



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ENTRE RIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Trabajo Integrador Final

La administración y gestión en tiempos de pandemia.

Estrategias y procedimientos administrativos implementados por la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, en el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

Téc. Ivana E. Zapata

Director: Lic. Germán Beber

Codirectora: Lic. Liza Carola Molina

Septiembre 2024



ÍNDICE

ÍNDICE	1
AGRADECIMIENTOS	2
CAPÍTULO I	3
1. Introducción y contextualización.....	3
2. Área Temática/Espacio de referencia institucional	6
3. Justificación	8
4. Objetivos	11
Objetivo General:	11
Objetivos Específicos:	11
CAPÍTULO II.....	12
1. Estado del arte.....	12
2. Historia y Evolución de la Administración: un Enfoque Teórico	15
CAPÍTULO III	18
1. Metodología	18
2. Análisis de datos	19
3. Discusión y Reflexiones finales	35
Hallazgos:	35
Reflexión personal:	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO I - ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA	47
ANEXO II - ENTREVISTAS.....	50
ANEXO III - NORMATIVAS.....	71

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Entre Ríos, a los docentes y compañeros con los que transité este camino que permitió formarme como profesional.

A German Beber y Liza Carola Molina por sus convicciones, por compartir sus conocimientos, por sostenerme, incentivar me y guiarme para lograr mis objetivos.

A mis amigos, a los de toda mi vida por estar a mi lado y por su fe en mí.

A mi madre y a mis hijos por su amor incondicional, su apoyo ha sentado las bases de todos mis logros.

A todos aquellos que pusieron su esfuerzo junto al mío.

¡Muchas gracias!

Ivana

CAPÍTULO I

APROXIMACIÓN AL CASO DE ESTUDIO

1. Introducción y contextualización

La presente investigación representa un aporte analítico y reflexivo al campo de la gestión de las instituciones universitarias a partir del estudio de las estrategias y procedimientos que fueron implementados por la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) durante los años 2020 y 2021.

Este trabajo propone identificar qué procedimientos administrativos se realizaban habitualmente en el ámbito de la Secretaría Académica de la FHAYCS antes de la pandemia por COVID-19 para, luego, compararlos con las estrategias que se implementaron en ASPO con el fin de garantizar la continuidad de los procesos administrativos de esta Secretaría durante el contexto de emergencia.

El COVID-19 comenzó en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan (China) modificando distintos aspectos de la vida de las personas, la educación superior no fue la excepción. La llegada del Coronavirus se percibía, en un principio, un poco alejado para occidente y mucho más en Argentina. A mediados de marzo del 2020 el virus llegó a nuestro país y con él una de las medidas más restrictivas de la historia reciente: el aislamiento social preventivo y obligatorio, lo cual provocó el confinamiento de todas las personas que no desarrollaban actividades esenciales.¹

En este contexto, las universidades -no solo de Argentina, sino también del mundo- cerraron sus puertas hasta nuevo aviso y, con ello, aparece con más fuerza la idea de abrirse al mundo virtual². Un reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) señala que unos 185 países suspendieron las clases en todo su territorio, además de los que suspendieron en forma parcial. En total hubo más de 1.500 millones de estudiantes afectados. Esa cifra representa al 90% de la población estudiantil global.

¹ Fernández, A (2020). DNU 297/2020. AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO, Artículo 6 Actividades esenciales, 20/03/2020

² Se excluye del análisis el mundo virtual, atento a que es un tema existente previo a esta investigación.

El cierre de las instituciones educativas se justifica, teniendo en cuenta que es una medida no clínica capaz de frenar el avance del virus, siendo su propagación en niños superior a la de los adultos (UNESCO, 2020). Esta situación representó desafíos de las más diversas índoles, y aún más para los estudiantes que asistían a instituciones públicas cuyas familias no contaban con acceso a la tecnología y a la conectividad.

Pasar de una presencialidad 100% a una virtualidad 100% fue un reto muy grande, que llevó a las instituciones a diseñar protocolos, estrategias, normativas, resoluciones, circulares, y documentos de trabajo que permitieran tener un marco legal para desarrollar las actividades y cumplir sus funciones mientras dure el aislamiento.

En el caso de la Universidad Nacional de La Plata, que en su primer cuatrimestre tendría que tener aproximadamente 2.100 cátedras funcionando, pudo poner en marcha al menos 2.000 en forma virtual; encontrando modos alternativos, formas de comunicarse y de interactuar con el estudiantado. Al respecto, el Presidente de la UNLP señalaba:

Estamos aprendiendo y seguramente mejoraremos en cada paso, pero esta primera instancia tan apresurada y tan inesperada nos tiene muy satisfechos, la UNLP se compromete y garantiza el derecho a la educación en tiempos de pandemia. Hoy el acceso a la educación superior está interpelado por condiciones que no existían en febrero de este año, la virtualidad nos hace pensar que la conquista de derechos es acceder a la tecnología, es tener la tecnología necesaria para poder estudiar y formarse (Tauber, 2020).

La Universidad de Buenos Aires (UBA), la más grande del país en cantidad de estudiantes, estableció un nuevo calendario académico que pospuso su inicio de abril a junio. Aun reconociendo, en función de la gran diversidad de unidades académicas y programas, que cada facultad puede decidir establecer actividad virtual, la UBA aprobó una normativa que sostenía que la presencialidad de las clases y su correspondiente evaluación representaba la opción formal autorizada bajo argumentos de responsabilidad y calidad. Esta decisión generó algunas tensiones dentro del sistema universitario. Otras universidades públicas, con una larga historia y reconocimiento, como las Universidades Nacionales de Córdoba, de Rosario, de Cuyo, Litoral, y posteriormente la gran mayoría de las instituciones de más reciente creación, ratificaron las clases virtuales como vías para sostener la actividad académica durante la

cuarentena, plasmando la decisión, además, en una declaración conjunta del Consejo Interuniversitario Nacional (Fanelli, Marquina, & Rabossi, 2020).

Es en este contexto donde las universidades asumen la tarea de diagramar procedimientos y mecanismos que permitan llevar adelante las funciones sustantivas de la institución, las Facultades de la Universidad Autónoma de Entre Ríos no fueron la excepción. La Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, como la Unidad Académica con más estudiantes de la UADER, también generó estrategias para garantizar las tramitaciones frente a una situación inédita como la pandemia, que planteó un cambio de paradigma en relación a las tramitaciones, incorporando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como herramienta fundamental en tiempo de ASPO. Por ello, este trabajo busca dar respuestas a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias, procedimientos, normativas y circulares implementó la FHAYCS en tiempos de pandemia, en el período comprendido entre marzo de 2020 y el fin del ASPO con el fin de garantizar los procesos administrativos?

Palabras claves: organización, administración, gestión, procesos administrativos, estrategias, pandemia, tecnología de la comunicación y la información (TICs).

2. Área Temática/Espacio de referencia institucional

Esta investigación se enfoca en la Secretaría Académica de FHAYCS, cuya Misión³ es: Asistir al/la Decano/a en el diseño, concreción y evaluación de las políticas académicas y en la ejecución de los planes, programas y acciones operativas que garanticen el derecho a la educación superior de los aspirantes y estudiantes que accedan a las propuestas académicas de pregrado y grado de la FHAYCS.

En cuanto a sus funciones:

- 1- Elaborar la planificación general académica, organizar las áreas derivadas, supervisar su cumplimiento, estudiar y recomendar las modificaciones o medidas que se consideren pertinentes a fines de garantizar la inclusión estudiantil, el trabajo docente y la excelencia académica.
- 2- Coordinar la implementación de los diseños curriculares de las carreras de pregrado y grado, evaluando propuestas de modificación.
- 3- Asegurar el funcionamiento de los Consejos de Carrera, a través del asesoramiento y acompañamiento propositivo en todas las funciones inherentes a los mismos.
- 4- Coordinar con la Secretaría Académica de la Universidad las actividades académicas y asesorar al Consejo Directivo y en particular a la comisión de asuntos académicos respecto de todas las tareas que requieran su intervención.
- 5- Supervisar los trámites referidos a concursos, selección de docentes, designaciones y demás procedimientos de índole académica asegurando el debido proceso y el cumplimiento de los plazos y demás recaudos establecidos por las normas.
- 6- Evaluar y proponer acciones destinadas al perfeccionamiento y mejora del desempeño docente.
- 7- Diseñar e implementar instancias para el seguimiento de las trayectorias de docentes y estudiantes, velando por el cumplimiento de las disposiciones que rigen la actividad para salvaguardar la excelencia académica y el derecho de los actores de enseñar y aprender; aconsejar medidas disciplinarias si correspondiera.
- 8- Gestionar las relaciones académicas con otras instituciones educativas y organizaciones públicas y de la sociedad civil.

³ Orgánica de FHAYCS Res 1333/2016 CD (Imagen Anexo 1)

9- Coordinar todas las acciones dirigidas a atender las demandas de los estudiantes respecto de su trayectoria académica.

10- Desarrollar además todas las funciones que surjan de su tarea, las complementarias de la misma y las que fijen los órganos de Gobierno.

La Secretaria Académica de la FHAyCS conduce la labor académica de la institución garantizando el derecho a la educación de los estudiantes. Poder identificar las funciones de carácter general, permite empezar a pensar en los procesos administrativos que debieron adaptarse durante el periodo en que duró el ASPO.

3. Justificación

La Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), fue creada mediante la ley provincial N° 9250 el 8 de junio de 2000 y se puso en funciones en el año 2001. Está compuesta por cuatro Facultades:

- Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG)
- Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud (FCVyS)
- Facultad de Ciencia y Tecnología (FCyT)
- Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHAYCS)

Cada una de las Facultades cuenta con distintas sedes distribuidas en 16 localidades entrerrianas (en 9 de los 17 departamentos en los que se divide el territorio provincial). Entre ellas se encuentran las ciudades de Paraná, Oro Verde, Concepción del Uruguay, Basavilbaso, Concordia, Crespo, Chajarí, Diamante, Federación, Gualaguay, Gualaguaychú, La Paz, La Picada, Ramírez, Santa Elena y Villaguay.⁴

Esta investigación tiene como propósito conocer las estrategias, procedimientos, normativas y circulares que diseñó e implementó la Secretaría Académica de la FHAYCS en tiempos de pandemia, en el periodo comprendido entre marzo de 2020 y el fin del ASPO, que permitieron garantizar los procesos administrativos.

Gran parte de los procesos administrativos son representados por expedientes, entendiéndose por expediente administrativo al conjunto ordenado de documentos y actuaciones que sirven de antecedente y fundamento al acto administrativo, así como las diligencias encaminadas a ejecutarlo⁵.

Al ser un organismo descentralizado de la Provincia de Entre Ríos, la UADER se rige por la Ley N° 7060 (B.O: 31/01/1983) “Procedimientos para Trámites Administrativos” que en su Artículo 1 establece: “Todo Trámite ante la Administración Pública Provincial Central y Descentralizada deberá ajustarse a las disposiciones de la presente ley, sin perjuicio de lo dispuesto en leyes especiales”.

⁴ <https://uader.edu.ar/>

⁵ DECRETO N° 1759 (Bs. As 03/04/1972, Título 2, Artículo 7°, inciso a)

Haciendo un paralelismo con las universidades nacionales, podemos citar las normativas a las que se ajustan siendo estas:

- Ley 19.549 (Bs. As. 03/04/1972) “Ley de procedimiento administrativo” y el Decreto 894/2017 (Bs. As 01/11/2017) “Texto ordenado del Reglamento de Procedimientos Administrativos”.
- El 14/11/2001 el congreso aprueba la Ley N° 25.506 “Firma Digital” que le da reconocimiento legal al documento electrónico, a la firma electrónica y a la firma digital.
- Ley N° 27.446 (BS.AS 18/06/2018): Ley de simplificación y desburocratización de la administración pública nacional (Capítulo I: Firma digital. Gestión documental electrónica). Actualización de la Ley 25.506.
- Decreto N° 182/19 (BS AS 11/03/2019) Reglamentación de la Ley N° 25.506 de Firma Digital. Deroga los Decretos 2628/2002, 283/2003 y 724/2006 y los artículos 8°, 9° y 10 del Decreto N° 561/2016. ANEXO

La función administrativa comprende toda la actividad de los órganos administrativos (centralizados o descentralizados) (Gordillo, 2017, Pág. 1). A su vez Gordillo diferencia acto administrativo de hecho administrativo, en el cual, el primero hace referencia a que “son las decisiones, declaraciones o manifestaciones de voluntad o de juicio, de los entes que ejercen la función administrativa.” (Gordillo, Cap. X Pág. 2) y el segundo “son las actuaciones materiales, las operaciones técnicas realizadas en el ejercicio de la función administrativa.” (Gordillo 2017, Pág. 2). Entendiéndose que está relacionado con el acto, debido a que el hecho administrativo supone la ejecución del acto administrativo.

Tomando como punto de inicio el ASPO y la virtualización, identificamos las herramientas que fueron necesarias para poder dar continuidad a los procesos administrativos a través del trabajo remoto.

Esta forma de trabajo es una modalidad a distancia, que se realiza fuera de las instalaciones donde se presta servicio utilizando las Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TICs). El personal administrativo y técnico desarrolla sus tareas exclusivamente desde su domicilio.

Cabe señalar que las universidades nacionales forman parte del Sistema de Información Universitaria (SIU) que en conjunto con el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) desarrollan soluciones informáticas en pos de garantizar la administración digital de las

instituciones, con disponibilidad de datos de calidad y optimización de recursos. SIU ofrece un Ecosistema de Soluciones que son implementados por las universidades, siendo este Ecosistema de administración digital un conjunto de soluciones flexibles diseñadas con tecnologías innovadoras que promueve la integración e interoperabilidad entre todos los sistemas de gestión de una institución⁶ por lo que en su mayoría, las universidades de Argentina contaban con procesos de digitalización y virtualización de trámites.

Por su parte UADER incorpora algunas de las soluciones del Ecosistema SIU, de las cuales podemos enumerar SIU-Guaraní (módulo de gestión académica), SIU-Mapuche (módulo de recursos humanos), SIU-Araucano (Sistema estadístico de alumnos), SIDCer (Sistema Informático de Diplomas y Certificaciones), SIU-Kolla (Módulo de gestión de encuestas).

La secretaria académica de FHAYCS realiza diversas tramitaciones en forma presencial, en el cual intervienen distintas direcciones, departamentos, áreas desde el inicio del acto administrativo hasta su fin, incorporando una de las soluciones SIU como lo es Guaraní.

Los alcances de esta investigación buscan aportar información de como la Secretaria Académica de FHAYCS, logró digitalizar/virtualizar todos los procedimientos que allí se realizan, tanto en el área central como en sus áreas dependientes, favoreciendo no solo a los estudiantes y docentes, sino también al claustro administrativo.

⁶ <https://www.siu.edu.ar/ecosistema>

4. Objetivos

Objetivo General:

- Describir y analizar las estrategias y procedimientos administrativos que llevó adelante la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales dependiente de la Universidad Autónoma de Entre Ríos en pos de garantizar su funcionamiento en tiempos de pandemia.

Objetivos Específicos:

- Conocer las estrategias y los procedimientos implementados en la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en ASPO.
- Identificar los procedimientos administrativos de la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en tiempos de presencialidad.
- Analizar las estrategias y los procedimientos implementados en la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en tiempos de pre epidemia y pandemia.

CAPÍTULO II

1. Estado del arte

Actualmente existe un amplio universo de publicaciones y textos académicos que dan cuenta de las diversas estrategias que las universidades del mundo han diseñado y puesto en marcha en todo lo referente a docencia, investigación y extensión. No así en lo referido al tema propuesto en este trabajo de investigación.

En función de ello, y para dar un marco aproximado de referencia y conocimientos teóricos, es posible recuperar dos artículos:

- “Un cambio de gobierno en el contexto de la pandemia global en las políticas públicas de educación superior en Argentina (de diciembre de 2019 a julio de 2020)” de Silvia Llomovatte y Judith Naidorf.
- Primer Congreso Federal de Empleo Público. Políticas Federales de Empleo Público: hallazgos y desafíos en el nuevo contexto. Jefatura de Gabinete de Ministros. Secretaria de Gestión y Empleo Público.

