

## TESINA FINAL DE GRADO

### “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.”

*Aldana Melisa Vilarnovo / [aldanavilarnovo@gmail.com](mailto:aldanavilarnovo@gmail.com)*

Director: Guillermo Sabino / [agasabino@gmail.com](mailto:agasabino@gmail.com)  
Co-Directora: Estela I. Cortez / [estelacor2016@gmail.com](mailto:estelacor2016@gmail.com)  
Universidad Nacional del Comahue (UNComa)  
Recibido: 29/12/2022 - Aceptado: 13/03/2023

#### **Objetivo general:**

Analizar cómo se llevó a cabo el proceso de cobertura de vacantes docentes en la Facultad de Economía y Administración (FaEA) de la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) durante el año 2020.

#### **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

#### **Metodología**

La investigación se encuadró dentro de lo que se denomina un “estudio de caso”. Dado que lo que se pretendía es conocer el fenómeno de estudio, se realizó a través de un diseño de tipo descriptivo que permita conocer sus características -preexistentes a la investigación-. La metodología utilizada fue de tipo mixta con predominancia cualitativa. Dentro de las técnicas de recolección de datos se realizó 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 analizó bibliografía vinculada a las teorías de procesos y a los procesos de recursos humanos. Para la recolección de información no documentada se realizaron entrevistas semiestructuradas, a colaboradores de la organización que se encontraban directamente vinculados con el proceso estudiado. Dentro de las técnicas cuantitativas, se realizó un análisis documental del número de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la FaEA en el año 2020 que permitió medir la influencia que el proceso tiene en el total de las resoluciones. Además, se llevó a cabo una observación no participante de los Consejos Directivos grabados del año 2020, con el fin de relevar el tiempo que se destinó 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.

#### **Marco teórico**

En el marco teórico se abordó en un primer lugar la composición del sistema universitario nacional de acuerdo a la ley de Administración Financiera, y se expusieron algunas estadísticas de la composición de este en el año 2020. Adicionalmente, se describieron las principales leyes que regulan el trabajo de los docentes universitarios en Argentina.

Para poder realizar el análisis a nivel organizacional y de procesos se expuso el modelo de análisis organizacional creado por Alexander Osterwalder y se introdujo el concepto de administración de operaciones y se describieron distintos conceptos de procesos para finalmente concluir en uno de elaboración propia y posteriormente exponer distintas categorías en las que pueden clasificarse. Adicionalmente, se profundizó en la gestión de procesos y las distintas técnicas para las mejoras de los mismos focalizando en el rediseño de procesos y describiendo los 4 pasos fundamentales que lo componen: el desarrollo de la visión de negocios, la identificación de procesos, el diseño de los procesos y la mejora de los mismos.

Finalmente, se describieron algunos conceptos básicos de la administración de Recursos Humanos que se encontraban estrechamente vinculados al proceso en estudio, tales como el reclutamiento, la selección, la carrera y el desarrollo de carrera.

### Conclusiones

La presente investigación consistió en el análisis del proceso de cobertura de vacantes docentes en la FaEA y fue abordada de manera integral analizando la normativa que lo regula y el impacto que tuvo su implementación en la organización para, posteriormente, describir la estructura de la Facultad y analizarla desde una perspectiva de procesos que permitió poder describir el estudiado. Del análisis organizacional y respecto al impacto que tuvo la firma del CCT de docentes universitarios en la FaEA se destacaron que los aspectos más relevantes de la estructura de la Facultad son: la organización por estructura mixta que tiene la Universidad que genera múltiples complicaciones administrativas, académicas y presupuestarias en la Facultad. La firma del CCT deja a relucir cierta resistencia al cambio que tienen sus miembros y poca gestión del cambio de parte de la organización.

De la observación no participante realizada, en la cual se buscó conocer el impacto del proceso en la gestión del máximo órgano de gobierno de la organización, se destaca el funcionamiento eficaz pero no eficiente del Consejo Directivo que se organiza a través de comisiones que tabulan la información previa a la realización de este. Se detecta además un faltante de resoluciones en su base de datos correspondientes a temas tratados y aprobados en el consejo y se plantea el interrogante respecto a si las Resoluciones no fueron emitidas o si no se encuentran cargadas en el sistema.

Del análisis desde la perspectiva de los procesos se releva que la organización no cuenta con un mapa de procesos que sea público y conocido por sus integrantes, lo que deja ver que no hay una orientación organizacional hacia los procesos sino a los resultados. Esto también se resalta a la hora de analizar el proceso en estudio ya que se detecta que no se encuentran definidas ni establecidas de manera formal y conocida las distintas responsabilidades, actividades, y sectores intervinientes.

La Resolución 790/18 que regula el proceso estudiado es muy clara respecto al “qué”, pero no establece el “cómo”, lo que impacta directamente en la ejecución del proceso ya que no hay responsables definidos para cada una de las actividades generando la participación de al menos 6 sectores. Sumado a esto, se encuentra que existen variaciones de un departamento a otro en cuanto a la organización de su estructura que influye directamente en la necesidad de cubrir puestos y además, respecto a la forma en la que se realizan las distintas actividades según quien sea el Director lo que deriva en diferentes tiempos de gestión y de formas, por ejemplo, distintas formas de registrar el orden de prelación, de realizar la convocatoria y de cubrir una vacante cuando se libera un puesto del cargo de menor jerarquía. A esto se adiciona la no realización de concursos abiertos y públicos de oposición y antecedentes para cargos de docentes regulares que se encuentra directamente vinculado al impacto que tiene el proceso en estudio ya que la cobertura de vacante podría implicar un ascenso de categoría sin previa evaluación. Se destaca la necesidad de establecer responsables para cada una de las actividades, como primer objetivo para mejorar la eficiencia del proceso.

### 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 UNComa. 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.