

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco  
Tecnatura Universitaria en Gestión y Administración de Universidades

**Título: *Optimización de la comunicación y seguimiento administrativo de los expediente para tramitar los títulos de graduados/as en la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales - UNPSJB.***

Tesina para obtener el título de Técnico Universitario en Gestión y Administración de Universidades

Autor: Débora Soledad Caneo

Asesor: Lic. Daniel Ormachea

Esquel, 21 junio 2025

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a las personas que contribuyeron de manera significativa en la realización de este trabajo. Su apoyo constante, dedicación y valiosos aportes que han sido fundamentales para el logro de este importante trayecto en esta carrera académica.

A cada compañero y compañera tanto de la sede Esquel como de las otras sedes que a la distancia me han ofrecido su ayuda y colaboración en orientarme en la realización del presente trabajo.

A los y las docentes, por su orientación y conocimientos compartidos a lo largo de esta tecnicatura. Su dedicación a la enseñanza y su disposición para brindar su apoyo y retroalimentación fueron esenciales, generando que cada cursada transitada haya sido agradable y enriquecedora.

A la familia, por el acompañamiento y apoyo incondicional, ya que son un pilar importante en todo trayecto que decidimos llevar a cabo, porque nos brindan ánimo y motivación a seguir creciendo. Su respaldo emocional siempre es fundamental.

Por último, agradecer a la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco por brindarnos la posibilidad de formarnos académicamente y por su compromiso con la gestión universitaria/administrativa para que todos/as los/as no docentes podamos acceder a estas oportunidades de seguir creciendo y mejorando en nuestro desempeño en la institución.

## **RESUMEN**

El presente trabajo intenta poner en análisis sobre cómo se llevan a cabo los expedientes de trámites para la expedición de títulos de graduados/as de nuestra Universidad Nacional de la Patagonia. Para ello, en base a una situación que se identifica en una Facultad de la institución en la que me encuentro trabajando, se realiza un análisis de todo el procedimiento administrativo que requiere tal trámite, qué áreas intervienen, el tiempo que lleva todo el trámite y qué opiniones o acciones manifiestan los graduados/as.

Se busca analizar y encontrar la causa o motivo por el cual se generan atrasos en la entrega de los correspondientes títulos, si es por una falta de comunicación entre las áreas, o la inexistencia de un dispositivo que permita la comunicación sea más fluida y rápida u otras cuestiones que influyen al momento de darse la comunicación. Siendo así, se busca conocer cómo trabaja cada área en lo posible de cada Facultad y/o sede de la institución a fin de deducir a qué se deben en algunos casos, las demoras en la expedición de títulos.

## ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN.....5
- CAPITULO 1: CONTEXTO DE REFERENCIA.....
  - Justificación.....5
  - Diagnóstico de la situación..... 6
  - Planteamiento del problema.....7
  - Objetivos.....11
- CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....
  - Qué es la comunicación.....11
  - Qué funciones cumple la comunicación.....13
  - Cuáles son las barreras en el desarrollo de la comunicación..... 13
  - Comunicación organizacional..... 15
  - Cómo afecta la Tecnología de la Información en la comunicación.....17
  - La comunicación interna y externa.....17
  - La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades 17
  - Gestión y Planificación de la comunicación Institucional interna..... 19
- CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.... 20
- CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....29
- CONCLUSIONES.....30
- BIBLIOGRAFÍA.....32
- ANEXOS.....33

## INTRODUCCIÓN

*“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupala.”*<sup>1</sup>La comunicación organizacional tiene una función muy concreta: informar, dirigir, motivar o controlar. Además, tiene como objetivo ser eficaz y conducir a que las personas actúen de determinada manera permitiendo los objetivos organizacionales; comunicar de un integrante a otro toda aquella información que sea útil a la hora de realizar diversas tareas y tomar las decisiones, además mejora la calidad de vida laboral. El proceso de las comunicaciones es uno de los procesos más importantes dentro de la organización, sin el cual no se aseguraría su funcionamiento. El presente trabajo, lo realizo en base a las dificultades o inconvenientes que he observado en el circuito administrativo respecto de los trámites para la expedición de títulos de grado, en nuestra Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Siendo así, en una primera instancia realizo una descripción de la situación, cómo es el procedimiento administrativo que se lleva a cabo en relación a este tipo de trámites, y qué situaciones han ocurrido en ocasiones en que se ha producido demoras en la expedición de títulos. En base a ello, defino y propongo actividades a desarrollar que podrían ayudar a encontrar una solución tentativa al problema planteado, involucrando a cada una de las áreas que intervienen en el circuito administrativo. La implementación de nuevos canales o dispositivos de comunicación, permitirá a sus miembros dar respuestas a diferentes necesidades y en el momento oportuno que se necesite contar con la información.

## CAPÍTULO I: CONTEXTO DE REFERENCIA

### 1. Justificación

Nuestra UNPSJB es una institución que, según el art. 2 del Estatuto C.S. Nro. 120: *“otorga títulos universitarios y títulos habilitantes para el ejercicio profesional por los*

---

<sup>1</sup> Unidad III Asignatura Administración Universitaria I TUGAU - UNPSJB

*estudios cursados en ella, asimismo confiere grados académicos*". Tal como lo expresa el presente artículo, quien se gradúa de una carrera universitaria, espera poder hacer ejercicio de su profesión, para lo que se requiere tener el "título en mano". Asimismo es preciso mencionar lo establecido en el Reglamento de Expedición de Títulos Ord. C.S. Nro. 158: *"La Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco expedirá diplomas a los egresados de las Facultades, Escuelas e Institutos de su dependencia de acuerdo con lo establecido en la Ley de Educación Superior, su Estatuto y demás disposiciones vigentes en la misma"*.

El armado de los expedientes para los trámites de títulos de grado, pregrado y posgrado de quienes se gradúan en la UNPSJB, es una de las tareas a realizar por los/as no docentes que se encuentran en el área del Departamento de Alumnos. Como la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales tiene sus Sedes en Esquel, Puerto Madryn, Trelew y Comodoro Rivadavia, los expedientes deben ser enviados a la Dirección de Alumnos de la Sede Central, para ser elevados por ésta misma a la Dirección de Títulos y Graduados, y a su vez, recibir y notificar sobre las observaciones respecto de cada trámite. Si esta comunicación entre las áreas se desarrollara de forma eficiente, los plazos estipulados por las normativas en relación a los títulos/diplomas podrían llegar a cumplirse, pudiendo el /la graduado/a recibir su título a tiempo para el posterior ejercicio de su profesión, sin tener que esperar tanto.