El artículo de *Silvia Llomovatte y Judith Naidorf* tiene como objetivo dar cuenta de algunas acciones que, no solo tienden a mitigar la grave situación que se transitó a nivel global y local, sino también sentar bases para desarrollar en el futuro post pandémico, un nuevo panorama en materia de políticas educativas.

Las autoras describen las políticas planteadas por el gobierno saliente de Mauricio Macri, en el cual, en lo referido a educación superior destacan puntos relevantes producto de las políticas implementadas en su gobierno: “ahogo financiero de las universidades públicas, en especial a las de reciente creación, quita programas de becas y apoyos económicos a estudiantes de sectores vulnerables, en general a la primera generación de universitarios en sus familias. El achicamiento brutal del ritmo de crecimiento del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET), que había permitido otrora a las universidades nutrirse de científicos formados, retrasó el pago de subsidios, favoreció la desactualización de los mismos, promovió el ataque mediático y el desprestigio de la actividad universitaria pública estatal y de su carácter inclusivo y de derechos con relación a la

participación de los sectores vulnerables, pretendiendo la equiparación del sistema público y privado, a través de los programas de incentivos, aunado a la eliminación de una legislación protectora, provocó que las universidades públicas se transformaran en consultoras privilegiadas del Estado, entre otros menesteres. (Silvia Llomovatte y Judith Naidorf. 2020)

Las autoras enumeran tres avances importantes que se trataron en el inicio de las sesiones legislativas de 2020:

- *Ley de Teletrabajo*: busca regularizar el trabajo virtual, reemplazando la tarea presencial en todos los niveles educativos; en el caso del claustro docentes no solo tuvieron que adaptarse a las TIC's sino que debieron adaptar contenidos de los programas.
- *Modificación de la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento*: “fomentar las actividades económicas que impliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información, centralmente en la producción industrial de software; de esta manera, se propone transformar la información para producir valor y conocimiento que pueda ser exportado o aplicado en la industria local” (Silvia Llomovatte, Judith Naidorf. 2020).
- *Modificación de la Ley de Educación*: modifica el Artículo 109 de la Ley 26.206, de Educación Nacional, incorporando los estudios a distancia para jóvenes y adultos, como así también si existiese una situación excepcional que dificulte o impida la asistencia presencial permite la virtualidad de los estudiantes de todos los niveles.

En cuanto al segundo artículo, haciendo un paralelismo con los procesos administrativos, se toma como referencia el *Primer Congreso Federal de Empleo Público. Políticas Federales de Empleo Público*, llevado a cabo el 1, 2 y 3 de diciembre 2021 en Santiago del Estero, teniendo en cuenta que los empleados del claustro administrativo de UADER se rigen por el régimen del Empleado Público de la Provincia de Entre Ríos, y no como el claustro administrativo de las Universidades Nacionales cuyo régimen se enmarca en el decreto 366/06 “Convenio colectivo de Trabajo para el sector no docente de las instituciones universitarias nacionales”.

El propósito del congreso fue indagar, analizar y formular de manera colaborativa, políticas públicas en materia de empleo en donde “universidades, asociaciones gremiales, sindicales, y distintos niveles de Estado, han aportado al debate y volcado sus perspectivas

sobre los principales problemas y desafíos que enfrentan las empleadas y los empleados públicos en este presente” (Primer Congreso Federal de Empleo Público, 2021)

Dentro de los ejes trabajados en el congreso hacemos mención a dos en particular:

- “Herramientas efectivas para poner en valor el capital humano frente a situaciones de criticidad operativa”, que tiene como disertantes a Laura Casal y Sergio Verde Fassa quienes explican que la continuidad de los procesos de forma remota fue gracias a plataformas y herramientas que permitieron continuidad plena en los procesos administrativos.
- “Transformación Digital: capital humano con pensamiento digital” que tiene como disertante a Mariano D’Angelo, quien resalta no solo las TICs como herramienta sino que reconoce la gestión del capital humano en los procesos, trámites, y procedimientos amoldando todo aquello que se hacía de forma presencial en formato papel, lograr que sea totalmente en línea.

Los estudios previos relacionados con el problema de investigación que se está abordando, proporcionan una base teórica y conceptual para entender mejor el fenómeno que se está estudiando. (Hernández Sampieri, 2014). Sin embargo, no se encontraron investigaciones previas respecto del tema de estudio, poniendo de manifiesto la necesidad dar cuenta cómo llevaron adelante las universidades los procesos administrativos durante el ASPO. La ausencia de estudios previos permite explorar ampliamente el tema en la presente investigación como también en investigaciones futuras.

2. Historia y Evolución de la Administración: un Enfoque Teórico

El campo de la administración tiene su origen desde el hombre primitivo ya que, para realizar cualquier tipo de tarea, por más sencilla que fuese, debía organizarse, definir tareas a realizar, reconocer un líder, tomar decisiones, planificar y llevar a cabo acciones colectivas con el fin de lograr objetivos.

Cuando se habla de la evolución de la administración se puede observar que en toda organización conviven distintas teorías de administración. En principio podemos citar a Frederick Taylor (1911) y su Teoría Científica que buscaba la mayor productividad, defendiendo procesos lógicos para hacer tareas, limitando al obrero a realizar una única tarea o función predominante. Henry Fayol (Escuela Clásica) (1916) sostuvo que la organización es un entidad abstracta con reglas y autoridad, cuya base es el logro de objetivos; el aporte más grande que realizó fue “el proceso administrativo”: nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control (Chiavenato, 2004, Pág. 82), introduciendo 14 principios que enumera como la dirección y los mandos medios deben organizarse, comunicarse con el trabajador y tomar de decisiones.

Max Weber (1930) hace lo propio (Escuela Estructuralista o Burocrática) introduciendo la racionalidad y legalidad al trabajo en las organizaciones, división y profesionalización del trabajo, jerarquía en la autoridad, reglas que definen la responsabilidad, seguridad en el trabajo y evitar la corrupción.

Por su parte Elton Mayo (1950) (Escuela del Comportamiento Humano), basó su estudio en las acciones y conductas de las personas en el trabajo. El ser humano es un ser social con espíritu de colaboración, por lo que Mayo sostenía que la productividad no está relacionada con lo económico, sino con factores sociales y psicológicos.

Historizar sobre la teoría de la administración permite pensar e identificar cómo los conceptos atraviesan a las instituciones universitarias en la actualidad a través de la misión, visión, planificación, establecer objetivos organizacionales, gestión de los recursos materiales y económicos, división de trabajo a través de niveles jerárquicos identificando direcciones, departamentos y áreas, gestión del personal, entre otras. Y es Ana Garcia de Fanelli (2002), autora contemporánea, quien define a la universidad como una organización compleja en donde plantea tres ejes de análisis: los objetivos organizacionales, la estructura de gobierno y la estructura académica y su diferenciación institucional y funcional, basando sus estudios en un eje transversal a toda organización como lo es el factor económico, siendo escasos los recursos

asignados a la educación superior, y sobre todo considerando el contexto altamente inestable tanto económico como político de nuestro país. Los mecanismos de financiamiento universitario no solo dependen de la producción, sino que es más profundo y complejo que eso ya que la administración de una universidad no depende solo de “un cálculo preciso de los costos y los beneficios, sino también de factores como la capacidad de gestión y de autorregulación de las instituciones universitarias y que esos factores, a su vez, son determinantes primarios de la habilidad de una determinada organización para ubicarse sobre la frontera de eficiencia” (García de Fanelli, 2002, Pág. 13).

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna, revisando todos los aspectos de la vida e involucrando la participación de innumerables personas, cada organización funciona con recursos escasos desaprovechando muchas oportunidades que surgen, aplicando sus recursos en aquellas alternativas que producen mejor resultado (Chiavenatto, 2004).

La FHAYCS es una organización formal, y como tal se caracteriza por reglas, reglamentos, normativas, estructura orgánica que ordena las relaciones entre sus miembros, reduce incertidumbres, saca ventajas de los beneficios de la especialización, facilita los procesos de toma de decisiones asegurando su implementación, es decir, regula la conducta humana para el logro de objetivos (Chiavenatto, 2004).

Para que los objetivos se logren, la organización debe ser gestionada de forma eficiente, y son Fernández Lamarra y Alonso Bra (2004) los que hablan de la gestión como el quehacer que hace a la dirección y el sentido de institución universitaria, concebida como unidad, en términos estructurales.

Los equipos de gestión de las instituciones establecen estrategias que sirven como guía que marcan el camino a seguir, siendo su norte la visión y misión para el logro de objetivos. Es Carlos Matus quien define a la estrategia como un análisis y un propósito a futuro donde se integra lo económico y lo político-social mediante un modelo abstracto del proceso material de desarrollo y donde se supone que ese modelo responde y reacciona como si fuera la realidad misma frente a la simulación de hechos y perturbaciones que el analista desea explorar en sus consecuencias, con el objeto de encauzarlas hacia objetivos determinados (Matus, 1974. pág. 104).

El cambio de paradigma vivido en tiempo de ASPO, pasando de una presencialidad plena al teletrabajo sin escalas, fue posible debido a la existencia de la tecnología de la

comunicación y la información (TICs) que permitió sostener la vida cotidiana, y acelerar el proceso hacia la transformación digital.

Del uso TICs se desprenden dos términos muy utilizados durante la pandemia: digitalización y virtualización.

En su gran mayoría, las personas los utilizaban como sinónimos, pero concretamente definen dos aspectos importantes y diferentes a su vez. Cuando nos referimos a *Digitalización* hablamos de un proceso a través del cual las señales eléctricas pasan de un dominio analógico a uno binario. Hace tiempo toda la electrónica era analógica: los sistemas se encargaban de traducir fenómenos físicos -por ejemplo las vibraciones del aire que transmiten el sonido- en impulsos eléctricos, generando señales que podían ser amplificadas, moduladas, archivadas, identificadas y reconvertidas al formato original. Todos estos procesos analógicos implican una distorsión o error en los procesos de transmisión denominada ruido por los teóricos de la información. La digitalización nace del interés por reducir o directamente erradicar estas distorsiones y pérdidas de información. Por medio de este proceso la señal analógica original se convierte en un valor numérico en sistema binario. Los sistemas digitales también permiten que las señales sean amplificadas, moduladas, archivadas, identificadas, reconvertidas y reproducidas manteniéndose idénticas al original, sin perder información. En principio la digitalización se aplicó a las señales sonoras (teléfono y música). Por entonces el archivo y transmisión de estos documentos digitales ya eran mucho más costosos. El mismo problema, ampliado varias veces, se encontraba a la hora de digitalizar documentos gráficos o vídeos. El desarrollo de ordenadores personales cada vez más potentes y la aparición de programas que comprimen las señales ha permitido la digitalización de todo tipo de documentos. (Carlos Scolari, 2008)

Por su parte, la *Virtualización* consiste en representar electrónicamente y en forma numérica digital, objetos y procesos que encontramos en el mundo real. En el contexto de la educación superior, la virtualización puede comprender la representación de procesos y objetos asociados a actividades de enseñanza y aprendizaje, de investigación y gestión, así como objetos cuya manipulación permite al usuario, realizar diversas operaciones a través de internet, tales como aprender mediante la interacción con cursos electrónicos, inscribirse en un curso, consultar documentos en una biblioteca electrónica, comunicarse con estudiantes y profesores y otros. Sobre la base de principios tecnológicos se pueden representar espacios reales por espacios virtuales (Jose Silvio, 1998).

CAPÍTULO III

1. Metodología

El diseño de la investigación será desde un enfoque metodológico de tipo cualitativo, exploratorio basado en el análisis de los registros documentales elaborados pre pandemia y durante la pandemia, como también en la realización de entrevistas semi estructuradas. Ya que el objetivo de la investigación busca describir y analizar las estrategias y procedimientos administrativos que llevó adelante la Secretaría Académica, se requiere un trabajo directo con la documental presente en el área. Hernández Sampieri (2014) expresa, que dicho enfoque utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación y revisión de documentos, basándose más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. En un estudio cualitativo el diseño de investigación es un proceso reflexivo, flexible e interactivo marcado por idas y vueltas entre los diferentes componentes del mismo.

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas:

- 1 a. **Actos Verbales Orales. Entrevistas semi estructuradas:** el entrevistador se basa en una guía de preguntas teniendo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernandez Sampieri, 2014)

Cuando hablamos de entrevistas cualitativas, se hace referencia a algo más íntimo y flexible. Sampiere sugiere realizar una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. Esto permite al entrevistador basarse en una guía de asuntos o preguntas, teniendo la libertad de agregar preguntas que permitan obtener más información.

Las entrevistas semi estructuradas fueron realizadas al personal de gestión de FHAYCS: Decana, Vicedecano y Secretaria Académica. Este grupo selecto permite obtener la información de primera mano y relevante enfocada en la investigación.

- 1 b. **Revisión de documentos y registros:** Esta técnica consiste en examinar los datos presentes en documentos ya existentes, como bases de datos, actas, informes, registros de asistencia, etc. Por lo tanto, lo más importante para este método es la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible. (Lifeder, 2021)

En el proceso de revisar documentos, consiste en el análisis y comparación de documentos existentes en tiempos de presencialidad con aquellos documentos que fueron respaldo normativo para garantizar los procesos administrativos en tiempo de ASPO. Dentro de los textos se analizan: resoluciones UADER, disposiciones académicas de UADER, resoluciones FHAyCS, circulares FHAyCS, documentos de trabajo ASPO-DISPO de la Secretaría Académica de FHAyCS.

2. Análisis de datos

Hernández Sampieri (2014) define el análisis de datos como el proceso de revisar, transformar y organizar los datos para sacar conclusiones, identificar patrones, tendencias y relaciones, y para tomar decisiones informadas. Por ello, se realizaron dos matrices, una que permitió analizar las entrevistas y otra para dar cuenta de los registros documentales que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

De acuerdo a la información recolectada, el análisis de los datos puede ordenarse en base a al menos cuatro puntos:

- 1- Estrategias de gestión para la continuidad de los procesos administrativos
- 2- Hacia la reconstrucción del antes y el después: identificación de los procedimientos administrativos que se realizaban en la Secretaría Académica en la presencialidad pre-pandémica
- 3- Procedimientos administrativos que fueron necesarios garantizar durante el ASPO
- 4- Análisis comparado de la normativa en tiempos de presencialidad pre-pandémica con la normativa en tiempos del ASPO

Las discusiones sobre estos puntos se abordan a continuación.

1. Estrategias de gestión para la continuidad de los procesos administrativos

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el equipo de gestión define como una prioridad el dictado de clases garantizando así el derecho a la educación, disponiendo de los recursos existentes, redistribuyendo tareas y asegurando la continuidad del funcionamiento de las distintas áreas que intervienen en dicho proceso.

1-a Definición de prioridades

Los tres actores coinciden en señalar que uno de los elementos fundamentales para poder pensar la gestión administrativa era la definición de prioridades.

Según el entrevistado realizada a la Decana: *“...Se planteó inmediatamente, que es posible continuar (...) vamos a hacerlo con las computadoras de conectar igualdad, para que los empleados se las lleven a su casa y poder continuar desde allí administrando a nuestro alumnado (...) nos hizo ver que había manera de poder dar continuidad a las actividades académicas”*.

“El Rector hizo una reunión muy importante donde se creó un comité de crisis, formado por los decanos, los abogados porque había que tener un soporte normativo donde se definió que para la pandemia se iba a respetar el aislamiento, garantizando la continuidad de los procesos educativos o procesos de formación”.

Por su parte de la entrevista al Vicedecano podemos identificar que *“Lo que primó fue tratar que el funcionamiento de la institución pudiera continuar cumpliendo su función social, garantizando los servicios esenciales de la universidad, básicamente el mantenimiento de clases, mantenimiento de su sistema administrativo, que tiene que ver sobre todo con cuestiones prioritarias, como la cuestión salarial, en relación con altas bajas, licencias, con la posibilidad de que los estudiantes puedan graduarse, es decir, los procedimientos administrativos vinculados con alumnado y con la emisión del título, priorizando básicamente esos aspectos, es decir ingreso, permanencia, cursado y el egreso y la tramitación administrativa correspondiente, y claramente todo lo vinculado con la cuestión normativa, o sea, las normas que habilitan estos procesos”*.

