



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

**ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES
EN ÁREAS FUNCIONALES COMUNES
A TODAS LAS DEPENDENCIAS**

Coordinador del Proyecto:
Ana María Cachela

Julio

2010

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

1.- PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS - SPyGI

- Integrantes del equipo de trabajo del proyecto:

| Nombre y apellido | Rol | Dir. Gral. de pertenencia |
|--------------------------|-------------|----------------------------------|
| Ana María Cachela | Coordinador | Área RRHH |
| Luciana Robledo | Integrante | Área RRHH |
| Cristina Somazzi | Integrante | DGTI |
| Vanina Poissot | Integrante | DGP |
| Fernanda Cocco | Integrante | DGC |
| Estela Gutierrez | Integrante | DGCF |

2.- SITUACIÓN GENERAL DE PARTIDA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

"No todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los Recursos Humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan mas y mejor que los frustrados".Etzioni, Amitai).

Partimos de la idea de que las universidades son instituciones regidas por la racionalidad. Por ello, la gestión y la administración deben tender a reducir los factores azarosos, lo que implica y exige tomar decisiones e intervenir. Por lo tanto entendemos que la gestión y la administración son un producto de nuestras acciones. Estas ideas significan considerar a estas instituciones como permanentes construcciones de las que aquellos que forman parte son, simultáneamente, arquitectos y habitantes.

2.1. Antecedentes

En la Universidad Nacional de Córdoba, de acuerdo a datos del anuario de 2008, se desempeñan 8.450 docentes, 2.797 no docentes y 540 contratados. La última estructura aprobada para nuestra institución data del año 1990, mediante Res. HCS 411/90. Podríamos casi con seguridad inferir que su diseño no refleja la actual división de trabajo en las áreas, cuestión ésta que dificultaría los mecanismos de coordinación y la toma de decisiones.

En los años 1999 y 2003 el Planeamiento Estratégico y la Evaluación Externa de CONEAU consideraron los cambios del entorno aspectos que hacen a la adaptación de la Universidad. En el caso del informe del planeamiento específicamente, en los

objetivos generales y en las líneas de acción se propone desde la Comisión de reorganización administrativa y también desde la académica:

- *"Lograr una organización académica eficaz, que facilite el cumplimiento eficiente de las misiones sustantivas".*
- *"Asegurar una organización flexible, con capacidad de anticipar y detectar los cambios y de adaptarse al medio social y a las necesidades de nuevas ofertas académicas".*
- *"Lograr una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones administrativas".*
- *"Posibilitar la agregación de los datos producidos por los sistemas administrativos, en un sistema de información integral e integrado para la toma de decisiones en los diversos niveles de gobierno."*

Asimismo el informe CONEAU en el capítulo 7 –Organización Institucional- recomienda :

"Dentro del marco estatutario y con particular atención a la historia de la Institución, realizar una reingeniería de la estructura organizacional de la U.N.C. para lograr una mayor congruencia institucional, dentro del marco estatutario".

Hasta el momento, no se habían establecido claramente las condiciones laborales necesarias, no se habían analizado los puestos y perfiles actuales, por lo que muy difícilmente la adaptación a los cambios haya sido el ideal.

Se podría suponer que la mayor parte de las funciones se han ido moldeado con el tiempo a los individuos que las prestan, y ésta es una de las causas por las cuales la categorización de los empleados no han sido asignadas con el mismo criterio en las distintas dependencias. En consecuencia, existen también diferencias en las remuneraciones que se perciben; inequidad que ha provocado malestar entre el personal y consecuentemente un clima laboral adverso.

Ahora bien, si *"La estructura es un instrumento básico para consecución de la estrategia."* (2- Semino, Isabel), su desactualización, no sólo es una limitación sino que la convierte en un factor limitante. Por lo tanto revisarla, adecuarla a las misiones institucionales, a las nuevas políticas de gobierno implicaría determinar claramente las funciones y las responsabilidades, eliminaría las superposiciones de roles y optimizaría el uso de los recursos tanto financieros como humanos.

