudios deberíamos tener todas las mismas respuestas, sería lo lógico.

## **Entrevista a Silvia Dussi – Directora departamento contable**

Entrevista realizada de manera virtual en abril de 2022, a partir de ahora se distingue (S) Silvia Dussi y (E) entrevistadora.

(S): Yo empecé a dar clases en la Universidad siendo ayudante alumna, desde el año 1980 que empecé a trabajar con Blanca y nunca más dejé la Universidad

(E): te gustó

(S): Me encanta, me encanta la Universidad, los alumnos, dar clases, me gusta mucho. Ahora ya estoy por jubilarme y creo que hay que dejarles el espacio a los más jóvenes porque si no nunca pueden llevar adelante sus ideas.

La parte esta de como reemplazar docentes, yo vengo de una época de concursos. Yo cuando tuve que hacerme cargo de la materia, me pusieron a cargo, pero hasta que no concursara fui interina 12 años. Ahora viste como funciona, si después de tanta cantidad de años estas en el cargo, viene el gremio, arma un acuerdo y la gente asciende.

Es todo muy complejo, para mí, creo que no ayuda a la excelencia académica. Y hoy es problemático ese tema, yo soy de las que ha peleado muchísimos para que los cargos bajos de ayudante de primera se cubran con llamado a inscripción y no con los mismos ayudantes que ya están trabajando y están disponibles porque entonces, ¿Quién ingresa? No ingresa sangre nueva, no hay oxígeno.

Yo siempre llamo a inscripción, y el Consejo Directivo por suerte me viene avalando, creo que eso está bueno porque vos haces un llamado a inscripción para un área y orientación y tenes un orden de mérito, real, gente que le corresponde. Esto permite que entren chicos jóvenes, que tienen ganas y estudian, y tienen nuevas propuestas e ideas que siempre suman, que haya

sangre nueva. Pero, el problema que tenemos con el convenio es que este criterio de llamar a inscripción para ayudante de primera es criterio del director del departamento.

(E): si, justo es un gris que tiene la normativa

(S): para mí no tiene un gris, lo que pasa es que al que le interesa que se transforma en gris, lo transforma en gris. Yo propuse que el CD dijera que si era ayudante de primera había que llamar a inscripción, y no lo logré. Pero, me parece muy importante que la gente demuestre que tiene capacidades. Por eso te digo la mejora de la excelencia de lo que significa ser un profesional, la responsabilidad de ser un profesional.

(E): ¿vos hace cuanto sos directora de departamento?

(S): Desde 2016/7, a mí me toco todo, la regularización, la acreditación de la carrera.

(E): ósea que cuando vos entraste, todo este proceso de cobertura de vacantes ya estaba implementándose

(S): Se estaba terminando la primera regularización, una parte la hizo la directora anterior y la otra la hice yo, pero era todo a dedo. La segunda, que fue el año pasado, la hice yo. Yo soy bastante prolija, a la hora de hacer las re designaciones llevo toda la contabilización del presupuesto disponible y cuánta plata ingresó, en que se gastó y cuanto queda, entonces suelen aprobarme sin problemas las cosas.

(E): Ósea que vos en este proceso la parte de averiguar si tenes presupuesto o no para cubrirla vacante la haces vos, no recurrís a Secretaría académica

(S): es que en realidad yo suelo recurrir en algunas cuestiones, pero tengo bien claro si tengo presupuesto o no, tengo mis planillas y mis números, y si me llegan a decir, como me pasó alguna

vez, que no tengo presupuesto pido explicaciones, y había pasado que otro departamento había consumido de mi presupuesto. Pero yo tengo bien en claro cuál es mi presupuesto, pero yo no sé si todos los departamentos lo tienen, me parece que no.

También la relación con el no docente es complicada, muchas veces por ahí traducen las cosas a su criterio, de acuerdo con quien se relacionen y yo creo que el director de departamento tiene que enfrentarse y hacer valer su capacidad intelectual de lectura.

Entonces el convenio tiene esas cosas, es muy estricto, y yo creo que el docente universitario por sus actividades, es como un poco más libre y esa libertad no está plasmada en el convenio. El convenio empezó a encajar todo mucho.

Y ahora vamos a ver qué pasa con los concursos, yo nunca hice uno, y ahora con esta nueva normativa de hacerla virtual, veremos cómo sale.

(E): ¿los concursos regulares son todo un tema no? ¿realmente no se hacen?