Con el presente proyecto, se pretende analizar la forma en cómo se está desarrollando la comunicación entre las áreas mencionadas anteriormente, qué es lo que está sucediendo para que la expedición de los títulos que se tramitan no finalicen en los plazos reglamentarios; y que además, no se pueda tener un seguimiento actualizado de cómo van avanzando los trámites, para poder dar respuestas antes los reclamos que presentan los/as graduados/as. Por lo tanto, es necesario mejorar las situaciones que se están dando, inclusive el desempeño de cada no docente que interviene en el proceso administrativo, a fin de que los trámites se puedan finalizar en los plazos estipulados, sin tener que llegar a instancias de sucesivos reclamos por parte de los/as interesados/as en obtener sus títulos. Si bien siempre se mejora en cuanto a la calidad educativa en la Universidad ya sea en lo académico, investigación y extensión, la

calidad del servicio de la institución también debe reflejarse en el desarrollo de las tareas administrativas; que implican a su vez, dar respuestas en tiempo y forma a quienes asisten a ella, en este caso a los/as graduados/as.

## 2. Diagnóstico de situación

A los fines de profundizar más sobre el tema en cuestión, será preciso saber qué es lo que sucede en cada una de las áreas que intervienen en el circuito administrativo para la tramitación de los títulos. Por lo que en primer lugar, se realizarán entrevistas a los/as no docentes que se desempeñen en el área de alumnos, incluyendo además de la Sede Central, a cada una de las Sedes de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales, de nuestra UNPSJB a fin de conocer cómo se da la comunicación y seguimiento en cada una de ellas. Y por otro lado, se entrevistarán también a quienes se desempeñen en el área de la Dirección de Títulos y Graduados para conocer qué observaciones tienen respecto de los trámites que reciben y saber cómo llevan a cabo el control de las actas originales que reciben y que luego constatan con los certificados analíticos de los/as graduados/as.

Además será necesario saber qué opinan y qué observaciones tienen los/as principales interesados/as que son los/as graduados/as de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales. Por lo que, se llevarán a cabo encuestas que ellos/as mismas deberán responder, y que permita conocer la experiencia que ha tenido cada uno de ellos/as cuando iniciaron los trámites de sus títulos, saber los tiempos que se fueron dando y, en el caso que hayan tenido demoras, si han presentado alguna acción en particular para obtener respuestas.

## 3. Planteamiento del problema

La Facultad de Humanidades y Cs. Sociales, tiene su Sede central en Comodoro Rivadavia, donde toda la información y comunicación debe centrarse ahí mismo. Los medios de comunicación utilizados en su gran parte son mediante los correos institucionales, whatsapp, y el nuevo sistema SUDOCU, donde se deben elevar las notas y documentación que corresponda para su tratamiento. Entre las tareas que debe realizar el departamento de Alumnos de cada Facultad, es armar los

correspondientes expedientes con la documentación que el/la egresado/a o graduado/a debe presentar una vez que haya finalizado su carrera, al rendir un último examen final o presentación de Tesis. Estos expedientes, en el caso de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales, Sede Esquel son elevados al Departamento de Alumnos Sede Comodoro, donde la directora del departamento revisa, solicita corrección si es que corresponde y eleva a la Dirección General de Títulos y Graduados para iniciar con el correspondiente trámite del título y certificado analítico legalizado.

Respecto de los plazos en que debe realizarse y concluir los trámites de títulos, podemos hacer mención en primer lugar, a la Ley de Educación Superior Nro. 24.521 la cual establece en su art. 24 lo siguiente: *“Los títulos y certificados de perfeccionamiento y capacitación docente expedidos por instituciones de educación superior oficiales o privadas reconocidas, que respondan a las normas fijadas al respecto por el Consejo Federal de Cultura y Educación, tendrán validez nacional y serán reconocidos por todas las jurisdicciones. Tales títulos y certificados deberán ser expedidos en un plazo no mayor a los ciento veinte días corridos contados a partir del inicio del trámite de solicitud de título”*. Por otro lado, la Ordenanza del C.S. Nro. 158 UNPSJB establece que: la dirección de alumnos debe elevar el expediente en un plazo máximo de 30 días a partir que se recibe la documentación por parte de él o la graduada. Luego la Dirección de Títulos y Graduados, una vez recibido el expediente tiene un plazo máximo de 30 días para realizar las observaciones y/o reclamos y remitir nuevamente el expediente en un plazo de 5 días hábiles. Con la situación de pandemia en el 2020 y al retomar con las actividades presenciales en el 2021, los trámites quedaron en suspenso hasta que de a poco se fue retomando con todas las actividades. Por lo que esto generó que quienes se habían graduado durante la pandemia, aún no podían iniciar con sus trámites, dado las circunstancias que se estaban dando y además, se debía tener en papel las actas de exámenes originales y firmadas por los/as docentes que se habían realizado sólo digital; lo cual llevaría su tiempo sobre todo, y como ocurre en la Sede Esquel que cuenta con docentes que son de la Sede de Comodoro Rivadavia.

A principios del 2023, se realizó una capacitación con el personal No docente del área de alumnos de todas las Sedes, a fin de trabajar aquellos inconvenientes detectados en la auditoría realizada, desde la Dirección General de Títulos y Graduados y que influían en el tiempo que lleva concluir los trámites. Ahí se pudo destacar, las observaciones respecto de las actas de exámenes (por ejemplo, que firmas debe tener en caso que falten docentes), los certificados analíticos confeccionados, las resoluciones que deben o han emitido cada una de las Facultades para avalar la actividad académica de él o la estudiante que se graduó; y que la comunicación de los trámites debía pasar por medio de la Dirección de Alumnos de la sede central. Esto permitió tener un panorama más claro sobre qué es lo que pasa en el procedimiento de los trámites y tener presente todas las observaciones indicadas al momento de armar el expediente; para lo cual la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales emitió desde el Consejo Directivo, la Resolución con el detalle del procedimiento a realizar desde que el graduado culmina sus estudios hasta la entrega de su diploma. En la práctica se observa que los plazos que realmente se dan, exceden a los tiempos establecidos por las reglamentaciones, llevando algunos trámites hasta dos años o más para ser finalizados y realizar la entrega de los diplomas. Esto puede observarse porque se han dado las siguientes situaciones:

- La Dirección de Títulos y Graduados envía las notificaciones y reclamos a la dirección de alumnos de la Sede de Comodoro Rivadavia, quien se encarga a su vez de notificar a los/as responsables de cada Sede, mediante el sistema SUDOCU. Hay que tener presente que la dirección de alumnos recibe los reclamos de las cuatro Sedes (Esquel, Trelew, Puerto Madryn y Comodoro Rivadavia)
- Las consultas realizadas vía mails desde la Sede Esquel con la Dirección de Títulos y Graduados, respecto de los trámites no suelen ser respondidas.
- A veces las notas con las observaciones y reclamos no se reciben inmediatamente. Si bien las notas son elevadas por el SUDOCU en el cual todas las áreas estamos incorporadas, hay notas que se han recibido dos meses

después de la notificación a la Dirección de Alumnos, o al menos así lo indican las fechas de las notas recibidas.

- Cuando se elevan las correcciones realizadas para responder a los reclamos, al tiempo de ser enviadas, la Dirección de Títulos vuelve a solicitar lo mismo.