De la entrevista a la Secretaria Académica podemos destacar: *“Lo primero que se hizo fue dar clases, garantizar la inscripción a clases, que fue una tarea titánica porque teníamos que vincular a docentes y estudiantes que nunca se habían visto”*.

“Vincular las direcciones electrónicas entre docentes y estudiantes, a través del SIU-Guaraní por eso había que generar todo ese sistema de que el estudiante esté vinculado a su comisión empezando un primer vínculo, luego las aulas moodle, entonces había que trabajar con el tema de la matriculación, luego había que garantizar graduación, por lo tanto había

que pensar en cómo seguíamos tomando exámenes y cómo se dio hacia las defensas de tesis, así que esas fueron las dos grandes tareas para realizar”.

1- b. Continuidad de los procesos administrativos.

La continuidad de procesos administrativos representó un gran desafío no solo por la incertidumbre y falta de información sino también por lo que respecta al marco normativo y legal de los procedimientos.

Por ello, la Decana expresa: *“Trabajamos en nuestras casas, hubo muchas reuniones de gestión, los cuales el rectorado funcionó muy bien porque iba trabajando distintas normativas generales, que daban el marco para que en la facultad pudiéramos avanzar, fue un tema en el que hubo unanimidad en la continuidad con los procesos tanto académicos como administrativos”.*

“La Secretaria Académica empieza a diseñar un circuito que permitiera designar a los docentes, dentro del marco legal”.

“El equipo de informática, diseña la forma de tener firma digital (Hológrafa que se introducía en los documentos) y luego cuando se pudo circular empezó a funcionar el auto con el chofer, que recorría las diferentes casas para que los distintos funcionarios firmarán”.

Por su parte el Vicedecano agrega: *“No fue un proceso que se pasó a lo digital, sino que se transformaron documentos físicos en imágenes de documentos que pudieron ser, transmitidas a través de las redes, eso fue porque por la circunstancia tan interpretativa con la que generó el ASPO”.*

“Otro tema fue crear normas, por ejemplo, se diseñaron normas específicas para los exámenes, que permitieron evaluar de forma virtuales; se diseñaron normas para el desarrollo de las clases, progresivamente se fue generando normativa para que se canalice todo a través del aula de la plataforma institucional (Moodle) y no por otra vía”.

“Todo un proceso que con el correr del tiempo hubo una altísima productividad, porque el tiempo que uno estaba en la casa, en algún sentido se vio reflejado que había mucho tiempo dedicado al trabajo”.

“Hubo un acuerdo de diálogo con las autoridades del rectorado, permitiendo pensar los trámites para que pudieran tener validez, porque estamos hablando de documentos que tienen una consecuencia jurídica, legal, y económica, porque uno está haciendo uso del presupuesto cuando firma una resolución”.

En este punto la Secretaria Académica enumera los procesos administrativos que se realizan en la Secretaría Académica y que fueron necesario adaptar: *“Dentro del ámbito de la secretaría académica escribimos varias circulares que estaban estrictamente vinculadas con los procesos administrativos”.*

“Son las designaciones docentes, la sustanciación de concursos de todo tipo que va desde los auxiliares docentes alumnos, adscripciones y de los propios docentes; la emisión de títulos, la emisión de certificaciones”.

“Resolver la tramitación de tesis, es decir la presentación y aprobación de un proyecto de trabajo de Tesis o TIF y sus respectivos directores, la aprobación del jurado para la defensa de esas tesis, y después ya la aprobación del trabajo final para poder ser descendido frente a un tribunal (...) todos estos procesos, se fueron generando con adecuaciones”.

“Fue representar la tramitación, como lo hacíamos habitualmente, cada una de estos trámites tienen procedimientos que son propios con modalidades que son propias, y la tuvimos que pensar para hacerlo para constituir equipo de trabajo que pudieran resolver estos procedimientos por ejemplo tribunales y mesas de exámenes, el trabajo de alumnado, representando eso que, habitualmente, lo hacemos de manera presencial para hacerlo cada uno en su casa y sin obviar pasos (...) por ello fue necesario escribir las circulares que nos permitieron delimitar tareas. Representando el procedimiento”.

“Fueron las tareas que hubo que enmarcar en normativas que son de orden superior, ya que cada uno de estos procedimientos equivalencias, emisión de títulos, exámenes, están puesto en normativas que van desde el rectorado, consejo superior, Consejo Directivo de nuestra facultad, encontrar modos para flexibilizar esas normativas de modo excepcional en función de la situación que estábamos pasando”.

“En cuanto a los procedimientos, (...) a veces salía la normativa general previamente, teníamos reuniones con los secretarios académicos de la Universidad y de las otras facultades. En otras ocasiones nuestro equipo de trabajo, con los compañeros administrativos que tenían responsabilidades, se iba generando el procedimiento y cómo se resolvía cada escena, cada

tarea académica, cada actividad académica, lo escribíamos y si así hacía falta, pedíamos que se refrenda la tarea con una normativa de orden superior. Tal es así que rectorado escribía sus normativas, la facultad las suyas y la secretaria hacía lo propio con su tarea”.

1-c. Fortalecimiento de los equipos de trabajos

Del análisis de las entrevistas cobra relevancia los equipos de trabajo que forman parte de las áreas dependientes de la secretaría académica destinados no solo a garantizar el dictado de clases sino también a garantizar que los procedimientos administrativos se lleven a cabo correctamente.

De lo expresado por la Decana podemos extraer: *“Con la secretaria Académica y con el vicedecano trabajamos por videollamada. El primer equipo que fue necesario reforzar fue el de Educación a distancia. Este equipo hizo frente a las necesidades de Moodle. El vicedecano asesorando. A su vez se refuerza el equipo del área informática”.*

“La Secretaria Administrativa coordinó con las diferentes oficinas la metodología de trabajo (...); se refuerza el equipo de Tesis ya que se presenta un proyecto para la defensa de Tesis en formato virtual (...); La dirección de alumnado funcionó de forma coordinada con la secretaría académica haciendo una tarea prolija y ordenada (...); Cuando se habilitan las salidas, se trabajó un protocolo de entrega de diplomas”.

El Vicedecano da cuenta que las tareas administrativas en su conjunto: *“Estuvo a cargo de los secretarios”.*

“En el caso académico, todo lo que tuvo que ver con la virtualización, con el departamento de educación a distancia, que ya tenía un trabajo previo fue indicando los pasos a seguir, sumando algunos profesionales al equipo”.

“En el caso administrativo, la lógica fue simular los procesos físicos y llevarlo a recorridos virtualizados”.

Los entrevistados coinciden que una de las decisiones determinantes, como parte de la estrategia de gestión fue reforzar el equipo de Educación a Distancia y de Informática ya que jugaron un papel crucial en la continuidad de los aprendizajes teniendo en cuenta las restricciones de circulación impuestas por el Gobierno Nacional.

2- Hacia la reconstrucción del antes y el después: identificación de los procedimientos administrativos que se realizaban en la Secretaría Académica en la presencialidad pre-pandémica

Enumerar los procedimientos administrativos que se realizaban en la Secretaría Académica en tiempos de presencialidad (antes del 2020), es el punto de partida para poder establecer criterios que permitan pensar cuáles son aquellos que hubo que adaptar para garantizar la continuidad y el funcionamiento organizacional de forma ordenada.

Área	Procedimiento	Normativa⁷
Dirección de Alumnado	Recepción de notas presentadas por estudiantes	Se ajusta a Ley 7060
	Recepción de notas presentadas por docentes	Se ajusta a Ley 7060
	Equivalencias	Res 580/10 FHAYCS
	Entrega de documentación de Ingresantes	Ordenanza 120/19 CS
	Carga, actualización y control del normal funcionamiento de SIU-Guaraní fue implementado por Ordenanza 027/14 CS	Ordenanza 027/14 CS
Dirección de Gestión de Títulos	Trámite de Gestión y Expedición de Diploma	Ordenanza 047/14 CS
Dirección de Concursos	Concursos Ordinarios	Res 289/08 UADER
	Concursos Interinos	Res 1633/14 CD
	Docente Auxiliar Alumno	Res 1624/13 CD
	Adscripciones	Res 23/14 CD

⁷ Texto de la Normativa en Anexo III del presente TIF

Dirección de Educación a Distancia	Aulas Moodle	Ordenanza 120/19 CS. Anexo III
Dirección de Pedagogía Universitaria	Generar estrategias de producción de información para la toma de decisiones. Propiciar instancias de trabajo articulado con las diferentes áreas brindando asesoramiento técnico pedagógico. ⁸	Asesoramiento técnico pedagógico de la normativa que se redactó y emitió en pandemia
Departamento Ingreso Universitario, Permanencia y Graduación	El Departamento se ocupa de presentar la propuesta y dictado Curso de Ingreso	Todos los años el Consejo Directivo de FHAYCS aprueba la propuesta
Departamento Tesis	Presentación de proyecto de TIF - Licenciatura en Psicología	Res 663/19 CD
	Presentación de TIF - Licenciatura en Psicología	Res 663/19 CD
	Defensa de TIF - Licenciatura en Psicología	Res 663/19 CD
	Presentación de proyecto de Tesis - Licenciatura en Artes Visuales, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Res 2069/10 CD. Ampliatoria 1293/13 CD
	Presentación de Tesis Licenciatura en Artes Visuales, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Res 2069/10 CD. Ampliatoria 1293/13 CD
	Defensa de Tesis Licenciatura en Artes Visuales, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Res 2069/10 CD. Ampliatoria 1293/13 CD

⁸ Orgánica de FHAYCS Res 1333/2016 CD

Departamentos Gestión Administrativa	Gestiona la totalidad de los trámites que ingresan a la Secretaría Académica	Res 1333/16 CD Estructura Orgánica
Coordinación de Carreras	Solicitud de designación docentes - Interina transitoria - Suplente	Res 1220/15 CD

El sistema SIU-Guaraní fue implementado por Ordenanza 027/14 CS en donde establece la implementación y uso obligatorio en todo el ámbito de la UADER. Este sistema de gestión académica permite registrar la trayectoria de un estudiante desde su inscripción hasta su egreso. Contar con su uso en la universidad facilitó la tarea del personal de la Dirección de Alumnado demostrando ser una herramienta fundamental en la pandemia.

El Departamento de Gestión Administrativa recepciona, analiza y gestiona la totalidad de los trámites que ingresan a la Secretaría Académica de FHAYCS realizando la intervención técnica profesional correspondiente.

Cabe señalar que el Departamento de Gestión de Título y el área de Educación a Distancia, se elevan a la categoría de Dirección como resultado del incremento de egresos y de la expansión y vinculación de las aulas moodle, necesarias para la virtualización en pandemia, sin realizar la modificación en la orgánica.

3- Procedimientos administrativos que fueron necesarios garantizar durante el ASPO

El marco general de normativas para la continuidad de las tareas en pandemia fue emitido por el rectorado de UADER.

En función de ellas, la Secretaría Académica de FHAYCS trabajó sobre la normativa específica haciendo hincapié sobre las particularidades de la unidad académica.

Normativas emitidas por Rectorado de UADER⁹

Autorización a dar continuidad a las actividades académicas remotas	Disposición N° 1/20 Secretaría Académica
Habilitación de exámenes finales en modalidad virtual para acreditar materias	Disposición N° 2/20 Secretaría Académica
Procedimiento para la inscripción de aspirantes 2021:	Disposición N° 7/20 Secretaría Académica

Normativas emitidas por FHAyCS¹⁰

Plazos de entrega de documentación ingresantes 2020; reprogramar mesas de examen; defensa de tesis y TIF modalidad virtual; extensión de regularidad; suspensión de asistencia como condición académica	Res 172/20 CD
Aprobar la Regularidad acompañada	Res 487/20 DEC y Res 324/20 CD
Reglamento exámenes virtuales	Res 230/20 CD
Rectificación de calendario académico	Res 231/20 CD
Habilitación progresiva de aulas moodle	Res 232/20 CD
Extensión de regularidades para materias cursadas en 2018 y 2020	Res 375/2021 CD
Protocolo para realizar concursos ordinarios	Ord. 153/22 CS
Protocolo para realizar concursos interinos	Res 1371/21 CD.
Procedimiento Implementación de Defensa de Tesis y TIF modalidad virtual	Circular N° 16/20 SA
Procedimiento para entrega de diploma egresados	Circular N° 17/20 SA
Procedimiento para emisión de certificado analítico de egreso e inicio de trámite de expedición de diploma	Circular N° 18/20 SA
Procedimiento para dar continuidad a la designación de adscriptos	Circular N° 19/20 SA

⁹ Texto de la Normativa en Anexo III del presente TIF

¹⁰ Texto de la Normativa en Anexo III del presente TIF

Procedimiento para dar continuidad a la designación de docente auxiliar alumno	Circular N° 20/20 SA
Entrega de proyectos de Tesis/TIF en el marco de ASPO Licenciatura en Psicología	Circular N° 23/20 SA
Entrega de proyectos de Tesis en el marco de ASPO Licenciatura en AV, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Circular N° 24/20 SA
Evaluación y acreditación de espacios curriculares mediante modalidad escrita no presencial-sincrónica	Circular N° 25/20 SA
Procedimiento para realizar inscripción virtual de adscripciones y DAA en el marco de ASPO	Circular N° 26/20 SA
Constitución de Jurado Evaluador y elaboración de dictámenes de Proyectos de Tesis Licenciatura en AV, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Circular N° 27/20 SA
Procedimiento para solicitud de equivalencias en espacios curriculares de carreras de FHAyCS	Circular N° 28/20 SA
Procedimiento Inscripción a mesas examinadoras Artículo 8, llamados extraordinarios Ordenanza 120/19	Circular N° 29/20 SA
Procedimiento para inscripción y sustanciación de concursos DAA	Circular N° 30/20 SA
Procedimiento para inscripción y sustanciación de concursos Adscripciones	Circular N° 32/20 SA
Procedimiento para homologación de Curso de Ingreso	Circular N° 31/20 SA
Procedimiento para la tramitación de designaciones docentes para el año 2021 en el marco de las restricciones de tareas presenciales	Circular N° 33/20 SA

4- Análisis comparado de la normativa en tiempos de presencialidad pre-pandémica con la normativa en tiempos del ASPO

El siguiente cuadro enumera:

- Procedimientos que se realizaron en el ASPO
- Normativa vigente en tiempos de presencialidad
- Normativa emitida en el ASPO
- Adaptación o modificación de normativa

Procedimiento	Normativa en tiempos de presencialidad	Normativa en Pandemia	Adaptación/modificación de normativa
Recepción de notas presentadas por estudiantes	Se ajusta a Ley 7060	No se redactó normativa	Los estudiantes enviaban mail con nota adjunta en donde detallaron su pedido. Desde la Secretaría Académica se evaluaba y derribaba al área correspondiente (mail institucional academica@fhaycs.uader.edu.ar)
Recepción de notas presentadas por docentes	Se ajusta a Ley 7060	No se redactó normativa	Los docentes enviaban mail con nota adjunta en donde detallan el pedido, desde la Secretaría Académica se evaluaba y se enviaba al área correspondiente (mail institucional academica@fhaycs.uader.edu.ar)
Equivalencias	Res 580/10 FHAYCS	Procedimiento para solicitud de equivalencias en	Se solicita en forma online al mail institucional de equivalencias@fhaycs.uader.edu .

		espacios curriculares de carreras de FHaYCS: Circular N° 28/20 SA	ar con la documentación requerida en la circular N° 28/20 SA. El trámite pasa de presencial a virtual
Entrega de documentación de Ingresantes	Ordenanza 120/19 CS	Plazos de entrega de documentación ingresantes 2020; reprogramar mesas de examen; defensa de tesis y TIF modalidad virtual; extensión de regularidad; suspensión de asistencia como condición académica: Res 172/20 CD	Se extienden los plazos de entrega de documentación ingresantes 2020. Reprogramar mesas de exámenes interrumpidas por la contingencia sanitaria. Insta a adecuar los procesos para defensas de tesis y TFI. Se extienden regularidades y cómputo de correlativas. Se suspende asistencia. Se acuerdan criterios para regularidad y promoción. Se acuerdan criterios para las prácticas. Se requieren a docentes planes de trabajo para cursado virtual. Se requiere a la Secretaría Académica incorporación de DAA y Adscriptos.
Trámite de Gestión y Expedición de Diploma	Ordenanza 047/14 CS	Procedimiento para entrega de diploma	<u>Circular N° 17</u> establece pasos para retirar diploma (se solicita turno a

		egresados: Circular N° 17/20 SA Procedimiento para emisión de certificado analítico de egreso e inicio de trámite de expedición de diploma: Circular N° 18/20 SA	titulos@fhaycs.uader.edu.ar, se retira en forma presencial con distanciamiento. <u>Circular N° 18</u> Establece los pasos a seguir para solicitar Certificado Analítico de Egreso y de Expedición de Diploma. Este trámite tiene partes que se realizan por mail y otras que se realizan presencial.
Concursos Ordinarios	Res 289/08 UADER	Ord. 153/22 CS	Se aprueba el protocolo para la Sustanciación de Concursos Ordinarios Docentes bajo modalidad virtual. FHAyCS no sustanció concursos ordinarios en pandemia.
Concursos Interinos	Res 1633/14 CD	Protocolo para realizar concursos interinos: Res 1371/21 CD.	Las solicitudes de inscripción a los concursos en los términos establecidos en el Reglamento de concursos para cubrir cargos docentes y horas cátedras interinas y/o suplentes, entre los Artículo 06 al 13 (Resolución 1633/2014CD FHAyCS) deberán realizarse en línea, en el enlace que obra en la normativa de convocatoria al concurso.

