

FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Análisis de estructuras y procesos clave en áreas comunes a todas las dependencias de la UNC

Sandra Fabiana Arónica

Ponencia presentada en el 7º Congreso Argentino de Administración Pública realizado  
en 2013 – Ciudad de Mendoza, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## SEPTIMO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA

MENDOZA, 18,19 Y 20 DE SETIEMBRE DE 2013

### PRESENTACION DE PONENCIA

**TITULO:** Análisis de estructuras y procesos clave en áreas comunes a todas las dependencias de la UNC

**AREA TEMATICA:** <sup>1</sup> El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para la equidad y la sustentabilidad.

**SUBTEMA** (c): Modernización e innovación estatal y nuevas modalidades institucionales

**EXPOSITOR:** Sandra Fabiana Aronica

Profesora - Investigadora - Consultora / Licenciada en Administración - Contadora Pública / Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba.

E-mail de contacto: [saronica@eco.unc.edu.ar](mailto:saronica@eco.unc.edu.ar) - [saronica@gmail.com](mailto:saronica@gmail.com)

**Síntesis:**

La Universidad Nacional de Córdoba ha experimentado en los últimos 20 años un crecimiento muy significativo, pero su planta de personal acompañó dicho crecimiento?... El presente trabajo expresa cómo se relevaron y analizaron los puestos de trabajo, estructuras organizacionales y procesos clave en algunas áreas comunes a todas las dependencias. Aquí se narra nuestra experiencia y algunos de los resultados obtenidos.

Los autores de ponencias individuales o que formen parte de paneles deberán enviar sus respectivas ponencias a la dirección electrónica [congresoap@congresoap.org.ar](mailto:congresoap@congresoap.org.ar) antes del 20 de julio de 2013, a efectos de su inclusión en el CD del Séptimo Congreso Argentino de Administración Pública

---

<sup>1</sup> De acuerdo a lo especificado en <http://www.congresoap.org.ar/metodologia.php>

## **1 - Introducción.**

La Universidad Nacional de Córdoba (UNC) que acaba de festejar sus 400 años de historia, ha experimentado en las últimas dos décadas un crecimiento significativo, tanto en el número de dependencias que la conforman, como en el número de las carreras y propuestas académicas que brinda; además del desarrollo que también han experimentado las áreas de investigación y extensión. El presente trabajo expresa una experiencia piloto en la cual se analizó la estructura funcional en áreas comunes a diez dependencias de la UNC.

### Marco conceptual

Los estudios organizacionales deben analizar primeramente la estructura orgánica de una organización; Mintzberg afirma que la estructura organizacional es una de las diferentes maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos. Stephen P. Robbins además confirma que la estructura es la que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas. Esta descripción de la estructura de la institución debe corresponder con la representación gráfica en un organigrama, tanto en lo referente a las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. En cualquiera de los conceptos mencionados con anterioridad, podemos percatarnos de que la estructura implica la coordinación y dirección de un grupo de trabajo y las actividades que realizan para que la institución siga funcionando de manera adecuada. Es por ello, que se seleccionaron algunos procesos, considerados "clave", que tenían la particularidad de ser comunes a todas las dependencias (Facultades) y los mismos fueron analizados en forma conjunta a las estructuras, para poder realizar un estudio integral de la conformación de la planta de personal administrativo actual e ideal para el normal desarrollo de las actividades cotidianas en la universidad.

El proyecto buscaba como primer objetivo lograr diseñar "Estructuras organizacionales en áreas funcionales comunes a todas las Dependencias" e implantar una cultura de gestión por resultados. A posteriori, se dejarían sentadas las bases para consensuar un manual de procedimientos.

## **2 - Desarrollo:**

En la Universidad Nacional de Córdoba, de acuerdo a datos del anuario de 2008, se desempeñan 8.450 docentes, 2.800 no docentes y 540 contratados. La última estructura aprobada para nuestra institución data del año 1990, aprobada mediante Resolución HCS 411/90 (aplicable solo para el área central de la UNC). Podríamos casi con seguridad inferir que su diseño no reflejaba 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. Asimismo el informe CONEAU en el capítulo 7 –Organización Institucional- recomendó: "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. Como afirma Isabel Semino, estructura es un instrumento básico para consecución de la estrategia, por lo tanto, si se encuentra desactualizada se convierte en un factor limitante. Revisar la estructura y adecuarla a la misión institucional y sus políticas de gobierno implica determinar claramente las funciones y las responsabilidades, eliminando las superposiciones de roles y optimizando el uso de los recursos tanto financieros como humanos.