Al no recibirse los diplomas en el tiempo estipulado, esto ha generado descontento y sucesivos reclamos por parte de quienes se han graduado en sus carreras en la Sede Esquel; sobre todo, porque en gran parte quienes se gradúan dependen de tener el título para acceder a algún cargo o trabajo al que se postulan. Asimismo cabe destacar, que las notas de reclamos presentadas por las graduadas en la Sede Esquel, han sido elevadas a la dirección de alumnos a fin de poder recibir las respuestas y notificar formalmente a los/as interesados/as; lo cual hasta el momento no ha sucedido.

A partir de lo expuesto, podemos plantear los siguientes interrogantes: ¿No recibir a tiempo las notificaciones, se debe a la falta de más personal en la Dirección de Alumnos Sede Comodoro Rivadavia, y que todo no se concentre en una sola o dos personas? ¿La falta de respuesta por parte del Dpto. de Títulos frente a los reclamos presentados por graduados/as o a consultas realizadas vía mail, se debe a una falta de interés o compromiso en brindar la información? Las actas de examen originales deben ser enviadas tanto a la Dirección de Títulos como a la Dirección de Alumnos (esto debe realizarse durante el año, y cada año) ¿Los pedidos solicitando las actas que ya han sido oportunamente enviadas, se debe a una falta de orden/control en el archivo (en papel y digital) de actas? ¿Qué es lo que pasa cuando reciben las actas originales? Si la documentación como así también las correcciones solicitadas son enviadas al momento de ser pedidas ¿A qué se debe que el pedido se vuelva a realizar más de una vez?

Del análisis realizado anteriormente, se puede definir el problema del presente proyecto: **La falta de un dispositivo de comunicación para el seguimiento administrativo de los expedientes y de las notificaciones de novedades y/o solicitudes que se van efectuando respecto de los trámites de los títulos de egresados/as y graduado/as, entre la Dirección General de Títulos y Graduados y el Departamento de Alumnos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales,**

## ¿Genera demora en la expedición de los títulos de graduados/as?

### 4. Objetivos

#### Objetivo General

- ✓ Proponer una optimización en el proceso comunicacional interno en la Institución que se lleva a cabo entre la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales y el área de Dirección General de títulos durante los trámites para la expedición de títulos de graduados/as.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Describir las situaciones y condiciones que se dan entre la Dirección de Títulos y Graduados y la Dirección de Alumnos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales, que generan o influyen en los tiempos en que tardan los trámites para la emisión de los títulos de quienes se gradúan.
- ✓ Reconocer situaciones donde sea posible implementar una mejora para que la comunicación respecto de las novedades y en cuanto al seguimiento de los trámites iniciados, sea más rápida y eficiente.
- ✓ Construir una propuesta de dispositivo de comunicación eficiente sobre las novedades y cómo ir realizando el seguimiento de los trámites de títulos de quienes se gradúan en las carreras de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 1- ¿Qué es la Comunicación?

Comunicación<sup>2</sup> es la transferencia y la comprensión de significados. Haciendo referencia a la “Transferencia” quiere decir que si no se ha transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Lo que es más importante, la comunicación involucra la “comprensión” del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado.

---

<sup>2</sup> Capítulo Catorce “Los gerentes y la comunicación”. Libro Administración 10ma Edición Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Pearson Educación, México 2010.

Según B. F. Lomonosov: *“La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), si no de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”*. Según E. Pichon-Rivière: *“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupala”*.<sup>3</sup>

Antes de que la comunicación se lleve a cabo, debe haber un propósito, expresado como un mensaje que debe transmitirse. Pasa entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje se conviene en una forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor, que a su vez traduce el mensaje del emisor (lo que se denomina decodificación). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

En una organización la comunicación puede ser horizontal o vertical<sup>4</sup>. Es horizontal cuando ocurre entre dos personas de un mismo nivel jerárquico y vertical cuando se da entre personas de diferente nivel jerárquico. La comunicación en la empresa también es oral, escrita o visual. En la situación que se plantea en el presente trabajo, se puede observar que la comunicación que se da mayormente, es escrita, ya sea a través de las notas o notificaciones recibidas a través de SUDOCU (Sistema Único Documental) o bien por medio de e-mails o mensajes de texto. Primero la comunicación se realiza desde el Dpto. de Títulos con el Dpto. de Alumnos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales Sede de Comodoro Rivadavia a través de la Directora del área quien luego, si corresponde, se comunica con la Sede Esquel. Teniendo presente los distintos inconvenientes que pueden surgir durante la comunicación, en este caso podemos identificar que, así como el tono con que se dicen las cosas es importante, de la misma manera lo son los tiempos, tanto por el momento en que se produce la comunicación, como por su extensión. Una

---

<sup>3</sup> Capítulo 8 Libro Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones. Miguel Ángel Vicente-Juan Carlos Ayala. 1ra Edición Buenos Aires 2008

<sup>4</sup> Capítulo 8 Libro Administración de Recursos Humanos, Jaime Maristany. 2da Edición Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007

comunicación puede ser inoportuna, por tardía o por temprana respecto del asunto; puede ser hecha apresuradamente o despacio; puede ser una situación en que se usan claramente los silencios, de los cuales también depende lo que el emisor está comunicando.

2- ¿Qué funciones cumple la Comunicación en una organización?

La comunicación desempeña cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Cada función es igualmente importante. Sirve para controlar el comportamiento del personal de muchas maneras, ya que las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y procedimientos formales que los empleados deben observar y conocer. La comunicación motiva ya que aclara a los empleados lo que se debe hacer; qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si es que no está en el nivel idóneo. Como los empleados establecen metas específicas, trabajan en pos de esas metas y reciben retroalimentación sobre el progreso de las mismas, para ello se requiere la comunicación. Proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales, cuando permite a los empleados expresar sus frustraciones o sentimientos en las actividades en la que se desempeñen. Y por último, los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en la o organización, y es la comunicación la que proporciona esa información.

3- ¿Cuáles son las barreras que pueden existir en el desarrollo de la comunicación?

Los gerentes o administradores se enfrentan a barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. Para ello se pueden distinguir las siguientes:

- *Filtrado* implica la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor. La cantidad de filtrado que ocurre tiende a darse en función del número de niveles jerárquicos en la organización y la cultura organizacional; más niveles implican más oportunidades de filtrado. Como las organizaciones hacen mayor uso del trabajo colaborativo y cooperativo, el filtrado de información puede convertirse en un problema menor.

Por ejemplo, el correo electrónico se reduce el filtrado porque la comunicación es más directa.

- *Emociones.* La forma de sentir de un receptor al momento de recibir un mensaje influye en la manera en que lo interpreta. Las emociones extremas tienden a dificultar la comunicación efectiva.
- *Sobrecarga de información:* Puede ocurrir que no sea posible leer y responderlos todos y cada uno de los mensajes que se reciben, y esto se genera en ocasiones al enfrentar una sobrecarga de información, la cual se presenta cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona. ¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar? Tienden a ignorar, pasar por alto, olvidar o seleccionar la información. O bien, pueden dejar de comunicarse. En cualquiera de los casos, el resultado es información perdida y comunicación ineficiente.
- *Actitud defensiva.* Cuando las personas sienten que se les está amenazando, tienden a reaccionar de formas que dificultan la comunicación efectiva y reducen su habilidad de lograr un mutuo entendimiento. Se tornan defensivos, atacan verbalmente a otros, hacen comentarios sarcásticos, son extremadamente críticos o cuestionan las razones de los demás.
- *Lenguaje.* En una organización, los empleados vienen de orígenes diversos y tienen diferentes patrones de discurso. Aun los empleados que trabajan para la misma organización pero en departamentos diferentes tienen diferente jerga, es decir, terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse entre ellos.
- *Cultura Nacional.* Las diferencias en la comunicación pueden surgir a partir de la cultura nacional así como de los diferentes lenguajes.