Es la actual Gestión la que propone en sus ejes programáticos de gobierno diseñar estructuras organizacionales en áreas funcionales comunes a todas las Dependencias, razón de ser de este proyecto. La idea es implementar una experiencia piloto en Áreas de Mesas de Entradas y de Personal y Sueldos de las Dependencias y

del Área central y, en el caso en que se obtengan resultados positivos, poder incorporar nuevas áreas.

Para concluir, hacemos nuestra la idea de Etzioni cuando afirma:

"...el problema de una organización moderna es, construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible, producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción".

3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

PRODUCTOS

- Revisión de Procesos Clave, Relevamiento, Análisis y Diagnóstico de Estructuras y Funciones Organizacionales.
- Diseño de nuevas Estructuras Organizacionales por áreas (Sueldos, Mesa de Entradas y Áreas Económico-Financieras).
- Definición de funciones generales comunes en Área Central y Dependencias (Sueldos, Mesa de Entradas y Áreas económico-financieras).
- Análisis de Dotación de Personal en Áreas (Sueldos, Mesa de Entradas y Áreas económico-financieras)

3.1. PROPÓSITO

Lograr diseñar Estructuras organizacionales en áreas funcionales comunes a todas las Dependencias

3.2. FINES

- Implantar una cultura de gestión por resultados.
- Lograr eficiencia y eficacia en la administración.
- Lograr optimizar el uso de recursos.
- Lograr organigramas actualizados.
- Lograr que la administración se adapte a los cambios.

Alternativa

Trabajar en el análisis de las estructuras administrativas comunes a todas las Dependencias.

Análisis de la alternativa

a) Técnica

Será necesario capacitación de Directivos, conformación de equipos técnicos-profesionales, como así también se requerirá de equipamiento (PC).

b) Organizacional

En todos los productos existen objetivos que requerirán de información presupuestaria, de personal y es esperable que lo requerido sea considerado por las Autoridades.

c) Económicas

Será necesario contar con recursos para capacitación, pago de honorarios profesionales, material e insumos.

d) Política

Este proyecto requerirá de acuerdos de partes y es esperable que se logren.

e) Legal

Todos los productos deberán ser aprobados por actos administrativos (Resoluciones Decanales y de Consejo Superior).

| OBJETIVOS | SITUACION DE PARTIDA | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | VALOR NORMATIVO DEL INDICADOR | MEDIO DE VERIFICACION | FECHA DE CUMPLIMIENTO | SUPUESTOS |
|---|--|--|---|--|--------------------------------|--|
| PRODUCTO 1: Revisión de Procesos Clave, Relevamiento, Análisis y Diagnóstico de Estructuras y Funciones Organizacionales | | | | | | |
| Realizar Acuerdos Inter-institucionales | No existen | Cantidad de acuerdos | 3 como mínimo | Actas Acuerdos | Ultima semana de mayo de 2011 | Que exista voluntad política |
| Elaboración de Propuesta, socialización, consenso y aprobación | | Tiempos destinados a cada actividad | 8 semanas | Actos Administrativos | Última semana de junio de 2011 | |
| Diseño y aprobación de un Plan de trabajo | | Tiempo de diseño y de aprobación | 4 semanas | Actos Administrativos | Cuarta semana de agosto 2011 | |
| Definición de misión, visión y objetivos de áreas Sueldos, Personal y Mesas de Entrada | Trabajos realizados en el PMC | Cantidad objetivos x áreas | Al menos el 70% por área | Registros | última semana de octubre 2011 | Que los responsables de las áreas centrales y de las dependencias participen activamente |
| Relevamiento de puestos y perfiles actuales y necesario- Personal de M.E. y Sueldos y áreas Económica-financieras | No existe definición de puestos y perfiles | a)Autodescripción de Actividades- b)entrevistas | 70% de puestos autodescriptos y de entrevistas realizadas | 1-Cantidad Formularios-2- Cantidad Entrevistas | última semana de octubre 2011 | |
| Elaboración Informe de Avance | No existe | Porcentaje de Avance | Mas del 50 % de las actividades | Registros y Formulariosde actividades | Tercer Semana noviembre 2011 | |

Árbol de objetivos