			Oposición no presencial-virtual. La instancia de oposición para aspirantes del concurso tendrá carácter no presencial – virtual.
Docente Auxiliar Alumno	Res 2481/16 CD	Procedimiento para dar continuidad a la designación de docente auxiliar alumno: Circular N° 20/20 SA.- Procedimiento para realizar inscripción virtual de adscripciones y DAA en el marco de ASPO: Circular N° 26/20 SA	Circular 20/20 Establece el proceso para la continuidad de DAA. Se realiza todo virtual. <u>Inscripción:</u> Se solicita en forma online al mail institucional de concursos@fhaycs.uader.edu.ar con la documentación requerida en la circular N° 26/20 SA.
Adscripciones	Res 23/14 CD	Procedimiento para dar continuidad a la designación de adscriptos: Circular N° 19/20 SA. Procedimiento para realizar inscripción virtual de adscripciones y DAA en el marco de ASPO: Circular N° 26/20 SA.	Circular 20/20 Establece el proceso para la continuidad de ADA. Se realiza todo virtual. <u>Inscripción:</u> Se solicita en forma online al mail institucional de concursos@fhaycs.uader.edu.ar con la documentación requerida en la circular N° 26/20 SA.

Presentación de proyecto de TIF -	Licenciatura en Psicología: Res 663/19 CD	Procedimiento para Entrega de proyectos de Tesis/TIF; entrega de informe; solicitud de cambio o incorporación de director; solicitud de prórroga de entrega de tesis/tif en el marco de ASPO Licenciatura en Psicología: Circular N° 23/20 SA.	Todos los trámites se realizan de forma virtual al mail institucional de tesispsico@fhaycs.uader.edu.ar con la documentación requerida en la circular N° 23/20 SA. El trámite pasa de presencial a virtual.
Presentación de proyecto de Tesis - Licenciatura en Artes Visuales, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía	Res 2069/10 CD. Ampliatoria 1293/13 CD	Entrega de proyectos de Tesis en el marco de ASPO Licenciatura en AV, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía: Circular N° 24/20 SA.	Todos los trámites se realizan de forma virtual al mail institucional de tesis_sa@fhaycs.uader.edu.ar con la documentación requerida en la circular N° 24/20 SA. El trámite pasa de presencial a virtual.
Defensa de Tesis	Res 2069/10 CD. Ampliatoria 1293/13 CD	Procedimiento Implementación de Defensa de Tesis y TIF modalidad virtual: Circular N° 16/20 SA.	Circular 16/20 El procedimiento es colaborativo entre el Departamento tesis y la Dirección de alumnado. La mesa se sustancia de forma virtual.

Departamentos Administrativa:	Gestión	Res 1333/16 CD - Estructura Orgánica	Procedimiento para la tramitación de designaciones docentes: Circular N° 15/2020 y en el marco de las restricciones de tareas presenciales: Circular N° 33/20 SA	Circular 15/20: el procedimiento se realiza de forma virtual desigancionesdoc@fhaycs.uader. edu.ar durante el 2020. En 2021 con el retorno de algunas actividades a la presencialidad, se deja sin efecto la circular 20 y se reemplaza por la Circular 33/21 SA en donde los coordinadores de carrera realizan la solicitud de forma presencial por mesa de entradas.
----------------------------------	---------	--	---	---

El cuadro da cuenta de los procedimientos administrativos que se realizan en las áreas dependientes de la Secretaría Académica, la normativa a la que se ajusta en tiempos de presencialidad, la normativa en ASPO y la modificación o adaptación que se realizó sobre la misma.

Cabe señalar que, antes de la llegada de la pandemia, los trámites se realizaban de forma presencial instando a la persona a acercarse a la institución. La adecuación de la normativa llevó a que los trámites se realicen de forma virtual.

3. Discusión y Reflexiones finales

Hallazgos:

Los resultados obtenidos en la presente investigación acerca de qué estrategias, procedimientos, normativas y circulares implementó la FHAYCS en tiempos de pandemia, en el período comprendido entre marzo de 2020 y el fin del ASPO con el fin de garantizar los procesos administrativos permiten arribar a las siguientes conclusiones:

La llegada del suceso sin precedentes como lo fue la pandemia de COVID-19 implicó la adaptación rápida de todos los procesos que se realizan cotidianamente en la organización.

En este punto la toma de decisiones y la implementación de estrategias por parte de la gestión resultó crucial para asegurar la continuidad de los procesos administrativos durante la pandemia incluyendo la digitalización de los trámites que se realizan diariamente, implementación de TICs, reorganización y refuerzo de los equipos de trabajo como también la adaptación necesaria para respetar las medidas de seguridad y protección impuestas por la organización Mundial de la Salud para evitar el contagio de la enfermedad.

En relación al primer objetivo específico, que consiste en “Conocer las estrategias y los procedimientos implementados en la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en ASPO”, del análisis de las entrevistas se observa que el equipo de gestión de FHAYCS tomó la decisión de dar continuidad a todos los procesos que se realizan en la institución teniendo como prioridad el dictado de clases.

De la decisión de continuar, emergen tres puntos para garantizar el correcto funcionamiento:

A- Definición de prioridades: permitió establecer un hilo conductor, un camino a seguir clasificando tareas, simplificándolas y ordenándolas, teniendo en cuenta la urgencia, asignando recursos humanos, económicos y materiales disponibles, gestionando los tiempos y estableciendo plazos que permitieron cumplimentar con las tareas.

B- Continuidad de los procesos administrativos:

Pensar en una dimensión académica es pensar en una dimensión administrativa atravesándola.

Mantener el dictado de clases como también el sistema administrativo, haciendo hincapié en uno de los temas más sensibles como lo es la cuestión salarial - designaciones y

continuidades docentes, altas, bajas, licencias entre otros - nos hace pensar en la organización de un modo global.

Hablar de ingreso, permanencia y graduación, emisión de títulos, concursos es pensar en normativas que habilitan y legitiman estos procesos.

La estructura Orgánica de FHAyCS define las áreas dependientes de la Secretaría Académica como también las funciones generales que allí se realizan, generando procedimientos y normativas vigentes en tiempos de presencialidad que da cuenta del marco legal que respalda cada hecho administrativo.

Es importante destacar que en la Secretaría Académica confluyen todos los trámites, procesos académicos y administrativos ya que es un punto de encuentro de estudiantes y docentes.

La eficiencia y profesionalismo de los equipos técnicos de trabajo permitieron garantizar la agilidad en la totalidad de los trámites.

C- Fortalecimientos de los equipos de trabajo:

La pandemia supuso la virtualización de todos aquellos procesos que se realizaban de forma presencial. La virtualidad no sólo implica tener un dispositivo tecnológico que permita el acceso a la información, sino también acceder a las plataformas de aprendizaje en línea, que garanticen la continuidad de los procesos de enseñar-aprender.

Garantiza la conectividad, almacenamiento, gestión, seguridad, protección de datos, integración de sistemas, acceso a los sistemas que brinda SIU utilizados por UADER, implica la existencia de servidores como parte de la infraestructura de la institución, siendo un servidor un sistema de información que proporciona recursos y servicios a otros dispositivos, actuando como un proveedor de información, procesamiento y almacenamiento.¹¹

El normal funcionamiento de los servidores informáticos y los sistemas en general son controlados por los equipos de la Dirección de Informática; mientras que las aulas moodle dependen de la Dirección de Educación a Distancia de la facultad.

Ante la noticia del confinamiento, una de las estrategias de gestión consistió en reforzar el equipo de Educación a Distancia, quienes trabajaron generando las aulas moodle en el campus virtual para que cada docente se vincule con los estudiantes inscriptos a su cátedra.

¹¹ https://apps4two.com/curso_dba/bibliografia/2-Sistemas%20operativos%20moderno%203ed%20Tanenbaum.pdf

Esta modalidad, fue el entorno de trabajo institucional y obligatorio para estudiantes y docentes. En la presencialidad se contaba con 250 aulas virtuales de uso esporádico, en tiempo de ASPO se generaron 2200 aulas moodle de uso obligatorio, con su respectivo respaldo normativo. Simultáneamente, se refuerza el personal del equipo técnico de la Dirección de Informática dependiente de la Secretaría General¹², ya que es un área transversal a todos las secretarías, departamentos y oficinas existentes en la institución, teniendo en cuenta que todos estos procesos requieren del acompañamiento informático especializado.

Parte de los equipos técnicos administrativos de las áreas dependientes de la Secretaría Académica, fueron asistidos con computadoras del programa Conectar Igualdad que la facultad posee dentro de sus recursos materiales, en otros casos el personal administrativo utilizó sus equipos tecnológicos para llevar adelante el trabajo.

Con el objetivo de garantizar el normal funcionamiento de la institución, los secretarios en conjunto con el personal administrativo de cada área fueron diseñando y adaptando todos los procesos de forma digital, obteniendo resultados altamente satisfactorios tanto en el diseño del procedimiento como en la ejecución del mismo.

Una vez organizados los equipos de Educación a Distancia, de Informática y los equipos que trabajaron en conjunto para garantizar el ingreso de estudiantes a la educación superior y la permanencia de los mismos con el dictado de clases a través de las aulas moodle, la gestión se enfoca en la graduación de aquellos estudiantes cuyas carreras finalizan con la presentación y defensa de Tesis o Trabajo Integrador Final. Es por ello que, ante la necesidad de garantizar el egreso, se refuerza el Departamento de Tesis tanto su equipo docente como su equipo técnico administrativo, quienes diseñan el protocolo de defensa virtual de las Tesis y Trabajo Integrador Final.

Para el segundo objetivo específico, “identificar los procedimientos administrativos de la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en tiempos de presencialidad”, del análisis realizado se identifican:

- cinco direcciones: Alumnado, Concursos, Gestión de Títulos, Educación a Distancia y Pedagogía Universitaria.
- tres departamentos: Ingreso Universitario, Permanencia y Graduación, Tesis y Gestión Administrativa.

¹² Res 1333/16 CD y su ampliatoria 0999/2017 DEC

- Coordinaciones de Carreras: dependen de la Secretaría Académica cumpliendo un rol importante en la vinculación con los estudiantes y docentes, como también en el desarrollo de los procesos administrativos inherentes a su función en tiempo de ASPO.

De cada área se identificaron los procedimientos que se realizan con su normativa correspondiente.

De este análisis podemos destacar que los procesos están regulados por:

- Leyes
- Ordenanzas del Consejo Superior de UADER
- Resoluciones del Consejo Directivo de FHAYCS.

Podemos decir que las leyes son de carácter general, diseñadas y redactadas por el poder legislativo, siendo la ley 7060 la que regula las tramitaciones administrativas en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos.

Las ordenanzas del Consejo Superior de UADER establecen un marco general dentro de la universidad enfocados en aspectos académicos y administrativos.

Por su parte, las resoluciones del Consejo Directivo de FHAYCS dictan normas específicas para la facultad, adhiriendo a las Ordenanzas del Consejo Superior en función de las necesidades propias de la unidad académica.

Si bien podemos identificar nueve áreas dependientes de la Secretaría Académica, enumerando de forma general un total de veintidós procesos administrativos, es importante remarcar que cada uno de ellos tiene características y requisitos que presentan una multiplicidad de hechos administrativos que deben ser ejecutados. El volumen y variedad de documentos que ingresan diariamente a dicha secretaría implica un análisis exhaustivo basado en la normativa vigente que permita darle el curso correcto a cada uno de ellos.

Para el tercer objetivo específico “analizar las estrategias y los procedimientos implementados en la Secretaría Académica de la Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales en tiempos de pre pandemia y pandemia” se arriba a la conclusión de que, el rectorado de UADER definió el marco normativo general a todo lo concerniente a aquellos procesos administrativos que fueron necesarios garantizar durante el ASPO, para que las cuatro unidades académicas hagan lo propio teniendo en cuenta las particularidades de cada una. En función de ello, en esta investigación sólo enumeramos aquellas que impactan en el funcionamiento de la secretaría académica.

Pensar en los pasos que se realizan en cada uno de los trámites en tiempos de presencialidad, permitió diseñar el mismo procedimiento, pero de forma virtual.

En cuanto a la normativa podemos identificar que se emitieron:

- Resoluciones del Consejo Superior de UADER
- Disposiciones de la Secretaría Académica de UADER
- Resoluciones del Consejo Directivo de FHAyCS
- Resoluciones de la Decana de FHAyCS
- Circulares de la Secretaria Académica de FHAyCS

Cabe aclarar que las disposiciones fueron dictadas en el ámbito de la Secretaria Académica de UADER con carácter general enfocadas en procesos específicos necesarios para dar continuidad a las gestiones académicas.

Las circulares emitidas por la Secretaría Académica de FHAyCS, tienen un alcance dentro de la institución, comunicando de forma detallada los pasos a seguir en cada uno de los trámites en tiempos de confinamiento.

Del análisis de confrontar las normativas en tiempos de presencialidad con las emitidas en pandemia, se destaca que en gran parte de los procesos que se realizan de forma presencial requiere la presentación de documentación en formato papel mientras que en pandemia se realizaron digitalmente.

El primer paso de cada proceso digitalizado implicaba mandar un mail al área receptora del trámite que se quiera realizar, simulando la mesa de entradas y salidas de la FHAyCS.

De este modo las notas de estudiantes y docentes debían ser enviadas al mail institucional de la Secretaría Académica, aquellos referidos a concursos, diplomas, tesis, certificaciones, equivalencias, como también los trámites realizados dentro del ámbito de la Dirección de Alumnado, debían ingresar a las cuentas de mail asignadas para cada trámite.

Una vez ingresado el trámite, cada receptor realizaba el registro de la documentación entrante en el Sistema COMDOC¹³, permitiendo realizar el seguimiento de las áreas por donde circulaba cada una de las tramitaciones.

¹³ Sistema de Comunicaciones Documentales, Dependiente del Ministerio de Economía de la Nación

Cada área interviniente contaba con una dirección de mail institucional con extensión @fhaycs.uader.edu.ar que funciono como un repositorio de documentación que ejercía de “expediente” en donde cada uno de ellos agregaba las actuaciones necesarias que permitieran su continuidad, constituyéndose como oficinas de trabajos. A partir de allí cada uno de los trámites circuló de forma virtual por cada una de las áreas que recorría en tiempos de presencialidad.