(S): Históricamente hacer concursos regulares en la UNCO fue todo un tema, por el costo, porque tenías que traer gente de otro lado, 3 personas, por lo menos 2, y hay que pagarles los viáticos, los pasajes en avión, el hospedaje y hasta algún adicional que te pedían muchos, entonces se hace muy costoso. Ahora con internet y la virtualidad ese costo bajo casi a cero, así que tenemos que aprovechar, este es el momento.

(E): ¿y cómo hacen cuando una vacante es definitiva que la normativa dice que se debe llamar a concurso en el mismo acto?

(S): es mi caso, por ejemplo, que me voy a jubilar, mi materia está en un área con 4 materias. Si yo me voy durante el cuatrimestre en curso, corresponde que le digamos al asistente de docencia de la materia. Si pasa durante las vacaciones se debe convocar a los 4 o 5 asistentes de docencia

que está en el área, tiene prioridad el de mayor antigüedad. El orden de prelación, lo tiene “armado” el director de departamento. Si te falta un dato por lo que sea, ese orden de prelación no sirve. Imagínate en departamentos que tienen 40 materias por área, mira si ese orden de prelación tiene algún error, es invalido.

Respecto al llamado a concurso, yo desde el 2000 al 2012 estuve como profesora adjunta interina hasta que se hizo el concurso. Con el convenio actual eso nunca me hubiese pasado porque cada 4 años se reúne el gremio, entonces ahora ascendes y pasan 4 años viene el gremio y ya quedas en el cargo regular.

(E): ¿y con el cómo hacerlo? ¿También pasa lo mismo no?

(S): y con el cómo hacerlo, también. Vos llegas y si no tenes a alguien que te instruya, el mismo director que se quede y te explique y trabaje en paralelo, no sabes nada. Así fue mi experiencia inicial como directora de departamento, un signo de pregunta gigante. Tardé un año, fue terrible. Y bueno, eso fue lo que me pasó

Yo tuve suerte porque cuando ingresé estaba Teresa Braicovich que yo la conozco de toda la vida, y entonces ella me enseñó como armar las re designaciones, el orden de prelación, me mandaba los modelos de nota, pero porque justo la conocía y es muy buena onda, si no fuese por ella no sé.

Estas cosas, que tampoco están normadas, esto de pensar con antelación el cambio de director, que la elección se haga con anticipación y el nuevo Director comience a trabajar en paralelo el último semestre, aunque vos hagas las cosas, que puedas mostrarle y enseñarle como se hace. Lo mismo pasa con las re designaciones y las coberturas. Fíjate lo que me está pasando a mí, ahora vamos a llamar a concurso para Profesor Adjunto, yo podría pasar al ayudante a asistente, pero si hago eso me consumo el presupuesto y si me consumo el presupuesto, como para llamar

a concurso tengo que tener la plata genuina, de algún lado la tengo que guardar, y yo que soy un dpto. que no tiene plata, entonces no subí al ayudante a asistente porque necesito sacar la plata de algún lado.

Otra cosa, en esto del llamado a inscripción y la cobertura, fijate que no todos los departamentos tienen la misma estructura, yo tengo áreas, pero no tengo orientaciones, otros tienen áreas y orientaciones y otros no tienen áreas y tienen solo orientaciones. Yo hasta el año pasado, que se cambió la estructura, tenía una materia por área entonces pasaba algo y no tenía forma de reemplazar a nadie, era el extremo. Entonces ahora armamos 4 áreas para unas 20 materias más o menos. Querían que ponga orientaciones, pero yo no quise.

Bueno ese es otro tema, yo los sufrí muchísimo, igual cuando tenes poca gente no tenes para reemplazar

(E): ¿y cómo lo haces? ¿terminas en el llamado a inscripción?

(S): si, siempre terminas en el llamado a inscripción.

(E): el tema del orden de prelación vos lo tenes bastante prolijo, ¿pero cada departamento lo tiene a su manera no?

(S): en realidad el orden de prelación, debería armarlo la dirección académica, que tiene todos los concursos. Eso debería ser algo que a principio de año se publique en una página, y si alguien no está de acuerdo lo impugna y listo, que el director de departamento no tenga nada que ver.

(E): el tema de la convocatoria, ¿cómo la haces vos?

(S): en mi caso yo trabajo con la gente de la dirección académica, elevo las notas al CD, me avalan el llamado a inscripción y eso va a Dalila y ella hace la convocatoria, con mi autorización.