#### 4- Comunicación Organizacional

Es aquella que se define como el proceso de transmitir la información formal e informal que se emplea para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, es una

herramienta clave en la organización, por lo que juega un papel primordial en su cohesión. Se hace posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles.

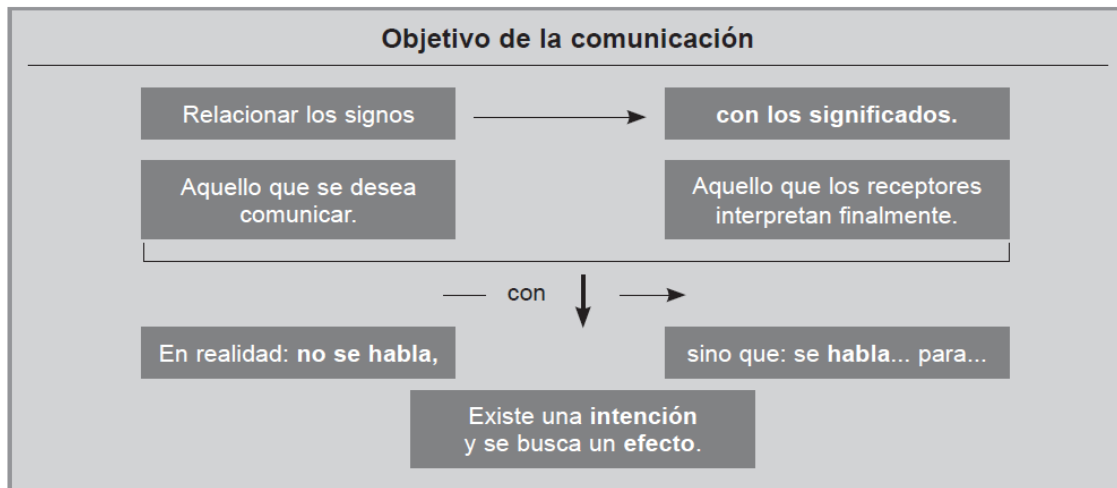
La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, ésta es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente. La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o generan charlas cotidianas en la oficina, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: 1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y 2) mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.

La Porte (2005) define la comunicación institucional como: “la actividad comunicacional realizada de forma organizada por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”.

- La comunicación consiste en transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- La comunicación es un hecho social, un proceso natural al ser humano en grupo, complejo, que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.
- La comunicación es una herramienta básica, imprescindible en toda relación entre individuos para que el conjunto de los mismos pueda conformar un grupo; si de algún modo fuese suprimida, el grupo dejaría de existir. Esto se debe a que el proceso de comunicación constituye un sistema vital en el funcionamiento de las organizaciones

(ya que se trata de sistemas sociales), está siempre presente en la dinámica organizacional, y de ahí la necesidad de comunicaciones efectivas o eficaces, para contribuir a la coherencia en el accionar. La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones y un extraordinario agente de cambio que les permite adaptarse a las variables de exigencias del entorno, hoy en día tan competitivo.

- El propósito de las comunicaciones es mantener relacionadas e interactuantes a las personas que trabajan en la organización (entre sí y con el contexto).
- La falta de comunicación efectiva puede ocasionar comportamientos disfuncionales.



El proceso de información consiste en capturar datos y relacionarlos de algún modo para generar comprensión acerca de algún sector de la realidad o algún hecho. Es decir que la información reduce la ignorancia y, por ende, es poder. La comunicación no es un producto a elaborar, sino un proceso dinámico, circular, permanente y de modificación continúa, en el que intervienen e interactúan distintos componentes. Asimismo es preciso tener presente las “Seis C de la Comunicación”:

- Credibilidad de la fuente.
- Contexto, ya que la comunicación tiene que adaptarse a las realidades del ambiente en el cual se produce.
- Contenido, ya que debe tener significado para el receptor.
- Claridad, porque el significado tiene que ser similar para emisor y receptor.

- Continuidad, porque es necesario repetir los mensajes para lograr penetración y recordación.
- Canales, porque es necesario emplear los que el receptor utiliza y respeta.

#### 5- ¿Cómo afecta la Tecnología de la Información en la comunicación?

La tecnología de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo, ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. La comunicación y el intercambio de información entre los miembros organizacionales ya no se ven restringidas por la geografía o el tiempo. El trabajo colaborativo entre los individuos, la distribución de la información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tienen el potencial de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional.

#### 6- La Comunicación Interna y Externa

La *comunicación interna*, se visualiza en aquellas acciones que realiza la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización. Esta comunicación fomenta: el intercambio de información en toda la organización; y la Institución es responsable de promover un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización. La *comunicación externa*, puede definirse como aquellas actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

#### 7- La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades

Las instituciones de educación superior son organizaciones sociales complejas, con características particulares como implicancias sociales, educativas, políticas y culturales. Según Jorge Etkin (2009) existen lo que él llama organizaciones “reconocibles”, en las que podríamos incluir a las Universidades, ya que las define

como aquellas en las que se requiere de mucha interacción, reunión, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que procedimientos rígidos o jerarquías formales”. Es decir donde cada actor se mueve dentro de su hábitat laboral cambiando ideas e interactuando formando relaciones sociales flexibles. “La comunicación en ellas prevalece por sobre el ejercicio del poder centralizado, los grandes movimientos estratégicos o los planes formalizados.” Sánchez (2005) subraya que la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. Asimismo Cuenca (2005) insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la universidad es: “que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. En buena medida, soporte y base de la comunicación externa”.

Blanco (2005), hace referencia, en su trabajo, del elemento sistemas de comunicaciones dentro de las instituciones de educación superior y sostiene que: “la universidad, como toda organización compleja despliega hacia adentro y hacia afuera diversos sistemas de comunicación y emisión de mensajes de carácter institucional, de difusión de conocimientos, de promoción y oferta de títulos. Internamente diseminan mensajes y comunican propósitos y políticas, recomiendan acciones, conservan y transmiten información. De hecho una de las funciones específicas y distintivas de la organización universitaria es la de transferir conocimientos mediante un proceso comunicacional como el de enseñanza aprendizaje o mediante la publicación de resultados de investigación. La comunicación atraviesa en diversos sentidos la complejidad estructural de la universidad.