En cuanto al dictado de clases podemos decir que cuando el Gobierno Nacional anuncia el ASPO, y habiendo tomado la decisión política de continuar funcionando a pesar del escenario que se presentó, los docentes dictaban sus clases a través de diversas plataformas (Facebook, Videollamada de whatsapp, vivos de instagram, reuniones por zoom, google meet, entre otras aplicaciones) que permitieron sostener el vínculo con los estudiantes.

Transcurridos unos días de aislamiento se comienza a pensar que todo esto era bueno pero que era necesario darle un marco institucional como también un respaldo normativo.

Se crean las aulas moodle que permitieron dictar clases sincrónicas y asincrónicas, como también los correos institucionales que permitieron sustanciar las mesas de exámenes en entornos virtuales.

La Secretaría Académica de FHAyCS pudo garantizar el pleno funcionamiento de todos los procesos administrativos que allí se realizan, impulsando la digitalización de las tramitaciones, garantizando la protección y la reserva de los datos.

El análisis de datos recopilados permite dar respuesta concreta a la pregunta problema planteada en esta investigación ya que las estrategias definidas por el equipo de gestión permitieron hacer frente a lo desconocido de forma eficiente, pensando en las necesidades que iban surgiendo en el día a día.

Poder tener acceso a todo el respaldo normativo de los procesos administrativos que se realizan en la Secretaría Académica en tiempo de presencialidad como también acceder a las normativas emitidas en pandemia permito analizar los cambios, modificaciones y adaptaciones que fueron necesarias para garantizar estos procesos entre marzo de 2020 y el fin del ASPO.

Del análisis realizado en este trabajo de investigación podemos destacar fortalezas institucionales tales como: capacidad de adaptación, trabajo en equipo, división de tareas, incorporación de TICs, sistematización de información y procesos, despapelización, entre otras.

En otro sentido es necesario decir que al retomar las actividades de forma presencial se vuelven a realizar los trámites en formato papel de manera convencional, dado que, para realizar la totalidad de los trámites en forma digital es necesario implementar sistemas informáticos que dependientes del Sistema de Información Universitaria (SIU) como SIU-SUDOCU¹⁴, lo que implicaría una gran inversión que, en el actual contexto socio-económico resulta inviable.

La pandemia permitió el ejercicio de la digitalización y virtualización de los procesos administrativos, admitiendo la flexibilización de algunos de ellos, instalando la idea de la posibilidad de nuevas formas de trabajo habitando la Universidad.

¹⁴ Solución de Expediente Electrónico Integrado (SIU-SUDOCU), permite realizar una gestión integral de documentos y expedientes

Reflexión personal:

Pensar en educación es pensar en encuentro, en comunidad, en un espacio de enseñar y aprender, de construir conocimientos no solo de forma individual sino colectivamente.

Pensar en educación es pensar en procesos administrativos ya que implica planificar, organizar, gestionar políticamente, gestionar recursos humanos, materiales, económicos teniendo en cuenta que todo está regulado por distintos tipos de normativas que le dan el marco legal e institucional.

Administrar eficientemente la educación comprende tener una mirada global que garantice el ingreso, la permanencia, el egreso y la calidad educativa en beneficio, no solo de los estudiantes, sino también de los docentes, graduados y personal administrativo, en suma de toda la comunidad universitaria.

Administrar la universidad en tiempos de pandemia implicó hacerle frente a desafíos sin precedentes y con ello adaptarse a una nueva realidad, como fue la virtualidad, el uso de TICs, gestionar de forma remota, entre otros tantos aspectos que fueron surgiendo en el día a día.

Entrar a un mundo virtual en principio resultó difícil no solo por el acceso desigual a la conectividad y a los dispositivos electrónicos sino también por las diversas formas en las que impactó en cada una de las personas.

Garantizar el derecho a la educación fue la premisa y en función de ellos se diseñó todo lo necesario para continuar con el trabajo, superando cada obstáculo que se presentó, permitiendo no solo que los docentes coincidan con los estudiantes para continuar generando la cultura del encuentro en los espacios de aprender y enseñar, sino también que todo esté dentro de un marco normativo que lo regule correctamente.

La pandemia generó un quiebre en la forma de vivir de las personas modificando su vida en distintos aspectos. En este sentido la comunidad educativa no quedó exenta de esta realidad enfrentando esta situación como una oportunidad para la educación, la administración y la gestión, permitiendo flexibilizar y adaptarse a lo desconocido.

Por último, decir que el tema investigado es un campo en constante evolución que permite sentar bases para futuras investigaciones que den cuenta y relevancia de las formas en que cada institución lleva adelante la gestión de los procesos administrativos.

En tiempos donde la Universidad es duramente criticada y sofocada con políticas restrictivas, defender la tarea con convicción es un orgullo que solo aquellos que transitamos la Universidad Pública, Libre, Gratuita y de Calidad tenemos el privilegio de vivir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato I. (2005) Introducción a la teoría general de la administración. 7° edición. Capítulo 11 (Pág. 221-246). Capítulo 12 (Pág. 227-274). México. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. 6° Edición México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Omar, F. U. (Mayo de 2020). Métodos y Técnicas de Investigación. Instrumentos de recolección de datos. Paraná, Entre Ríos, Argentina: LAGU.

Fanelli, A., Marquina, M., & Rabossi, M. (2020). Acción y Reacción en época de pandemia: La universidad Argentina ante la COVID-19. ESAL - Revista de Educación Superior en América Latina, 3-8.

Gordillo, A. (2017). Tratado de Derecho Administrativo (Tomo 1). Buenos Aires, Argentina. AbeledoPerrot.

Matus, C. (1972). Estrategia y plan. 11 edición. Madrid España. Siglo XXI Editores.

Scolari, C (2008). Hipermediación: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. Barcelona, España. Gedisa.

Silvio, J. (1998). La virtualización de la educación superior: alcances, posibilidades y limitaciones. Educación Superior y Sociedad. Volumen 9°. (Pág. 27-50).

Tauber, F. (2020). Las Acciones y el Rol de las Universidades en el Contexto de la Pandemia. La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Tanenbaum, A. (2009) Sistemas operativos modernos. Tercera edición. México. Pearson Educación.

Fernández Lamarra y Alonso Bra (2004). Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública: un desafío pendiente.

Ley 19.549 (1972). Reglamentación de Procedimiento Administrativo. Argentina, Congreso Nacional

Ley 7.060 (1989). Ley de Procedimientos Administrativos de Entre Ríos. Argentina, Congreso Nacional.

Ley 25.506 (2001). Firma Digital. Argentina, Congreso Nacional.

Decreto 894/2017. (2017, 2 de noviembre). Texto ordenado del Reglamento de Procedimientos Administrativos. Argentina, Presidencia de la Nación.

Ley 27.446 (2018). Ley de Simplificación y desburocratización de la Administración Pública Nacional. Argentina, Congreso Nacional

Ley 27.555 (2019). Ley de Teletrabajo. Argentina, Congreso Nacional.

Decreto N° 182/19 (BS AS 11/03/2019) Reglamentación de la Ley N° 25.506 de Firma Digital. Argentina, Poder Ejecutivo Nacional.

García Fanelli, A (2020). Los desafíos de la complejidad organizacional y productiva: Universidad pública y asignación de fondos [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Buenos Aires]. Repositorio Internacional UNBA
(http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1169_GarciadeFanelliAM.pdf)

Llomovatte, S., & Naidorf, C. (2020). Un cambio de gobierno en el contexto de la pandemia global en las políticas públicas de educación superior en Argentina (de diciembre de 2019 a julio de 2020). Argentina [Conicet].
(https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/115619/CONICET_Digital_Nro.90fc8e5f-c523-4535-b885-432ff4339477_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2012). Actas del Primer Congreso Federal de Empleo Público. Políticas federales de empleo público: Hallazgos y desafíos en el nuevo contexto. Santiago del Estero, Argentina.
(<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/actas.pdf>)

Sitios Web consultados

ComDoc. Sistema de Comunicaciones Documentales.
(<http://comdoc.uader.edu.ar/comdocII/webtier/Signin>). Consultado 10/06/2024

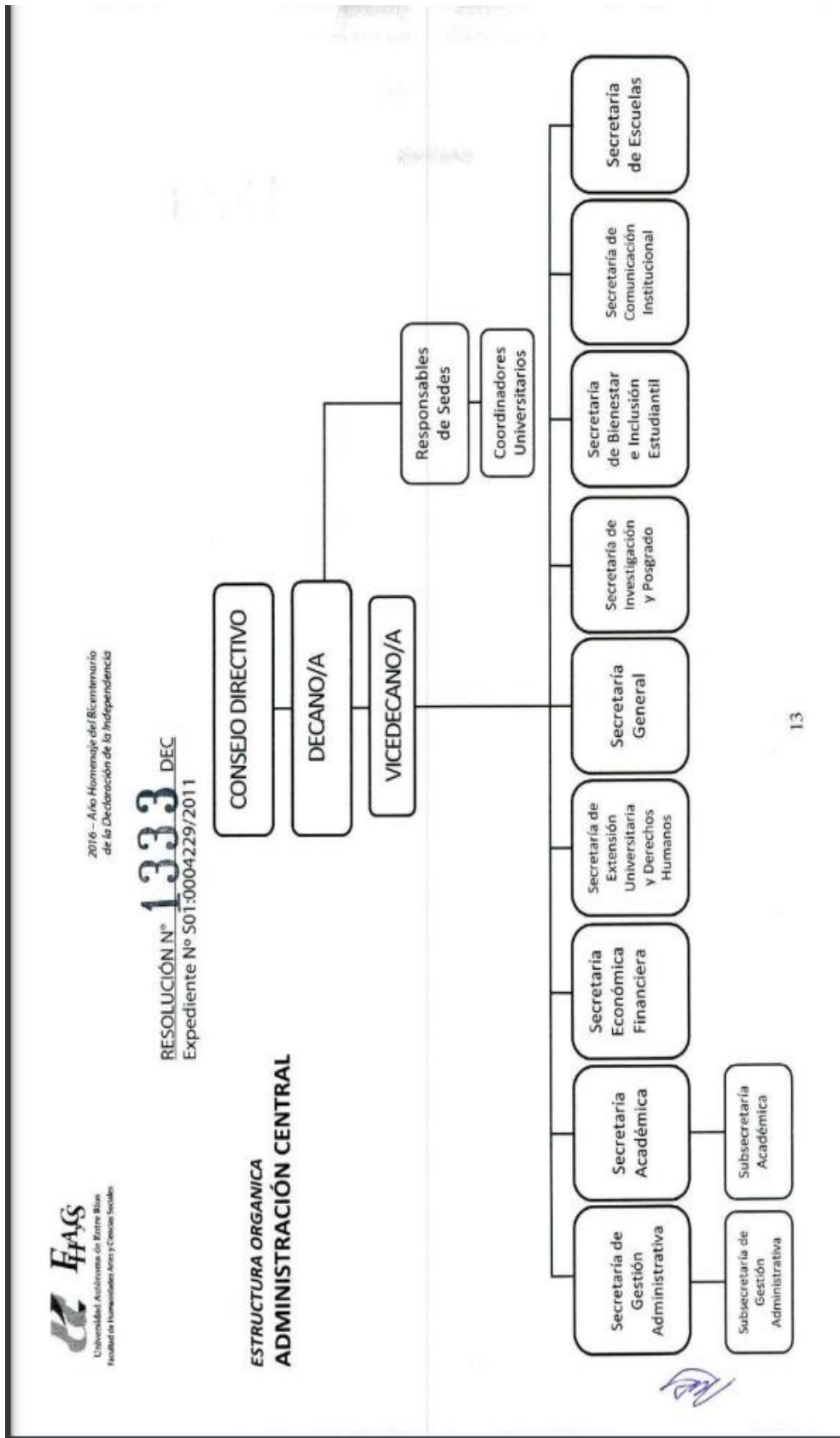
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), & Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19.
(<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?posInSet=1&queryId=6606d041-e555-4f06-b4c4-42ea1b4153e9>) Consultado el 03/04/2024.

Lifeder (2021) 7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.
(<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentosrecoleccion-datos/>). Consultado el 05/05/2024.

Sistema de Información Universitaria. (<https://www.siu.edu.ar/>). Consultado el 05/05/2024.

Universidad Autónoma de Entre Ríos (<https://uader.edu.ar/>). Consultado 10/06/2024

ANEXO I - ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA



RESOLUCIÓN N° **1333** DEC
Expediente N° S01:0004229/2011

SECRETARIA ACADÉMICA

Compuesta por:

Secretaría Académica

Subsecretaría Académica

Dirección Alumnado

Departamento Gestión de Títulos

División Títulos Universitarios

División Títulos de Escuelas

Departamento Historial Académico

Departamento Procesamiento y Desarrollo Informático

Dirección Concursos

Departamento Concursos Ordinarios

Departamento Concursos Interinos

División Adscripciones y Auxiliares

División Escuelas Secundarias

Dirección de Pedagogía Universitaria

Departamento Curricular

División Reforma y Seguimiento Curricular

División Evaluación

División Carreras

Departamento Ingreso Universitario, Permanencia y Graduación

División Ingreso Universitario

División Trayectorias Académicas

División Graduación

Departamento Educación en Contexto de Encierro

División Coordinación Pedagógica

División Trámites Estudiantiles

Departamento Gestión Administrativa

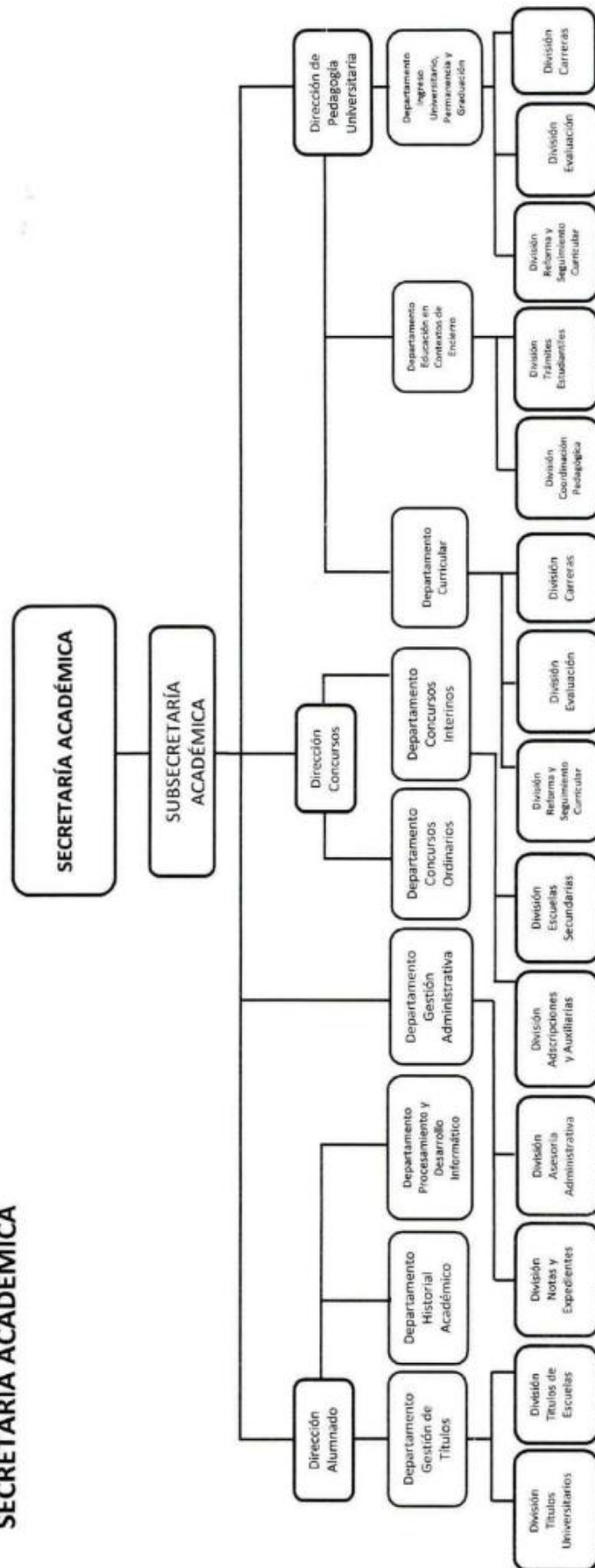
División Notas y Expedientes

División Asesoría Administrativa

2016 – Año Homenaje del Bicentenario
de la Declaración de la Independencia

RESOLUCIÓN N° **1333** DEC
Expediente N° S01:0004229/2011

ADMINISTRACIÓN CENTRAL
SECRETARÍA ACADÉMICA



78

ANEXO II - ENTREVISTAS

Entrevista a la Decana

Fecha de realización: 28 de junio 2024

1. ¿Qué motivó al diseño de estas estrategias para dar continuidad a los procesos administrativos en ASPO?

