



UNC



SPGI



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 moldeando 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