Lograr una planificación estratégica en el área de comunicación institucional interna dentro de la Universidad significa una oportunidad de crecimiento para la institución, que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la gestión institucional y su mayor productividad. Pero las acciones involucradas en esta planificación no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y con su medio, que constituyen el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización. Las políticas

de comunicación planteadas en la universidad deben estar claramente definidas por especialistas en la temática, que conozcan comunicación y su impacto, además de estar alineada a los planes estratégicos de la organización. Para ello es necesario que exista la conciencia colectiva sobre la necesidad de gestionar la comunicación dentro de la universidad.

#### 8- Gestión y Planificación de la comunicación Institucional interna.

En base al trabajo realizado sobre la comunicación en la Universidad Nacional de Mar de Plata, y que es importante detallar en relación al tema de análisis se expresa que, gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las instituciones. A través de la gestión en la comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión
- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados.
- Enfoca el trabajo diario.
- Ayuda a marcar prioridades.
- Provee de un sentido de orden y control.
- Evita visiones reactivas.
- Protege de la última hora

La planificación de los circuitos de comunicación interna debe ser uno de los pilares relevantes de la visión estratégica de la institución. Para ello se debe definir las necesidades de comunicación interna teniendo en cuenta que la misma se centra en el capital humano y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo. La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de adentro (marketing

interno) y luego a los de afuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas claves de la dirección de personas. Adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica representa un paso importante en una institución. Algunas de las dificultades a la hora de planificar una política de comunicación institucional están motivadas por:

- Falta de creencia en la necesidad de planificación.
- El día a día que impide la planificación.
- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento.

A pesar de los inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación para difundir y comunicar la estrategia global a largo plazo de la institución o bien para cualquier actividad desarrollada en la entidad que requiera de la labor de comunicación. Una comunicación institucional que sea integral dado que la comunicación es un proceso circular que no ha de realizarse sólo hacia afuera (comunicación externa) sino también hacia adentro de la organización (comunicación interna).

### CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

A partir de lo detallado en los capítulos anteriores, se espera llevar a cabo un plan de acción que consiste en las siguientes actividades:

- 1) Para la realización de un diagnóstico, que nos permita conocer las condiciones que se dan respecto de los trámites de los títulos de graduados/as se realizarán:
  - a. Entrevistas a los responsables del área de alumnos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales y de cada Sede, para conocer quiénes son los responsables de armar los expedientes a elevar, cómo se da la comunicación de novedades con cada una de ellas respecto de los trámites de títulos, qué inconvenientes les han surgido durante el proceso del trámite, si tienen comunicación directa con la Dirección General de

Títulos y Graduados.

- b. Entrevistas a los/as responsables de la Dirección General de Títulos y Graduados, para conocer cómo efectúan el control de las actas originales que deben recibir por parte de la Facultad, donde consta la actividad académica de todos/as los/as estudiantes de las carreras. También saber cómo es la recepción de las respuestas de las observaciones que hayan realizado en los expedientes que se encuentran en trámites y que han sido elevadas a la Dirección de Alumnos; cómo se comunican entre quienes se desempeñan en la misma área, para corroborar los pedidos de corrección que han elevado y que a veces suelen ser repetitivos, cuando la respuesta ya ha sido enviada.
  - c. Encuestas a los/as graduados/as a fin de conocer si todos/as presentaron la documentación requerida en tiempo y forma o, en su caso, cuánto tiempo les llevó presentar la misma; saber el tiempo que transcurrió desde la presentación de la documentación hasta que recibieron su título/diploma; también es importante conocer qué opinión tienen respecto al desempeño del personal administrativo, y por ende, de la misma UNPSJB.
- 2) Realizar un estudio sobre cómo se maneja la documentación en relación a los expedientes de los trámites, que implicaría lo siguiente:
- a. Observar cómo se archivan las actas de exámenes tanto en la Dirección de Alumnos como en la Dirección General de Títulos y Graduados, y/o si se encuentran también archivadas en formato digital, para su control al momento de chequear los certificados analíticos.
  - b. Si se utiliza algún registro particular, para tener el detalle cómo se van avanzando con los trámites y quiénes pueden solicitar la información.
  - c. Cómo se distribuyen las tareas en cada área, para lo cual se conocerá con cuánto personal se cuenta para llevar a cabo todas las tareas.
  - d. Reconocer cuáles son los problemas que se identifican al momento de recibir y elevar los expedientes, por ejemplo: cuestiones que hacen a la personalidad propia de cada uno de los/as compañeros/as de trabajo;

cómo es el desempeño de cada uno al momento de tratar los expedientes, recibir y notificar de las novedades, entre otras situaciones que puedan surgir y que influyen en el transcurso del trámite.

- 3) Construcción de un dispositivo de comunicación que permita recibir la información de manera rápida y que se pueda tener conocimiento de cómo se van tramitando los expedientes, para brindar respuestas concretas y rápidas a quienes consultan respecto de sus títulos. Para ello, se podrá realizar lo siguiente:
  - a. Un borrador sobre el diseño de un dispositivo de comunicación, contando con la participación tanto del personal relacionado con el área de Títulos como así también del área Alumnos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales, donde cada parte proponga qué es lo que se debe corregir en cuanto a los medios de comunicación que se están utilizando y/o ver cuáles implementar.
  - b. Se podrá convocar a los demás no docentes que se desempeñen en el área de Alumnos de las demás Facultades y que se encarguen de las tareas referentes a la tramitación de títulos, a fin de que puedan expresar sus opiniones y sugerencias para mejorar en cuanto a la comunicación que se da entre las áreas que intervienen en el proceso administrativo en cuestión.
  - c. Contar con el acompañamiento de las autoridades de la Facultad para que también puedan plantear ideas para implementar el dispositivo y saber además cómo reciben la información respecto de los títulos cuando se reciben los reclamos de quienes se han graduado.

### **Recursos Humanos y Materiales**

- 1) Contar con el equipo de trabajo tanto del sector de Alumnos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, específicamente de quienes reciben y revisan los expedientes a tramitar que reciben de las Sedes.
- 2) Los/as no docentes del sector de la Dirección General de Títulos y Graduados para que indiquen quienes realizan el control de las actas de exámenes, quienes

se encargan de enviar las notificaciones y de recibirlas, y cómo se realiza la revisión de los expedientes.

- 3) Disponer de un referente técnico que permita guiarnos en el diseño y mejoramiento de un dispositivo de comunicación a implementarse entre las áreas que intervienen en el proceso administrativo para la expedición de títulos.
- 4) Incluir a los/as responsables de los departamentos de Alumnos de las demás Facultades, a quienes también les podrá favorecer la implementación del dispositivo de comunicación, permitiendo además que puedan aportar ideas o sugerencias para mejorar la comunicación con el área de la Dirección General de Títulos y Graduados.
- 5) Que se puedan implementar más charlas de capacitación, para conocer más cómo se llevan a cabo los trámites de los expedientes recibidos e ir mejorando los tiempos en que se llevan a cabo los mismos.
- 6) En caso de que el problema resulte ser por causa de la falta de personal, poder solicitar la gestión y disponibilidad de los fondos que sean necesarios para incorporar personal ya sea en el área de la Dirección de Alumnos (en la Sede Central, donde se concentran todos los trámites recibidos) y/o en la Dirección General de Títulos y Graduados.