Para ello se fijaron como puntos a estudiar los siguientes:

- ✓ La revisión de Procesos Clave y Relevamiento de información necesaria
- ✓ El Análisis, Diagnóstico y Diseño de Estructuras Organizacionales para las áreas Personal y Sueldos, Mesa de Entradas y Archivo y Áreas Económico-Financieras).y Funciones Organizacionales,
- ✓ La definición de funciones organizacionales generales comunes en Área Central y Dependencias para las áreas bajo análisis
- ✓ El estudio de la Dotación de Personal en las áreas bajo análisis.

Y como fines específicos:

- ✓ 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.

#### Metodología y Tecnología utilizada.

Este proyecto fue planificado como una experiencia piloto en tres áreas comunes a todas las dependencias, a saber: áreas de mesa de entradas y archivo, área de personal y sueldos y área económica financiera; que en sus inicios se comenzó a trabajar con cuatro dependencias. Mientras se avanzó en la visita a las dependencias para coordinar los aspectos técnicos que requería el proyecto, tales como: técnicas de relevamiento, observaciones, análisis, diseño de formularios, diseño de estructuras, definición de tecnología a aplicar, análisis de puestos, análisis de estructura actual, propuesta de estructura ideal, diseño de manuales de procedimientos, unificación de criterios en los procesos, definición de procesos claves, etc; en los acuerdos con las autoridades y en las presentaciones del proyecto, surgieron nuevas dependencias sumamente interesadas en incorporarse al mismo. Las diez las dependencias que finalmente participaron en el proyecto fueron: Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas, Derecho, Escuela de Ciencias de la Información, Filosofía (con su Archivo General), Famaf, Lenguas, Odontología y SPGI.

Para llevarlo a cabo se conformó un equipo interdisciplinario, con profesionales que conformaban la planta de personal de la UNC, compuesto por personal administrativo perteneciente a algunas de las dependencias participantes y del área central,

docentes, directivos, y en algunas ocasiones puntuales, alumnos. Todo el equipo y el desarrollo del proyecto estuvo bajo la supervisión y coordinación de la Jefa del Área de Recursos Humano, Dip. Ana María Cachela.

Se llevó a cabo en dos grandes etapas. En la primera, se visitó cada una de las 10 dependencias participantes (Facultad de Derecho y Ciencias Sociales con su Escuela de Ciencias de la Información, Facultad de Arquitectura y urbanismo, Facultad de Agronomía, Facultad de Filosofía y Humanidades, Facultad de Odontología, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Lenguas y la Facultad de Matemática, Astronomía y Física), relevando toda la información relacionada con las áreas de Mesa de Entradas y Archivos. Luego, en una segunda etapa (al año siguiente), se relevaron en las mismas dependencias las áreas administrativas, de Personal y Económico Financiera. Para involucrar al personal participante se recurrió a distintas tácticas: visitas previas comentando el proyecto, presentaciones con Powerpoint contando los objetivos que se pretendían lograr con el mismo, proyectando videos que reflejaban en forma graciosa la cultura organizacional reinante, siendo casi un cable a tierra receptando en diversas oportunidades, inquietudes y expectativas.

Para lograr los propósitos del proyecto se conjugaron diversas de técnicas de relevamiento, métodos de análisis y procesamiento de la información y herramientas informáticas. Por ejemplo, para relevar la información necesaria se utilizaron las siguientes técnicas: Entrevistas estructuradas, observación personal y directa en los lugares de trabajo y análisis de información, formularios y normativas aplicadas en cada uno de los procesos bajo análisis.