Lo que sí tengo a cargo como director de departamento es el jurado. Eso es arbitrio del director de departamento. En mi caso particular, me pongo a mi como suplente siempre y gracias a eso se resolvieron varias cosas, por participar en otros concursos.

Esa es otra cosa que se debería exigir y que no quede a elección del director y es que las cátedras tendrían que hacer informe de cátedra y entonces las evaluaciones son de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y eso debería estar en el legajo de cada uno y al momento del concurso los jurados podrían ver eso, que eso no se hace, eso es el boca a boca, y no corresponde. Yo lo resuelvo poniéndome como suplente, pero tampoco es la solución, yo porque tengo uno cada 4 meses o 3 en un mes, pero después no tengo por 8 meses

(E): ¿Y si la convocatoria es para cubrir una vacante que no va por concurso, por ejemplo, tu cargo como docente ahora que te jubilas y queda la vacante definitiva?

(S): en principio me va a reemplazar mi asistente de docencia, que además es la asistente con más antigüedad en el área y creo que no hay otros asistentes en esta área interesados, tenemos 4 materias, así que va quedar ella, pero de pura casualidad. Deberíamos, si las cosas se hicieran bien, armar un concurso para que ella cubra el cargo como regular, pero no va pasar.

(E): Entonces como haces las cosas normalmente, ¿mandas un mail? ¿Está unificado para todos los directores o vos tenes tu formato?

(S): tengo un mail que tiene un formato. No, es un mail que arme yo, estándar mío. Yo no hago lo que hace otro departamento que manda a todas las personas posibles, y comentan el orden de prelación, diciendo que el primero que acepte se queda con el cargo. Ahí es donde vos como director de departamento ves como lo vas a ir elaborando, y conoces a tu gente.

Suponete que mi asistente diga que no cuando yo me jubile, y ningún asistente acepta, ahí hay que hacer si o si llamado a inscripción interino, ¿quedó claro?

(E): si perfecto, gracias. El tema de la comunicación cuando ellos se toman una licencia ¿hay comunicación entre el director de departamento y el docente que se toma la licencia o a veces te enteras por RRHH?

(S): mira, depende del docente, si el docente es consciente y coherente, debería avisar en primer lugar al profesor a cargo de la materia que es su jefe directo, si es una licencia por enfermedad ponele, porque cualquier otra licencia que se quieran tomar me tienen que pedir autorización y si yo no autorizo no se pueden tomar la licencia. Ahora, en las licencias por vacaciones si decido yo. Antes no te enterabas, pero ahora que es todo por el sistema de autogestión, te llega un correo.

(E): por último, ¿este es un proceso que te toca todos los días? Yo veo que cuando se realiza una cobertura, se genera una nueva vacante que hay que cubrir y es una cadena sin fin.

S: no, en realidad, sería la cadena de esa línea, suponete, ahora me voy, se va un profesor adjunto, sube un profesor adjunto, suponete que todo sea en la misma materia, y el ayudante de primera con más antigüedad es el que sube a asistente de docencia, pero me va faltar un ayudante de primera, y ahí es donde yo llamo a inscripción y ahí termina el circuito. En ese llamado a inscripción se debe hacer referencia a la cadena de reemplazos que se va haciendo y comentar el presupuesto con el que se cubre.

¿Qué te puede pasar ahí? Dos cosas: Que el profesor que se jubile tenga un cargo simple y el que cubre sea parcial si es parcial, automáticamente el cargo de PAD se lleva la carga horaria, y ahí tenes el tema de la diferencia presupuestaria. El otro caso, es que el que se va es parcial y el que sube es simple, entonces ahí queda un saldo a favor, y ahí la pregunta es ¿Quién decide

que se hace con esa plata? El director de departamento, que es el que decide la política académica de su departamento. Entonces yo si veo que ese equipo necesita gente, puedo sumar a alguien con ese resto o lo pongo en otra materia. En realidad, no debería ser una responsabilidad del Departamento, debería ser responsabilidad de la Facultad, pero, ¿qué sucede en nuestro caso? Por costumbres ancestrales la plata no es de la Facultad, es de cada departamento, entonces tenes departamentos ricos y departamentos pobres, ya hi viene el tema, ¿Quién les dice a los departamentos que le sobra que deben poner para los departamentos que le falta? ¿Quién es la autoridad? El Consejo Directivo, pero para eso se tienen que tomar decisiones.

En otras Facultades, la plata es de la Facultad, en nuestro caso no es así.