En primer lugar, recuerdo de este momento de la pandemia de ese día en que el presidente anunció que se cerraba, que había que tomar esa medida de aislamiento preventivo y que era necesario suspender, en el caso nuestro la presencia en la institución, que recuerdo una escena al cambio del canto en la que todos estaban mirando expectante la novedad del anuncio cuando vimos que era contundente de desalojar la facultad.

Estábamos con la secretaria académica y el vicedecano impactados y tratando de imaginarnos qué hacer. Nos comunicamos con el rector que estaba en el mismo estupor y preguntándonos ¿cómo vamos a hacer?

Esa sensación de que tenés que imaginar todo de cómo era esa continuidad, la secretaria académica pensaba mucho en el soporte administrativo.

Se planteó inmediatamente, se dijo “es posible”, vamos a hacerlo con las computadoras de conectar igualdad, cargando el sistema de las computadoras para que los empleamos se lleven a su casa las computadoras y van a poder continuar desde allí administrando a nuestro alumnado.

Eso fue como una cosa que nos tranquilizó y nos hizo ver que podíamos empezar a pensar por ahí que había manera de poder dar continuidad a las actividades académicas.

El Rector hizo una reunión muy importante de decanos en esas horas tremendas en donde se creó un comité de crisis, formado por los decanos, los abogados porque había que tener un soporte normativo donde se definió que para la pandemia se iba a respetar el aislamiento, garantizando la continuidad de los procesos educativos o procesos de formación.

Se redacta una resolución del Consejo Superior que dio el marco general para que como Facultad empezara a trabajar.

Y más hubo que imaginar todas las posibles escenas, que se tienen que seguir dando.

En ese momento los correos de comunicación, los mensajes estallaban en la red, pidiendo que se hacía de ahora en adelante. Tanto docentes como estudiantes

Se diseñaron distintas estrategias y modalidades de cómo responder estos mensajes.

Y en paralelo trabajando con el sistema Moodle, que lo teníamos instalado, pero no en la dimensión que necesitamos para que todas las cátedras estén vinculadas al sistema.

Se generó una estrategia para fortalecer el equipo de educación a distancia.

Se armó un diseño para trabajar con los docentes, con claridad con una idea de poder que pudieran hacer una planificación más reducida ya que no sabíamos cuánto iba a durar el aislamiento.

Se hicieron recortes, priorización de contenidos, que se pudiera presentar, que se empezara a pensar en esas aulas llenarlas de contenidos virtuales.

Una vez conformado el equipo de EAD, empezó a trabajar con el espacio Moodle.

Desde la Secretaría Académica se fueron generando normativas que fueron ordenando.

A la vez, había que ver cómo iba a funcionar el Consejo Directivo ya que al principio las decisiones se tomaban en el decanato, y cuando pudimos organizarnos, se empezó a funcionar con sesiones virtuales.

Trabajamos en nuestras casas, hubo muchas reuniones de gestión, los cuales el rectorado funcionó muy bien porque iba trabajando distintas normativas generales, que daban el marco para que en la facultad pudiéramos avanzar, fue un tema en el que hubo unanimidad en la continuidad con los procesos tanto académicos como administrativos

Las prácticas profesionales y los concursos fueron dos temas que preocupaban. En un principio los concursos se dejaron en suspenso y flexibilizar las prácticas hasta tanto la facultad resolviera en la medida que fuera posible cómo llevarlas a cabo.

Nos ayudó mucho esto de estar en las redes nacionales, como ANFHE, ya que ese espacio permitió ir viendo con otras facultades del país, como esto se iba dando, como iban resolviendo las otras facultades, sus estrategias, no solo normativas, porque son el anclaje que tienes para seguir sino también las estrategias pedagógicas, las prácticas institucionales, la comunicación interna, entre otras cosas.

Primero fue pensar clases sincrónicas (clase sincrónica en tiempo real a través de videollamada). Un tema preocupante fueron los dispositivos ya que no todos los estudiantes contaban con uno.

Se hicieron encuestas para relevar quién no contaba con un dispositivo, se les pagaban datos móviles, si generaron becas desde la cooperadora para hacerle frente a esta situación.

En ese punto funcionó mucho la solidaridad, el misterio aportó besas de conectividad. El CIN iba discutiendo y planteando los marcos, el Ministro de Educación Nicolás Trota, fue generando a nivel nacional todo un trabajo en donde fuimos convocados como asociación regional de facultad. Son redes en las que nosotros participamos en reuniones nacionales en las que podíamos estar, acceder a la información más general de cómo se estaba armando el dispositivo nacional. Claramente FHaYCS busco dentro de nuestro presupuesto, de nuestras posibilidades, la manera de seguir.

Lo más fuerte que nosotros tuvimos, fue que nunca paramos.

Lo de la UBA nos desestabilizó en un momento cuando decidió frenar su actividad hasta junio.

Los docentes de mi propio equipo, tuvieron crisis, pensando que no se podía.

Había muchas herramientas al servicio para dar continuidad: WhatsApp, el aula Moodle. Teníamos la posibilidad de escribirles a los estudiantes las clases. Escribirles por correo electrónico.

Algo que fue importante es que se tomó la pandemia como contenido transversal de las cátedras.

La clave fue: mirar el programa extenso para un cuatrimestre y dejar el contenido prioritario.

Los estudiantes eran muy fuertes porque te agradecían que llegaras con mensajes, que diéramos clases, que subiéramos los Power Point, etc.

Cuando finaliza el primer cuatrimestre, se vio que se sostuvo mucho en la matrícula, es más volvieron estudiantes que habían dejado.

Los chicos aprovecharon esta virtualidad, que era una crisis mundial, ellos en sus casas con ese tiempo disponible les permitió retomar.

En todo este proceso, el Consejo Directivo iba analizando y aprobando las propuestas.

Se observó que pasaba en las otras facultades, se planteó que no se podía seguir con los mismos criterios de regularidad por lo que se trabajó una normativa de la regularidad acompañada.

Comienzan los concursos en modalidad virtual.

En cuanto a las mesas de exámenes, se generaron mails institucionales, desde donde se creaban los enlaces para que los estudiantes pudieran conectarse.

Luego cargar las actas y cerrarlas para que el estudiante lo vea reflejado en su historia académica. Todo realizado con las distintas limitaciones que se presentaban ya que eran soportados con los recursos y dispositivos de cada docente. En un momento de la pandemia el gobierno introduce un código de pago en el recibo de sueldo para conectividad.

Los investigadores, fue más sencillo de resolver, ya que son reuniones de producción, pero el día a día lo cotidiano vimos que era posible.

Se trabajó en todos los niveles Jardín de infantes, primaria, secundaria y nivel superior, hubo un trabajo muy grande.

Se hicieron encuestas a docentes, a estudiantes para ver cómo estaban, cómo iba su transitar en todas las dimensiones ya sea pedagógica, tecnológica, subjetiva, etc

Nos dimos cuenta de que más allá de todo, era importante la vinculación, no perderlos en el camino.

La Secretaria Académica empieza a diseñar un circuito que permitiera designar a los docentes, dentro del marco legal.

El equipo de informática diseña la forma de tener firma digital (Hológrafa que se introducía en los documentos) y luego cuando se pudo circular empezó a funcionar el auto con el chofer, que recorría las diferentes casas para que los distintos funcionarios firmaran.

2. ¿Cuáles fueron los criterios? La facultad tuvo un criterio de selección para estos actores que participaron en este diseño de la estrategia o solamente fue a nivel gestión, el diseño de todas estas estrategias.

Con la secretaria Académica y con el vicedecano trabajamos por video llamada.

El primer equipo que fue necesario reforzar fue el de Educación a distancia es decir a la persona que está a cargo se le incrementó la dedicación, se incorpora una especialista en EDA de BS AS y luego se incorporan una persona más. Este equipo hizo frente a las necesidades de Moodle. El vicedecano asesorando

La secretaria Administrativa coordinó con las diferentes oficinas la metodología de trabajo.

Se refuerza el equipo del área informática, que si bien estaba bastante bien, pero fue necesario un apoyo para que pudieran sostener toda la tarea de los equipos.

Se refuerza el equipo de Tesis ya que se presenta un proyecto para la defensa de Tesis en formato virtual.

La dirección de alumnado funcionó de forma coordinada con la secretaría académica haciendo una tarea prolija y ordenada. Se trabajaba mucho, un trabajo muy importante que hizo él en el alumnado

Cuando se habilitan las salidas, se trabajó un protocolo de entrega de diplomas.

Se redactaron protocolos para el retorno paulatino a la presencialidad, trabajamos mucho el tema del cuidado sanitario. Después nos dimos cuenta de que el cuidado también tenía que ver con ver cómo estaba todo con el tema del aislamiento.

En conjunto con los docentes, y coordinadores de carrera, se redactaron protocolos para la realización de las prácticas profesionales tanto en la rama de la salud mental como también en la de formación docente.

Se trabajó fuertemente en la convivencia de lo virtual y lo presencial. Y la idea de “habitar la universidad”.

Existían dos bandos: los que decían que había que retornar a la presencialidad y los que sostenían que la virtualidad llegó para quedarse, es mucho más económica, mucho más efectiva, las clases perduran en el tiempo, las clases quedan grabadas y esto se sirve dos o tres ediciones de la materia.

En ese punto el ministerio de educación advierte la dificultad de sostener la soberanía de conocimiento, y a su vez la propiedad de esos contenidos.

Entonces, bueno, los sindicatos también empezaron a trabajar, teniendo en cuenta que los docentes no pueden filmar una clase y que la usen indefinidamente.

La universidad está hoy en un momento que hoy se le llama la Transpandemia.

Pero fuimos marchando y fuimos obteniendo resultados positivos, empezamos a pensar en el retorno que también era difícil de organizar.

Se redactan resoluciones que tienen que ver con un porcentaje de virtualidad.

O sea, se fue normativizando la vuelta, pensando qué porcentaje podría continuar virtual teniendo en cuenta lo propuesto a nivel nacional.

Implementarlo en nuestras carreras fue todo un debate porque no era automática esa aplicación, debido a la variedad de carreras que tenemos.

3. ¿Se evaluaron estos resultados?

En este momento estamos haciendo un proyecto de investigación, en el marco de ANFHE planteamos la necesidad de investigar lo que nos había pasado, poner en

narrativas, producir conocimiento sobre eso. Y a su vez asumir este momento que es posterior y que todavía la presencia de la pandemia está.

El ministerio genera una convocatoria denominada PictoRedes, donde convoca a facultades de humanidades y educación y de ciencias sociales a asociarse para armar este proyecto, donde ganamos con nuestro proyecto denominado “Reconfiguraciones del trabajo docente en la pandemia y en la pospandemia”, asociados con 7 universidades nacionales y FHAYCS, que es la única provincial. Se realiza una encuesta nacional y en ese recorrido poder analizar y dar cuenta de lo vivido.

En cuanto al interior pudimos evaluar un incremento muy grande de egresos sobre todo en las licenciaturas, ya que el aislamiento permitió tener tiempo para producir la tesis.

En cuanto a lo que continuó luego de la pandemia podemos enumerar: concursos, defensas de tesis. El aula Moodle, las clases virtuales sobre todo cuando hay paros de colectivos.

Lo presupuestario es un punto que limita el crecimiento de la facultad en cuanto a mejorar los recursos materiales.

Aun en esas limitaciones se lograron grandes cosas.

La tecnología es valiosa e indiscutible, pero la presencialidad es algo que no tiene modo de sustituir.

Entrevista al Vicedecano

Fecha de realización: 04 de junio de 2024

1. ¿Qué motivó al diseño de estas estrategias para dar continuidad a los procesos administrativos en ASPO?

Lo que primó fue tratar que el funcionamiento de la institución pudiera continuar cumpliendo su función social, garantizando los servicios esenciales de la universidad, básicamente el mantenimiento de clases, mantenimiento de su sistema administrativo, que tiene que ver sobre todo con cuestiones prioritarias, como la cuestión salarial, en relación con altas bajas, licencias, con la posibilidad de que los estudiantes puedan graduarse, es decir, los procedimientos administrativos vinculados con alumnado y con la emisión del título, priorizando básicamente esos aspectos, es decir ingreso, permanencia, cursado y el egreso y la tramitación administrativa correspondiente, y claramente todo lo vinculado con la cuestión normativa, o sea, las normas que habilitan estos procesos: resoluciones, disposiciones, circulares, para ello, se buscó, primero cuál era la forma de hacerlo con el personal distribuido cada uno de sus hogares. Lo que se planteó en principio es justamente enmarcarse en las generales de todas las instituciones del país que se vieron envueltas en la cuestión del ASPO, tratando de respetar la cuestión sanitaria del aislamiento social y garantizando de algún modo el funcionamiento institucional de manera virtual o remota.

En algunos casos se asistió a los trabajadores con computadoras de la facultad e impresoras que se enviaron a los domicilios particulares para que pudieran dar continuidad a su tarea. A partir de ahí se establecieron los canales de comunicación, es decir, se rediseñaron los circuitos administrativos para que pudiera dar validez a documentos que pudieran estar digitalizados, se simplificaron trámites, se modificaron recorridos y se habilitó también ciertas disposiciones para garantizar el dictado de clase, una mayor flexibilidad en cuanto a las posibilidades de designaciones en algunos rubro claves. Ese rediseño que tuvo a cargo, sobre todo de la Secretaría Administrativa, que en consonancia con las áreas del rectorado, permitieron rediseñar los recorridos administrativos.

No fue una digitalización, sino que fue pasar a virtual lo que era físico con lo cual no puede asemejarse a un proceso en donde se diseña desde cero un proceso

administrativo digitalizado, sino que esto fue virtualizar lo físico. Se pensó con la lógica de lo físico poder llevado a cabo en lo virtual, entonces tal vez en ese marco hubo que inventarlos, porque, por ejemplo, las firmas físicas tenían que seguir estando, en algún punto había que imprimir, había que firmar, había que escanear, o sea, no fue un proceso que se pasó a lo digital, sino que se transformaron documentos físicos en imágenes de documentos que pudieron ser, transmitidas a través de las redes, eso fue porque por la circunstancia tan interpretativa con la que generó el ASPO.

Otro tema fue crear normas, por ejemplo, se diseñaron normas específicas para los exámenes, que permitieron evaluar de forma virtuales; se diseñaron normas para el desarrollo de las clases, progresivamente se fue generando normativa para que se canalice todo a través del aula de la plataforma institucional (Moodle) y no por otra vía. Todo un proceso que con el correr del tiempo hubo una altísima productividad, porque el tiempo que uno estaba en la casa, en algún sentido se vio reflejado que había mucho tiempo dedicado al trabajo, no sabría medirlo hoy, pero había un intenso trabajo, que permitió que la facultad seguirá funcionando, que las clases se dictaran, se dictó desde el curso de ingreso también.

Pasamos de 250 aulas que tenía la facultad a 2200 aulas moodle, creamos toda una plataforma virtual para las escuelas, se pudo garantizar la misión básica de la universidad que es el dictado de clases en poco tiempo, también, por supuesto, los procesos administrativos que permitieron que la universidad siguiera funcionando.

Hubo un acuerdo de diálogo con las autoridades del rectorado, permitiendo pensar los trámites para que pudieran tener validez, porque estamos hablando de documentos que tienen una consecuencia jurídica, legal, y económica, porque uno está haciendo uso del presupuesto cuando firma una resolución. Entonces, se tuvo que diseñar para poder pasar una situación absolutamente extraordinaria, como fue la pandemia.