En nuestra Institución, están presentes las dos formas de comunicación; desarrolladas con anterioridad: formal e informal. La comunicación formal está dada por la estructura y configuración propia de la Universidad, establecidas por los niveles jerárquicos vigentes (Rectorado, Facultades y delegaciones académicas y Delegación Zonal). Algunos ejemplos de los canales formales utilizados, son: resoluciones, notas, carteleras, correos electrónicos, webmail, página Institucional, etc. La comunicación informal, es espontánea y surge de la necesidad de transmitir un mensaje a otro individuo, es decir, sin seguir los canales oficiales. Como ejemplo de esta comunicación, se puede citar el rumor o charlas ocasionales; grupos de chats, whatsapp, etc.

Para que realmente se efectúe una comunicación útil y eficaz, es necesario que los elementos que compongan el proceso de comunicación, funcionen correctamente, es decir, el emisor, canal, receptor, mensaje y la retroalimentación. Como así también, es

importante buscar o identificar las barreras que impiden que la comunicación pueda ser eficaz. La adecuada gestión de la comunicación interna es importante para los empleados no docentes, debido a que mejora la calidad de vida laboral, en los distintos niveles de la Institución y también mejora la relación con los demás claustros y terceros que eligen a la Universidad para vincularse con ella. En la organización, la comunicación es parte de los diferentes procesos que se pueden observar, sin ella sería imposible coordinar las actividades y quienes formamos parte de ella no podríamos actuar en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos.

Conociendo la estructura y áreas que forman parte de la Universidad, se puede destacar que la información circula en diferentes direcciones, ascendentes, descendentes, lateral o diagonal. La comunicación ascendente se da desde los niveles superiores, que son los que toman las decisiones, para transmitir las órdenes a sus subordinados, que son quienes van a cumplir con las tareas derivadas (por ejemplo en el caso analizado, sería que cada dirección de alumnos debe cumplir con lo establecido y comunicado por la Dirección General de Títulos y Graduados dependiente de Rectorado respecto de los trámites de títulos). La comunicación lateral se genera, entre los miembros que componen los diferentes departamentos de la organización pero comparten iguales niveles jerárquicos (cada dirección de alumnos de cada facultad y de cada sede que se encargan de gestionar los trámites de expedición de títulos). La comunicación diagonal, se genera, entre personas de distintos niveles jerárquicos y que además, pertenecen a distintos sectores o departamentos.

Teniendo presente lo detallado anteriormente, y en base a las encuestas realizadas tanto a graduados/as como no docentes que intervienen en los trámites para la expedición de títulos, se obtuvieron las siguientes observaciones en cuanto a las respuestas recibidas:

- De parte de los/as graduados/as

Las encuestas fueron realizadas a graduados/as de distintas facultades, obteniendo los siguientes datos: Ellos/as presentan la documentación completa la cual es solicitada desde el Departamento de Alumnos de la Facultad que

corresponda, no generándose tardanza en su presentación, salvo casos particulares que puede generar que les lleve más de 30 días en presentar la misma. Aun así, el tiempo de entrega de sus títulos se ha dado después de transcurrido un año o quizás más de un año desde que iniciaron el trámite, lo que demuestra que no se han cumplido con los plazos establecidos por la reglamentación de la Universidad como así también con el plazo establecido por la Ley de Educación Superior Nro. 24.521.<sup>5</sup> Y esto lleva a que en algunos casos, no puedan acceder a ofertas laborales por no contar con su título; si bien con la constancia de título en trámite no debería haber inconvenientes para eso, hay casos en que no resulta suficiente contar con esa constancia porque además esta constancia también suele tardarse en ser entregada.

Otra característica a destacar, es que la comunicación con el área de alumnos de la Facultad en la Sede en la cual se recibieron siempre fue buena obteniéndose respuestas al momento de sus consultas; opinando además que quizás la tardanza de los trámites se deba a la burocracia que implica el trámite en cuestión (desde que la documentación sale de la Delegación académica de la Facultad que corresponda a la Dirección de Alumnos de la sede central y de ahí su envío a la Dirección General de Títulos y Graduados) y que una forma de mejorar esto sería que los títulos comiencen a ser digitales.

- De parte de los No Docentes

En las Facultades quienes inician los correspondientes expedientes son aquellas personas que se desempeñan en el área alumnos o bien sólo la realiza quien es el responsable de la Dirección de Alumnos de la Sede (en algunas facultades la sede central se encuentra en Trelew y en otras se encuentra en Comodoro Rivadavia). Asimismo la persona que recibe la documentación de el/la graduado/a es la misma que se encarga de armar y ordenar la documentación que va a ir incluida en el expediente y de esta manera elevarlo como corresponde; cumpliéndose además

---

<sup>5</sup> Ley de Educación Superior 24.521 Art.40: *“Corresponde exclusivamente a las instituciones universitarias otorgar el título de grado de licenciado y títulos profesionales equivalentes, así como los títulos de posgrado de magister y doctor, los que deberán ser expedidos en un plazo no mayor a los ciento veinte días corridos contados a partir del inicio del trámite de solicitud de título”.*

que el mismo sea enviado dentro del plazo de 30 días, salvo situaciones particulares en que se puede demorar un poco más pero sin haber superado los 60 días.

Las notificaciones y/o observaciones por parte de la Dirección de Alumnos se reciben dentro de los 30 a 90 días de haber enviado a esta área el expediente, lo que implica realizar una revisión y corrección de las observaciones recibidas, y es aquí donde se van extendiendo los plazos de los trámites. Porque a esto hay que sumarle también, que las notificaciones son recibidas por la Dirección de Alumnos de la sede central y ésta a su vez es quien comunica a las delegaciones académicas que correspondan. Por lo que, las delegaciones académicas no tienen comunicación directa con la Dirección General de Títulos y Graduados; salvo por consultas o reclamos particulares de graduados/as. Siendo los canales de comunicación a través de los correos electrónicos institucionales y el Sistema Documental Único (SUDOCU). Los inconvenientes que surgen y que según sus observaciones son los que generan demoras en la expedición de los títulos son: los cambios en el procedimiento que se dan durante el trámite, los reclamos de parte de la Dirección General de Títulos y Graduados, la corrección de los certificados analíticos sujetos a revisión, corroborar actas de exámenes. En consecuencia, los títulos finalmente son entregados en general después de transcurrido un año de haberse iniciado con los trámites para su expedición.

Teniendo presente el estudio realizado en la Facultad de Cs. Económicas, particularmente de la Delegación Académica Esquel se ha observado que, todas las modificaciones que se van realizando cada año respecto de la documentación a elevar sobre los expedientes, se comunican desde la Dirección de Alumnos sólo por teléfono. Por lo que esas comunicaciones no quedan registradas por escrito, ya sea por nota y tampoco por mail desde el correo institucional. Cabe destacar que en la Universidad desde el 2021 se ha implementado el Sistema Único Documental (SUDOCU) mediante el cual todas las áreas y facultades deben administrar la documentación de los trámites que se traten, quedando el registro de todas las comunicaciones que se realizan durante el circuito administrativo de las tareas a realizar. En este tema de análisis en particular, esto no ocurre. Seguidamente se destaca que cuando se eleva el

expediente desde la delegación académica a la Dirección de Alumnos, no se recibe notificación alguna sobre el armado del expediente si está bien confeccionado o no, por ejemplo, como se organizó la documentación. Y en caso de que sí haya algo para corregir o enviar, se les informa a los no docentes de la delegación a través de comunicación telefónica.

Si bien la reglamentación de base (la Ordenanza del Consejo Superior) sobre la cual todas las facultades deben regirse para el tratamiento de éstos expedientes, cada una de ellas debe emitir su disposición o resolución que acompañe la resolución principal que emite el Consejo Superior. En el caso de la facultad mencionada anteriormente, la misma cuentan con una disposición emitida por el decano del año 2014 la cual no ha sido actualizada, salvo algunas consideraciones a tener presente que llegado su momento se ha notificado por nota (2018). Desde esta última fecha hasta ahora no se ha emitido resolución o nota actualizando el procedimiento a realizar. Siendo así, se puede identificar que desde que se inicia el expediente en la delegación académica hasta que el mismo finaliza, las comunicaciones que se llevan a cabo se dan desde lo informal; se reciben las indicaciones sólo por teléfono ya sea por mensajes de whatsapp o llamadas, no quedando registrados estos intercambios de manera formal.

En una primera instancia, los expedientes que se armaban y que eran elevados a la Dirección de Alumnos eran registrados en el sistema documental utilizado en la Institución, y se podía observar los movimientos que tenía el mismo (cuándo se enviaba a la Dirección General de Graduados y Títulos, cuando regresaba con observaciones y demás). Pero desde el momento que se designó a una nueva responsable a cargo de la Dirección de Alumnos esto cambió al no utilizarse el sistema oficial de comunicación. Por lo tanto, la delegación académica de Esquel sólo es notificada cuando debe realizar correcciones o revisiones; o bien cuando se debe hacer la carga final de datos en el SIDCer (Sistema Informático de Diplomas y Certificaciones).

Continuando con la observación realizada en la Facultad de Cs. Económicas, se da como ejemplo una situación al haberse graduado una estudiante de la carrera de Contador Público, quien debe comenzar a presentar la documentación a fin de iniciar

con su trámite. Por lo que al proceder a chequear y consultar con la Dirección de Alumnos de la Sede los requisitos para armar el expediente, se realiza la correspondiente comunicación con dicha Dirección, debido a que se han modificado algunos procesos. Visto esto, se consulta si lo que se realiza hasta el día de hoy está bien o hay que modificar algo, en cuanto al armado del expediente que se confecciona en la Delegación Académica Esquel. Esto lleva a que partir de la comunicación recibida, la forma de elevar la documentación cambia y la digitalización de la misma solo se realizará en la Sede Trelew para iniciar con el trámite. Estas modificaciones en principio no han sido formalizadas, teniendo como referencia sólo la ordenanza del Consejo Superior 158, y la Disposición de Decano 004/2014 y la nota que fuera enviada oportunamente en el 2018 por la Dirección de Alumnos, hasta que se emita una nueva disposición actualizada por parte del Decano. Una vez que se actualice la Ordenanza en cuestión, deberá especificarse cómo debe realizarse la presentación de la documentación; si es en papel, cuántas copias deben ser, a quien le corresponde digitalizar la misma y como tratar el expediente desde el sistema documental. Como se ve estas decisiones se definieron de manera informal, y mientras no cambie la ordenanza del Consejo Superior se deja en la Sede Trelew el expediente en papel hasta tanto se notifique a la Delegación que el trámite ya debe realizarse digital.

Los cambios que se identifican en dicha Facultad, son los siguientes:

- La nota dirigida al Decano y la nota de autorización de expedición del diploma para la firma del Decano, ya no se envían más desde la delegación académica.
- La documentación que se envía a la Sede Trelew es una sola copia, ya no se hará por duplicado como se hacía hasta el momento. En la delegación académica si lo desean, pueden dejar una copia como resguardo o de constancia de que la documentación que presento el/ graduado/a se envió.
- La comunicación de estos cambios se ha realizado a través de videollamadas, por lo que aún no hay un escrito formal, nota o resolución que avale estas modificaciones comunicadas.

Como se puede identificar, estos cambios que se efectúan generan cierta incertidumbre de cómo iniciar y avanzar con los trámites ahora que se comienzan a

realizar de manera digital. Este tipo de comunicación que se da informalmente, resulta ser poco clara, no dando lugar a contar como mínimo, con un procedimiento a tener presente de ahora en adelante.

#### CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....

El desarrollo del presente trabajo integrador permitió profundizar sobre la realización de los trámites para la expedición de títulos de graduados/as. De esta manera, se conoció cómo es el desempeño desde cada área de alumnos tanto de las delegaciones académicas como de la Dirección de Alumnos central de cada Facultad (viendo los casos específicos de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales y la Facultad de Cs. Económicas). Esto generó, la idea de indagar tanto con graduados/as para saber cómo fue la experiencia de cada uno con sus respectivos trámites; como así también, conocer los tiempos y respuestas por parte de quienes se encuentran en el área de alumnos. Ya que es importante saber la opinión de las personas hacia quienes va dirigido todo el trabajo realizado desde la Institución.

Asimismo, esta experiencia dio lugar a comparar cómo trabaja cada Facultad, si bien en nuestra Universidad existe una reglamentación en lo referente a los trámites de los títulos de egresados/as, en base a la cual deben regirse todas las facultades; éstas a su vez, tienen sus propias disposiciones algunas más actualizadas que otras. Esto lleva a que, si bien la documentación que se maneja es la misma, su forma de organización cambia de una Facultad a otra: cómo se archiva, cuánta participación tiene cada no docente en el armado del expediente, cómo se da la comunicación entre una delegación y la sede central, entre otras observaciones que hacen a la forma de trabajo de cada área.

El tema elegido resulta muy interesante a fin de poder ver qué cuestiones se pueden mejorar tanto desde lo comunicacional como también desde la organización del trabajo en cada departamento o área, para que el procedimiento administrativo sea más eficaz. También es preciso mencionar, la importancia de analizar particularmente el área de la Dirección General de Títulos y Graduados (Comodoro Rivadavia) observar cómo es el trabajo que lleva cada integrante de esta Dirección, cómo corroboran la documentación recibida, el archivo de actas de exámenes originales; que por la

distancia dada entre una sede y otra, no se ha podido realizar esta acción que completaría aún más el estudio propuesto en este trabajo desarrollado.

## CONCLUSIONES.....

En las organizaciones la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, por ello es que existe la comunicación organizacional. El proceso de la comunicación en las organizaciones es constante, debiendo ser claro, conciso, concreto, correcto, coherente, y completo.