La facultad no hizo nada que no estuviera acordado con el rectorado, que es el destinatario, del paso final de todos estos trámites, fue un problema para todos, que a nosotros nos tomó en una situación muy complicada, porque teníamos en un nivel cero la digitalización de trámite. La lógica fue digitalizar o escanear el formato papel y ese recorrido físico se simuló en lo virtual, modificando o simplificando algunas etapas.

2. ¿Cuáles fueron los criterios? La facultad tuvo un criterio de selección para estos actores que participaron en este diseño de la estrategia o solamente fue a nivel gestión, el diseño de todas estas estrategias.

Estuvo a cargo de los secretarios, es decir los secretarios de cada área fueron imaginando y diseñando los procesos virtualizados. En el caso académico, todo lo que tuvo que ver con la virtualización, con el departamento de educación a distancia, que ya tenía un trabajo previo fue indicando los pasos a seguir, sumando algunos profesionales al equipo.

En el caso administrativo, la lógica fue simular los procesos físicos y llevarlo a recorridos virtualizados. Por eso no hubo una innovación en cuanto a nuevos diseños de procesos administrativos, sino que fue tratar de llevar a lo virtual lo que era físico. Por ello, se siguieron usando imágenes y acortando algunos procedimientos, vinculado con el sistema COMDOC, con el caratulado, hubo que hacer modificaciones, porque era imposible que lo físico pudiera continuar.

En cuanto al funcionamiento de la mesa de entradas, se pensó directamente en pasar entre oficina y oficina, o sea, se usó una metodología específica usando COMDOC, que permitió simplificar pasos.

3. De este trabajo en equipo, ¿cuál fue el resultado?

Evidentemente, más allá de que no hubo tiempo de planificación, sino que se fue haciendo sobre la marcha, a partir de la situación generada, obviamente que hubo infinidad de reuniones vía meet y vídeo conferencias, donde se acordaron los criterios, se plantean consultas, y una vez que se aprobaba el procedimiento, por parte del rectorado que habilitaba el modo, incluso algunas cosas se siguieron haciendo físicamente, porque los expedientes tenían que llegar físicos, se establecieron horarios, turnos por facultad, siempre garantizando la condición sanitarias.

Se fue haciendo de ese modo, trabajando, reuniéndose de manera virtual, consensuando, no fue un proceso exento de conflictos, de tensiones, que estuvieron conviviendo allí.

En mi caso estuve trabajando mucho en garantizar la logística, asesorando en educación a distancia, que era la temática en la que podíamos aportar más.

Sí bien nos demoramos algunos turnos en lograr las mesas de exámenes, porque era la posibilidad de darle continuidad a la trayectoria educativa, se garantizó que fueran en el marco de la legalidad.

En el caso de las mesas se trató justamente de garantizar que se cumplieran las condiciones de una evaluación legítima, hubo que establecer procedimiento, habilitar correo institucionales que resguarden las comunicaciones y la privacidad de los datos, hubo mucho cuidado en ciertas cuestiones, incluso el uso de la plataforma; se vio el modo de preservar la información de las cátedras, de los estudiantes en una plataforma institucional, siempre condicionados por las limitaciones tecnológicas, o sea, las redes no estaban preparadas para tantas personas, los servidores tampoco, entonces hubo que conseguir un servidor para alojar todas las aulas moodle y la información que estaba allí, a usarla de determinada manera para no saturar los discos.

La conclusión que nosotros sacamos es que a pesar de las restricciones que siempre tiene al ser una universidad provincial y la facultad tan grande, hemos encontrado respuestas que han sido superiores a otras universidades que han tenido los recursos, los sistemas, porque hubo un gran compromiso de todos los actores institucionales.

Hicimos todo un trabajo esos tres meses, recuerdo los primeros textos que largamos, a modo de indicación, tenían que ver con la idea de que usar cualquier plataforma, pero que el docente mantenga el vínculo educativo con el estudiante. Ya en julio estábamos lanzando la plataforma para escuela ARANDÚ, y al mismo tiempo sacaron una circular académica de que todas las aulas estuvieran en el moodle.

Eso fue una proeza institucional porque tenemos aproximadamente casi 1500 docentes, que trabajaron en esa condición, o sea articular el trabajo de 1500 actores y unificarlos en una plataforma, fue una tarea titánica, no sólo de los que tuvimos en la gestión sino de cada uno de los actores porque se predispuso para eso.

4. ¿Se evaluaron estos resultados?

Hemos sostenido que los aprendizajes de la pandemia no podían perderse, todos los procesos de incorporación de tecnología sean en ámbitos administrativos, sobre todo educativos, la institución educativa, la escuela, la universidad siempre ha sido, un lugar donde la inclusión de tecnología ha sido resistida.

Recuerdo que en un momento escribí en un artículo que decía: lo que culturalmente parecía imposible antes, un estado que invirtió de un programa conectar igualdad, pero que hubo chicos que pasaron por la secundaria que nunca usaron las netbooks para uso educativo.

La pandemia estaba generando esa oportunidad, social y cultural como nunca antes lo había producido, y esto un poco también pasó acá porque uno podría decir, las aulas moodle siempre estuvieron, lo que pasa es que no había una apropiación cultural de parte de los actores que la debían usar.

La pandemia generó esa oportunidad.

Entonces ahora digo si fuimos capaces de poder dictar a pesar de no encontrarnos en un tiempo y en un lugar como es el sistema presencial, y pudimos hacer que más allá de que en qué momento y donde estés vos puedas tener tus clases, poder rendir, poder recibirte, por decirlo de alguna manera, como si logramos eso, terminó la pandemia y volvimos al punto anterior.

Entonces, ¿cómo evitar esa situación de volver a iniciar y aprovechar todos los aprendizajes de la pandemia? en términos de mejora de esos procesos, porque no se trata de incorporar, por incorporar tecnología, pero si vos pensás que en términos de tiempos actuales sin pandemia, nosotros podríamos estar dictando nuestras carreras sin que los estudiantes tengan que trasladarse a parar por dar una ejemplo, esta bueno, tenemos la oportunidad de tomar esos aprendizajes para utilizarlo hoy día. En ese sentido hemos trabajado mucho y en el caso académico, el equipo de la dirección de educación a distancia ha hecho mucha lectura y ha continuado el programa de formación que hemos llevado a que más carreras se incorporan el 30% de virtualización en este último año. Para que haya una formación continua en el uso de las herramientas que viene la plataforma, aquí se está trabajando en una formación metodológica también para el trabajo.

En el campo de lo académico esos saberes construidos, se los ha resignificado para estos tiempos. Y esto son resultados concretos.

En términos administrativos, creo que está claro que no sólo por la pandemia sino por una validación social, de que ya el trámite no tiene que seguir siendo en papel, me parece que está operando más eso que la pandemia, sino el tema del tiempo, el tema de la definición de los errores, hay una validación social a que los trámites administrativos y

del funcionamiento normativo de la universidad deben ir hacia la digitalización. En términos académicos es otra lectura, hoy creo que nadie discute que es mucho más fácil enviar plata por una transferencia electrónica que usar dinero en papel, ya no vemos apropiado de esa transacción.

Creo que pasa lo mismo con los trámites, hay tan buenos resultados en aquellas administraciones que han ido hacia el expediente digital, que hoy no hay nadie que tengas que convencer, sino que hay que implementarlo.

En cuanto a la involución, (volver a los trámites en formato físico) no tuvo que ver con la falta de voluntad o de decisión, sino porque no puedes pasar, sino que tenés un sistema de expediente digital instalado. No hay puntos de intermedio.

Por eso creo que en algún sentido la universidad está avanzando en digitalizar algunos procesos, por ejemplo, ahora estamos en proceso de la expedición de diploma digital.

Otro ejemplo, es que al volver a instalar el uso del sistema Mapuche, permite que muchos procedimientos administrativos vinculados con algunas funciones van a ser facilitados para la digitalización, porque vos ahí ya tenés la base de datos del personal, y después si querés digitalizar el proceso de licencia, va a digitalizar licencia, después de designación.

Pero bueno, no pueden hacerlo por partes al recorrido, tenés que hacerlo completo, y lo otro, el tema del expediente digital, es que al punto al que hay que aspirar es que todo sea digital, como pasa en muchas universidades, donde ya es todo digital.

Ahora, por ejemplo, hay un tema puntual con rectorado que es la capacidad de almacenamiento, porque al escanear documentos que son pesados, requiere de una capacidad técnica del almacenamiento y circulación de documentos pesados, porque ahora está en ese proceso, se está digitalizando para almacenar, y luego tener todo el sistema del expediente digital.

Hoy el tema es así, pero bueno, hay experiencia en mucha universidad nacional, en que ya son totalmente digitales de los procesos administrativos, es cuestión de que la universidad no lo puede hacer a las facultades, eso lo tiene que hacer sin duda la universidad.

Eso ya en la medida en que la universidad siga profundizando esto, aceleren este procedimiento, pero un tema que ya más de gestión de la universidad y la autoridad del de rectorado, que es lo que pueda hacer una facultad.

Entrevista a la Secretaria Académica

Fecha de realización: 12 de junio de 2024

1. ¿Qué procesos administrativos fueron necesarios garantizar en ASPO?

Un trabajo de categorización de todo lo que estuvimos haciendo en términos de normativos, de carácter administrativo, académico.

Nosotros hicimos dos tipos de normativas, dentro de la facultad de la Humanidades:

- Resoluciones de Decana, Resoluciones refrendadas por el consejo directivo que la decana por la situación en la que estábamos tenía que emitir con carácter de mayor urgencia en la intervención del Consejo Directivo.
- Resoluciones que el propio Consejo Directivo fue emitiendo justamente para poder dar marco al trabajo que siempre tuvo carácter excepcional.

Dentro del ámbito de la secretaría académica escribimos varias circulares que estaban estrictamente vinculadas con los procesos administrativos.

En términos generales, en el transcurso de ese año 2020, a lo que es habitual a la continuidad del trabajo de la Secretaría Académica, los trámites que son cotidianos, como los son las designaciones docentes, la sustanciación de concursos de todo tipo que va desde los auxiliares docentes alumnos, adscripciones y de los propios docentes; la emisión de títulos, la emisión de certificaciones, por ejemplo, certificado analítico de los estudiantes para emitir títulos, o simplemente para presentar para hacer un trámite. Tuvimos que resolver la tramitación de tesis, es decir la presentación y aprobación de un proyecto de trabajo de Tesis o TIF y sus respectivos directores, la aprobación del jurado para la defensa de esas tesis, y después ya la aprobación del trabajo final para poder ser descendido frente a un tribunal.

Todo eso es proceso, se fueron generando con adecuaciones.

En esta trama de lo que es administrativo-académico lo que tuvimos que hacer, fue representar la tramitación, como lo hacíamos habitualmente, cada una de estas trámites tiene procedimientos que son propios con modalidades que son propias, y la tuvimos que pensar para hacerlo para constituir equipo de trabajo que pudieran resolver

estos procedimientos por ejemplo tribunales y mesas de exámenes, el trabajo de alumnado, representando eso que, habitualmente, lo hacemos de manera presencial para hacerlo cada uno en su casa y sin obviar pasos.

Por ello fue necesario escribir las circulares que nos permitieron delimitar tareas. representando el procedimiento, como teníamos que actuar en función de no poder encontrarnos en los lugares habituales de trabajo, usar los recursos que habitualmente usamos, analizar cómo imprimir, como firmar, teníamos que circular con el chofer de la facultad, que circulaba con una autorización para que pudiéramos firmar hasta como cada uno de nuestros compañeros, trabajaban en su caso haciendo su tarea y que no hubiera ningún paso.

Los escribimos en circulares, entonces, de esa manera cada uno sabía que tenía que hacer en qué lugar y como lo teníamos que resolver primero en contexto de ASPO y luego en contexto de DISPO.

En DISPO se habilitaron algunas tareas con mucha restricción, en burbujas analizando que tenía que volver lo antes posible a lo presencial y que otras cosas podían seguir haciéndose de modo virtual, a distancia o a través de los entornos de trabajo.

Esas fueron las tareas que hubo que enmarcar en normativas que son de orden superior, ya que cada uno de estos procedimientos equivalencias, emisión de títulos, exámenes, están puesto en normativas que van desde el rectorado, consejo superior, Consejo Directivo de nuestra facultad, encontrar modos para flexibilizar esas normativas de modo excepcional en función de la situación que estábamos pasando.

¿Cómo se resolvió eso? En principio la presidencia de la nación estableció que teníamos que quedarnos en nuestra casa y que no podíamos salir a trabajar a los lugares habituales.

Nuestra universidad a través de normativas del rector que en aquel momento era Anibal Satler, el Consejo Superior, fueron escribiendo todo lo necesario que permitió, por ejemplo, omitir en mesas de examen, buscarán la forma de hacerlo, reponer esos exámenes y de qué modo.

Se diseñó un procedimiento para tomar exámenes, como constituir el tribunal, de qué modo se presentaba el estudiante, que tipo de evaluación se podía hacer. Esa resolución sale en junio, que se logra luego de consensos

En 2020 quedaron tres mesas que después las repusimos con la extensión de regularidad.

En cuanto a los procedimientos, se trabajaba de manera espiralada, a veces salía la normativa general previamente, teníamos reuniones con los secretarios académicos de la Universidad y de las otras facultades nuestro equipo de trabajo, con los compañeros administrativos que tenían responsabilidades se iba generando el procedimiento y cómo se resolvía cada escena, cada tareas académicas, cada actividad académica, lo escribíamos y si así hacía falta, pedíamos que se refrende la tarea con una normativa de orden superior.

Tal es así que rectorado escribía sus normativas, la facultad las suyas y la secretaria hacía lo propio con su tarea.

La secretaria académica escribía los proyectos de resoluciones que se enviaban al Consejo Directivo, analizaba, hacía sugerencias y aprobaba.

La secretaria se limitaba a realizar circulares para ordenar el trabajo que cotidianamente se realiza, sin omitir ninguna de las tramitaciones y ningún paso, inclusive agregamos pasos.

Por ejemplo, ¿cómo hicieron las evaluaciones de los auxiliares docentes alumnos? Se tomaron entrevistas virtuales, se generaron actas que se enviaban por correo, que firmaba cada uno, porque no tenemos firma digital para todo.

Por ejemplo, el 12 de mayo de 2020, elaboramos una resolución que nos aprobó el Consejo Directivo, que establecía plazo de entrega de documentación ingresante 2020, porque esa parte, se interrumpió ya que estábamos recibiendo documentación ingresante 2020, cuando no pudimos salir más a la calle. Hubo que correr los plazos dentro del calendario académico, reprogramar mesas de exámenes.

Se emite la circular en particular que organizaba las defensas de Tesis y TIF en forma virtual.

Primero aparece el caso a analizar y luego la circular que nos dio el marco que flexibiliza normativas que no preveían la defensa de modalidad virtual

Que aún seguimos haciendo y ahora se está escribiendo la normativa definitiva, ya que la pandemia facilitó esos procesos, no necesitan traer a los evaluadores de sus casas. A veces vienen, a veces no.

El 6 de julio de 2020 por medio de la resolución 230/2020 “Reglamento de examen en el entorno virtuales” que se complementó con una circular, que amplió las modalidades de evaluación. Ambos documentos describen la reformulación del proceso no solo académico, sino también administrativos Incorporando la tecnología de la comunicación para poder sustanciar los exámenes.

Ese reglamento contempló cuatro modalidades de evaluación sincrónica y asincrónica. Mediada siempre por entorno virtual e incorporando procedimientos para recordar para garantizar el acto académico dejando constancia de la acreditación o desaprobación de la materia, preservar la integridad del estudiante

Todo lo que tenía que ver con las clases presenciales se pasaron a Moodle, generando una normativa para eso.

Exactamente, el principio se estableció que el moodle era el entorno virtual, de trabajo institucional y obligatorio.

Tenemos las Resoluciones donde se dispone la modalidad de designaciones suplencia, resoluciones que aprobaron la rectificación del calendario académico ya que hubo que correr fechas.