De acuerdo a lo planteado en este trabajo, sobre las dificultades que se distinguen al momento de gestionar y tramitar los títulos de graduados/as, a raíz de la comunicación interna que se observa, se puede concluir que una comunicación es útil y eficaz, cuando los elementos que componen el proceso de comunicación, funcionan correctamente, es decir, que el emisor, canal, receptor, mensaje y la retroalimentación, actúen de forma adecuadas. Si bien los medios de comunicación han ido mejorando, gracias a los avances tecnológicos, aún quedan algunos temas por resolver. Más allá de la incorporación de nuevas tecnologías, se puede observar que la falta de contacto entre los integrantes de la Institución (sobre todos de las delegaciones académicas que se encuentran a gran distancia de las sedes centrales), genera dificultades en la comunicación, las cuales podrían solucionarse de forma voluntaria; contando con la predisposición entre los miembros de las distintas áreas que intervienen en el circuito a dar respuestas rápidas y claras, y que fortalecerían los canales comunicacionales. También es necesario destacar que, teniendo presente que en las Sedes centrales se concentran todos los trámites de cada una de las delegaciones, esto genera un gran volumen de trabajo para quienes se encuentran en el área involucrada, por lo que resulta ser una barrera al momento de generar comunicación (los tiempos de trabajo entre la delegación y la sede central no suelen ser los mismos). Por lo que, sería conveniente o contar con más personal que ayude a aliviar la carga de las tareas a realizar en relación a los trámites; o bien, llevar a cabo un cambio en la organización de las tareas de cada uno de los no docentes que se encuentran en la Dirección de Alumnos.

Desde el punto de vista tecnológico y a partir de lo analizado en este trabajo, se puede expresar como sugerencia para mejorar los inconvenientes o fallas, que se puedan implementar nuevas funciones en el sistema actualmente utilizado (SUDOCU), cuya herramienta permitiría tener la información de las áreas de la organización en sus diferentes sectores, de una manera práctica, sencilla y oportuna, buscando que los trabajadores estén informados en todo momento de las últimas novedades y cambios que se dan en la organización. Esto implicaría además, que con ello se deba realizar una capacitación para que cada uno pueda comprender el alcance que tiene el sistema y la importancia de usarlo de la mejor manera posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Libro “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones”, Vicente Miguel Ángel, Juan Carlos Ayala y otros. 1ed. Buenos Aires, 2008. Capítulo VI Punto 8 “La Comunicación”.
- Libro “Administración” Décima Edición, Autores Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Pearson Educación, México, 2010. Capítulo 14 “Los gerentes y la comunicación”.
- Trabajo Final Integrador de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, “La comunicación interna como valor agregado institucional y potenciador de buenas prácticas. Descripción de un caso en la Universidad Nacional de Mar del Plata”, Coronel, Liliana; Porta, Laura; Valenzuela, Ana. 2016. Consultado en: <https://gremioapu.org.ar/institucional/tif-tgu/category/13-tif-2016?download=69:valenzuela-coronel-porta>
- Trabajo final Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior, Tema: “Propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna de la FRCon”, Guilme, Evangelina. UTN – Facultad Regional Concordia 2016.- <https://ria.utn.edu.ar/collections/1da674ca-7df8-41af-ae82-397cb913538e>
- Estatuto de la UNPSJB Ordenanza CS. Nro. 120
- Reglamento General para la expedición de diplomas. Ordenanza CS. Nro. 158
- Modificar el Art. 21º del Capítulo IV de la Ordenanza "C.S." Nº 158. Ordenanza CS. Nro.195
- Ley de Educación Superior Nro. 24.521

# ANEXOS – MODELOS DE ENCUESTAS REALIZADAS

## Graduados:

### Encuesta a Graduados/as por expedición de Diplomas

Questionario para graduados/as a fin de conocer su experiencia en los trámites de sus títulos de grado y/o pregrado

1. ¿Presentaste toda la documentación completa al momento de ser solicitada por el Dpto. de Alumnos ?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Entregué primero una parte de la documentación y despues el resto

2. ¿Cuánto tiempo te llevó tener que presentar la documentación completa requerida?

Marca solo un óvalo.

- Una semana o más  
 Más de 30 días  
 Más de 60 días  
 No responde

3. ¿Cuánto fue el plazo/tiempo que transcurrió hasta que recibiste tu título/diploma?

\_\_\_\_\_

4. En el transcurso del trámite de tu título/diploma ¿Cómo fue la comunicación con la Facultad o Dpto. de alumnos?

Marca solo un óvalo.

- Buena, siempre obtuve respuesta  
 Mala, porque no obtuve respuestas a mis consultas  
 No tuve ninguna comunicación

5. ¿Cómo fue tu experiencia durante este tipo de trámites?

Marca solo un óvalo.

- Buena  
 Mala  
 No responde

6. Si en la respuesta anterior contestaste "Buena" o "Mala", comentar por qué.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Qué cosas crees que se deben cambiar o mejorar en la Institución, en cuanto a los trámites para la expedición de títulos/diplomas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## No Docentes:

### Encuesta para no docentes-Área/Dpto de Alumnos

Cuestionario sobre circuito administrativo y comunicación sobre trámites para la expedición de títulos

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. En su Facultad ¿Quién o quienes se encargan del armado del expediente para iniciar con los trámites de títulos? \*

Marca solo un óvalo.

- Sólo quien está a cargo de la dirección de alumnos de la Sede  
 Cualquier de los/as no docentes que se desempeñan en el área de alumnos  
 Hay una persona determinada sólo para este tipo de trámite

2. ¿La persona que inicia el expediente para el trámite es la misma que recibe la documentación que presenta el/la graduado/a?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 A veces

3. ¿Cuál es el plazo que se da entre la recepción de la documentación hasta que se eleva el expediente a la Dirección General de Títulos y Graduados?

Marca solo un óvalo.

- 30 días  
 De 30 a 60 días  
 Más de 60 días

4. Una vez enviado el expediente ¿Generalmente en cuánto tiempo reciben alguna notificación y/o observación?

Marca solo un óvalo.

- En 30 días  
 En 60 días  
 Más de 90 días  
 Otro

5. ¿Cómo es la comunicación con la Dirección General de Títulos y Graduados?

Selecciona todos los que correspondan.

- Por teléfono  
 Por correo electrónico  
 A través del sistema SUDOCU  
 Otro

6. ¿Cuáles han sido los inconvenientes que han surgido durante los trámites de los títulos que generan retrasos en los mismos? Mencionar o detallar

7. ¿Cuál es la frecuencia de la comunicación con la Dirección General de Títulos y Graduados?

Selecciona todos los que correspondan.

- Poca comunicación  
 Hay comunicación constante  
 No hay comunicación  
 Solo reciben notificaciones por parte de la Dirección

8. En su Facultad ¿Cuál es o ha sido el plazo en que se finalizan los trámites y emiten los títulos/diplomas?

Marca solo un óvalo.

- 4 meses desde el inicio del trámite  
 6 meses desde el inicio del trámite  
 1 año desde el inicio del trámite  
 Más de 1 año