La Resolución 487 fue de junio de 2020, donde instalamos la regularidad acompañada, para todos los estudiantes, que establece que todos los estudiantes inscriptos por SIU-Guaraní que hubiesen tenido una vinculación parcial, total, o intermitente, se le otorgó la regularidad, con el compromiso de generar estrategias de acompañamiento desde los equipos técnicos, como el programa de ingreso, permanencia y egreso, la dirección de pedagogía universitaria, las coordinaciones de carrera.

2. ¿Se pudo garantizar el funcionamiento pleno de la secretaría o fue parcial?

Garantizamos el funcionamiento pleno.

Todo se hizo inclusive algunas cuestiones, que no fueron en el tiempo que estaban fijados por el calendario académico de ese año, y en los proyectos de cátedra de los profesores, por ejemplo, las prácticas en donde se generaron normativas porque se dio la necesidad buscar la forma de trabajo, debatimos mucho con los docentes, lograron el consenso y generamos la normativa que contará con el marco legal para poder hacer una actividad porque como estamos autorizados a flexibilizar reglamentos.

¿A la pregunta de qué se hizo primero? Lo primero que se hizo fue dar clases, garantizar la inscripción a clases, que fue una tarea titánica porque teníamos que vincular a docentes y estudiantes que nunca se habían visto.

Vincular las direcciones electrónicas entre docentes y estudiantes, a través del SIU-Guaraní por eso había que generar todo ese sistema de que el estudiante esté vinculado a su comisión empezando un primer vínculo, luego las aulas moodle, entonces había que trabajar con el tema de la matriculación, luego había que garantizar graduación, por lo tanto había que pensar en cómo seguíamos tomando exámenes y cómo se dio hacia las defensas de tesis, así que esas fueron las dos grandes tareas para realizar.

El final de todo esto tuvo que ver con las prácticas ya que a mediados en el segundo cuatrimestre.

En el año 2021 todos estos trayectos tuvieron su propio reglamento porque después hubo que generar normativas para poder estar trabajando en un entorno virtual y en el lugar físico con los protocolos sanitarios.

Fueron las primeras clases que se empezaron a dar.

Nosotros estuvimos muy en contacto a través de la red ANFHE en todos los casos y en todas las universidades el proceso y fue el mismo, primero fue garantizar clases luego defensa de TESI, concursos docentes, concursos de adscripción, y la última parte de la mano y física resolver todo lo que tenía que ver con el campo de las prácticas en general.

Todo el trabajo duró entre el 2020 y 2021 en la facultad humanidad a partir de la flexibilización de poder salir a la calle y el trabajo a partir de burbujas, las primeras clases que retornan presenciales son este grupo de las prácticos, ya para el año 2022 y iniciamos el año con una organización que fue intercalando la modalidad virtual-presencial, con

burbujas, cuando los cursos eran grandes venían la mitad de una comisión una semana y la otra mitad de la comisión la otra semana y se dictaban clases virtuales, a los cursos que tenían, los docentes tenían doble trabajo.

Hubo distintas modalidades de acuerdo a las distintas carreras que tenemos, de acuerdo a las peculiaridades, hubo carreras donde se trabajó tres semanas presencial por una virtual para evitar conglomerados. El retorno siempre fue progresivo, cuidadosos de la salud y también para ese retorno progresivo fuimos generando normativa, desde circulares hasta documentos de trabajo.

Escribimos varios géneros: resoluciones, circulares, documentos de trabajo.

3. ¿Cuál fue la dificultad y las fortalezas que presenta todo el proceso?

Este proceso nos permitió objetivar analizando todos los procesos

Ejemplo: Sobre una designación docente, una nota del coordinador de carrera, adjuntando CV al mail institucional, se generaba número de nota, expedientes.

Con esto quiero decir que el mail institucional se constituyó como la oficina de trabajo a través del mail y se generaban números

Empiezo por lo bueno porque nos permitió objetivar permitiendo mejorar muchísimos procedimientos.

Lo más difícil, a pesar de que fue tremendo y hasta agotador no te puedo decir que es lo más difícil. Porque yo me quedo con lo positivo.

Con todo lo positivo, con todo lo que fue generando los equipos de trabajo.

Sí podría decir lo más angustiante fueron los que se quedan en el camino Porque no pudimos con todos, a pesar de que nosotros fijamos una política de inclusión y trabajamos con todos, todas, le dimos una oportunidad no pudieron, porque fue una situación social, económica, personal, de salud.

4. ¿Qué procesos implementados en la pandemia, continuaron?

Por ejemplo, estamos todo lo que tengan a tener con concursos y con la defensa de Tesis, siguen siendo de carácter virtual.

Las clases virtuales nos permitieron generar lo que estamos necesitando, veníamos trabajando sobre el uso del Moodle como un entorno virtual de trabajo que justamente va a tono con la época que estamos viviendo, que seguimos viviendo, y que favorece tanto la enseñanza como el aprendizaje.

Entonces, toda esa experiencia que en algunas carreras habíamos empezado a transitar pero con dificultad, porque costaba convencer a los docentes.

A partir de ahí surge la propuesta del 70-30, que es lo que nos permite la normativa actual. Ahora estamos empezando otro proceso que tiene que ver con los planes de estudio, con el acortamiento de las carreras, pero esto ya como una medida nacional. Eso fue realmente muy positivo.

El resto de los procedimientos todavía no es remoto, ni digital, la universidad está trabajando en algunos procedimientos.

Por ejemplo, en la generación de los títulos, y diplomas.

La universidad está trabajando la despapelización de los procesos

Donde seguimos usando papel: en donde el papel sigue siendo respaldo de los actos administrativos.

ANEXO III - NORMATIVAS

Normativa Rectorado UADER

Ordenanzas

UADER (2008). Res 289/08 UADER. Reglamento de Llamado a Concursos Ordinarios (https://drive.google.com/file/d/1TEbFTfE60KD4tdlpefqokzpB25P0th0o/view?usp=drive_link)

UADER (2014). Ordenanza 027/14 CS. Implementación de SIU. (https://drive.google.com/file/d/1Y_7dMo_ua7UPaePNGzww8um0HJB6xsoR/view?usp=drive_link)

UADER (2014). Ordenanza 047/14 CS. Procedimiento para Expedición de diplomas a los egresados de las carreras de nivel Superior. (https://drive.google.com/file/d/1tNrLDD0SYprS9rVDmaXii9IVKsWwD-T_/view?usp=drive_link)

UADER (2019). Ordenanza 120/19 CS. Reglamento Académico de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. (https://drive.google.com/file/d/1xEsDnUQU-028qw-8JDwZiLyIK-CnGBaf/view?usp=drive_link)

UADER (2020). Ordenanza 153/22 CS. Protocolo de sustanciación de Concursos Docentes bajo modalidad virtual. (https://drive.google.com/file/d/1xDVYZ5uil2cxO3COHErSLghNPruz-AcA/view?usp=drive_link)

Disposiciones:

UADER (2020). Disposición N° 1/20 Secretaría Académica. Autorización a dar continuidad a las actividades académicas remotas. (https://drive.google.com/file/d/1FLXwB4J6LQAC_qZb0ihQqop25nLEOrau/view?usp=drive_link)

UADER (2020). Disposición N° 2/20 Secretaría Académica. Habilitación de exámenes finales en modalidad virtual para acreditar materias.

(https://drive.google.com/file/d/1bimmPPGYmn1QFutluUjqYLuS0SDUad-6/view?usp=drive_link)

UADER (2020). Disposición N° 7/20 Secretaría Académica. Procedimiento para la incorporación de aspirantes 2021. (https://drive.google.com/file/d/1R7R2GJ2b9iIyV7-zVHUIgjWTF_DxarxE/view?usp=drive_link)

Normativa de FHAyCS

Resoluciones

FHAyCS (2010). Res 580/10 FHAyCS. Reglamento de Equivalencias. (https://drive.google.com/file/d/1c-sa-mN3aUElQyP0Br-LCB542XTzp0I/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2010). Res 2069/10 CD. Reglamento de Tesis de las Licenciaturas de FHAyCS. (https://drive.google.com/file/d/1OpAV_oYGL-Ww8WJdOaSlX18q6SmPhixS/view?usp=drive_link)

Ampliatoria 1293/13 CD. Ampliatoria de Res 2069/10 CD. Amplia para la Licenciatura en Artes Visuales. (https://drive.google.com/file/d/1G8-zykomlOmRMQEarhPssLU0za-3eQte/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2013). Res 1624/13 CD. Reglamento de Docente Auxiliar Alumno. (https://drive.google.com/file/d/1-XUYZUeBbaczO_goJhwjbGgo3iWAEdjU/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2014). Res 1633/14 CD. Reglamento de Concursos para cubrir cargos docentes y horas cátedras interinas y/o suplentes. (https://drive.google.com/file/d/1T6INzS7BnQakuillLb-RhWG7acmQ5YUR/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2014). Res 23/14 CD. Reglamento de Adscripciones. (https://drive.google.com/file/d/1EpuLy0S4kaGcLg2DSotf0lKWo7b54j_D/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2015). Res 1220/15 CD. Reglamento de los Consejos de Carrera.
(https://drive.google.com/file/d/1e94MuLqF8LOzSj1EgDvh7LRuavHrULh0/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2016). Res 1333/16 CD Estructura Orgánica de FHAyCS.
(https://drive.google.com/file/d/12h9oK5vIaLp52_38QeYRSsCxqwSDcYHN/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2019). Res 663/19 CD. Reglamento TIF - Licenciatura en Psicología.
(https://drive.google.com/file/d/14IXupbt_ZeCh5utY_cCHnIV0jjnSZXRq/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 172/20 CD. Plazos de entrega de documentación ingresantes 2020; reprogramar mesas de examen; defensa de tesis y TIF modalidad virtual; extensión de regularidad; suspensión de asistencia como condición académica
(https://drive.google.com/file/d/1jHJQS90swapMnzGJ-CTMfgJw23DYSp3/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 230/20 CD. Reglamento de exámenes en entornos virtuales.
(https://drive.google.com/file/d/1da-pvtCoW8t1mYUCUJVz3KU4hnAuWLXi/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 231/20 CD Rectificación del Calendario Académico.
(https://drive.google.com/file/d/1Vmil13W3DvwmeWOIyYVQFsTBRPJQWzWG/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 232/20 CD . Habilitación progresiva de aulas moodle.
(https://drive.google.com/file/d/1xaFTRSH2EPdJPxLiRLK14z6_LkzVvJQt/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 324/20 CD. Aprobar la Res. 487/20 DEC.
(https://drive.google.com/file/d/1mz5ZszHUnZz3OvQMbJNWOKefWEiEfSul/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2020). Res 487/20 DEC. Orientación para acompañar propuesta pedagógica para año 2020. Readecuación de plazos del calendario académico. Regularidad Acompañada. Acreditación de espacios curriculares.

(https://drive.google.com/file/d/1bUehCAHXtCOYScP4ajfMQs0UVo4VxI9M/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2021). Res 375/2021 CD. Extensión de Regularidad. (https://drive.google.com/file/d/14Li5RdAOST3xOXVdkP2uAxtZ_wJCZAp0/view?usp=drive_link)

FHAyCS (2021). Res 1371/2021 CD. Protocolo para realizar concursos interinos. (https://drive.google.com/file/d/1_QnzKTI6axnM7a9JlAiQpBzg6Lt0qSVk/view?usp=drive_link)

Circulares

Circular N° 15/20 SA. Procedimiento para la tramitación de designaciones docentes. (https://drive.google.com/file/d/15u_Dc76RcWOzoL1oE2j3J9HMmXQTIQx8/view?usp=drive_link)

Circular N° 16/20 SA. Procedimiento Implementación de Defensa de Tesis y TIF modalidad virtual. (https://drive.google.com/file/d/1aD5AivN-DoWW6cmLk2I4Oqjjp-WCv4Do/view?usp=drive_link)

Circular N° 17/20 SA. Procedimiento para entrega de diplomas a egresados. (https://drive.google.com/file/d/1zNOPep6z3LouvXuWpsgtV2RT0D8dLLD6/view?usp=drive_link)

Circular N° 18/20 SA. Procedimiento para emisión de certificado analítico de egreso e inicio de trámite de expedición de diploma. (https://drive.google.com/file/d/12iDip-EoyJhOwGyGZmwR9e7H7tf-0KXH/view?usp=drive_link)

Circular N° 19/20 SA. Procedimiento para dar continuidad a la designación de adscriptos. (https://drive.google.com/file/d/1A1e6L8hZa78sGAt699eg-IATUXcGMdFJ/view?usp=drive_link)

Circular N° 20/20 SA. Procedimiento para dar continuidad a la designación de docente auxiliar alumno. (https://drive.google.com/file/d/1EEEFx-cSf9lyYy6t55fV5_w5qBiD816/view?usp=drive_link)

Circular N° 23/20 SA. Entrega de proyectos de Tesis/TIF en el marco de ASPO Licenciatura en Psicología. (https://drive.google.com/file/d/1NUmeFkYZMLO6pKvfyv9s_2Z2Gs5W-sN4/view?usp=drive_link)

Circular N° 24/20 SA. Entrega de proyectos de Tesis en el marco de ASPO Licenciatura en AV, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía. (https://drive.google.com/file/d/1-9b9yZEZtR-r1EaYhS6t4rxvRBsjCVwF/view?usp=drive_link)

Circular N° 25/20 SA. Evaluación y acreditación de espacios curriculares mediante modalidad escrita no presencial-sincrónica. (https://drive.google.com/file/d/1drLc-sqZ4jl5FpfoVAL90pZUVQUUpZ4YJ/view?usp=drive_link)

Circular N° 26/20 SA. Procedimiento para realizar inscripción virtual de adscripciones y DAA en el marco de ASPO. (https://drive.google.com/file/d/1JWB20Y-ANoKIWmHVBETuRZD2i9WdNIn4/view?usp=drive_link)

Circular N° 27/20 SA. Constitución de Jurado Evaluador y elaboración de dictámenes de Proyectos de Tesis Licenciatura en AV, Filosofía, Ciencias Sociales, Geografía, Historia, Pedagogía. (https://drive.google.com/file/d/1FNZjGBwnt92jhc5yzES6Si_GVHLPVwl/view?usp=drive_link)

Circular N° 28/20 SA. Procedimiento para solicitud de equivalencias en espacios curriculares de carreras de FHAYCS. (https://drive.google.com/file/d/1feYuDwlOzHL8v7q6W8N0xbl-vWNnqCoY/view?usp=drive_link)

Circular N° 29/20 SA. Procedimiento Inscripción a mesas examinadoras Artículo 8, llamados extraordinarios Ordenanza 120/19. (https://drive.google.com/file/d/1vlcyWNtIQglZijvRCBm7npIQIv-5j8tl/view?usp=drive_link)

Circular N° 30/20 SA. Procedimiento para inscripción y sustanciación de concursos Docente Auxiliar Alumno. (https://drive.google.com/file/d/1wD-Fn32VuJrFwBbcNqBT6ugrxt-8SSBW/view?usp=drive_link)

Circular N° 30/20 BIS SA. Ampliación Procedimiento para inscripción y sustanciación de concursos Docente Auxiliar Alumno.

(https://drive.google.com/file/d/1i_qyp1aLC7qD9mGTQ-_MWsqgqVBjnHp3/view?usp=drive_link)

Circular N° 31/20 SA. Procedimiento para homologación de Curso de Ingreso.
(https://drive.google.com/file/d/1ThksmAFKMRQqRoAS9vvSvBm0KpobkFN/view?usp=drive_link)

Circular N° 32/20 SA. Procedimiento para inscripción y sustanciación de concursos de Adscripciones.
(https://drive.google.com/file/d/1Avg58FC3ZM4AIJ37iJLogzsXbCbqPSvP/view?usp=drive_link)

Circular N° 33/20 SA. Procedimiento para la tramitación de designaciones docentes para el año 2021 en el marco de las restricciones de tareas presenciales.
(https://drive.google.com/file/d/1E4bbck0mv3BwM4BrNk9yRLuKmm0z0Mnx/view?usp=drive_link)