Para realizar las entrevistas estructuradas se adaptó especialmente un formulario con una doble finalidad, analizar el puesto de trabajo, con su descripción de funciones y responsabilidades y además los requerimientos necesarios para ocupar dicho puesto, a saber: objetivos, a quien reporta, funciones, responsabilidades, conocimientos y competencias para detentarlo y cualquier otro punto que se considere oportuno mencionar al respecto. Los antecedentes consultados para su diseño fueron el "Manual: Metodología para el Análisis y Documentación de Procesos del Ministerio de Planificación Federal-Inversión Pública y Servicios de la Nación" quedando a cargo de la Lic. Sandra Aronica su adaptación, implementación, parametrización de la información y administración de la base de datos que el formulario alimenta. Además de relevar cuestiones propias de cada puesto de trabajo, éste contenía información de las tareas, flujo de información y observaciones o mejoras posibles que el mismo puesto proponía a los procesos en los cuales participaba.

A medida que avanzamos con el proyecto, fue necesario consolidar toda la información para su análisis en una gran base de datos, que además nos permitiera a todos los integrantes del equipo cargar, acceder, consultar y analizar la información, cada uno en los puntos que tenía bajo su análisis. Fue por ello que luego de evaluar varias alternativas, se optó por crear un simple formulario web (utilizando GoogleDocs) que alimentaba una única base de datos en donde cargamos toda la información relevada. El link con el formulario era conocido por quienes cargaban la información al sistema y podían hacerlo desde cualquier PC con acceso a Internet y en cualquier día y horario, los datos eran cargados una vez y quedaban accesibles para siempre en línea, desde cualquier equipo, además de las facilidades que brinda la web 2.0, como por ejemplo, enviarlo vía email para que la persona que ocupa el puesto lo complete,

embeberlo en una página, aula virtual, material virtual de capacitación, etc. Ésta solución nos facilitó gran parte del trabajo posterior.

En la Figura 1 se puede observar la primera hoja del formulario de relevamiento de puestos que se completaba/cargaba en línea. Su uso nos permitió, a partir de las respuestas de los entrevistados, armar los organigramas con las estructuras funcionales actuales, pero además, a partir de la descripción de tareas allí expuestas también nos fue posible determinar los procesos clave de cada área y reflejarlos utilizando la nomenclatura estándar internacional BPM (Business Process Management).

Figura 1. Formulario on-line utilizado para relevar la información

The image shows a screenshot of an online form titled "Formulario IDENTIFICACION DEL PUESTO". At the top, there is a red asterisk and the word "Obligatorio". Below this, the form contains several sections with labels and input fields:

- Dependencia:** A label followed by the instruction "Especificar en el caso de Escuelas que dependen de una Facultad." and a text input field.
- Facultad: \*** A label followed by a dropdown menu showing "Agricultura".
- Secretaría:** A label followed by a text input field.
- Dirección:** A label followed by a text input field.
- Area:** A label followed by a text input field.
- Nombre del entrevistado: \*** A label followed by a text input field.
- Puesto que ocupa: \*** A label followed by a text input field.
- Cantidad de personas que ocupan el mismo puesto: \*** A label followed by a text input field.

Toda la información relevada fue analizada observando distintos aspectos. Los relativos a los procesos, fueron abordados como procesos de negocios. Actualmente existen varias notaciones para diseñar este tipo de procesos, la decisión de utilizar la nomenclatura BPM se basó en que la misma es una notación gráfica estandarizada a nivel mundial que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo, es una de las más utilizadas, es de fácil comprensión por todos y además, se trata de una nomenclatura que es utilizada por nuestros alumnos, tanto en la carrera de contador, como de licenciados en administración.

Modelar un proceso significa capturar una secuencia de actividades y la información de soporte necesaria y plasmarla gráficamente en un diagrama de flujo de trabajo, de manera tal que puede verse fácilmente cómo y quién lleva cabo cada tarea desde el inicio hasta el final del proceso. Existen diferentes niveles de modelado. En éste caso usamos "Mapas de Procesos" (diagramas de flujo simple de las actividades

realizadas por cada puesto de trabajo) y en algunos casos puntuales también realizamos “Descripciones de procesos” (son una extensión del anterior con información adicional pero no suficiente para definir completamente el funcionamiento actual), ya que nuestra intención tenía varios aspectos a considerar conjuntamente: analizar si la dotación de personal era la indicada, si era posible mejorar el proceso en algún punto y llegar a un proceso estándar a desarrollar en todas las dependencias.

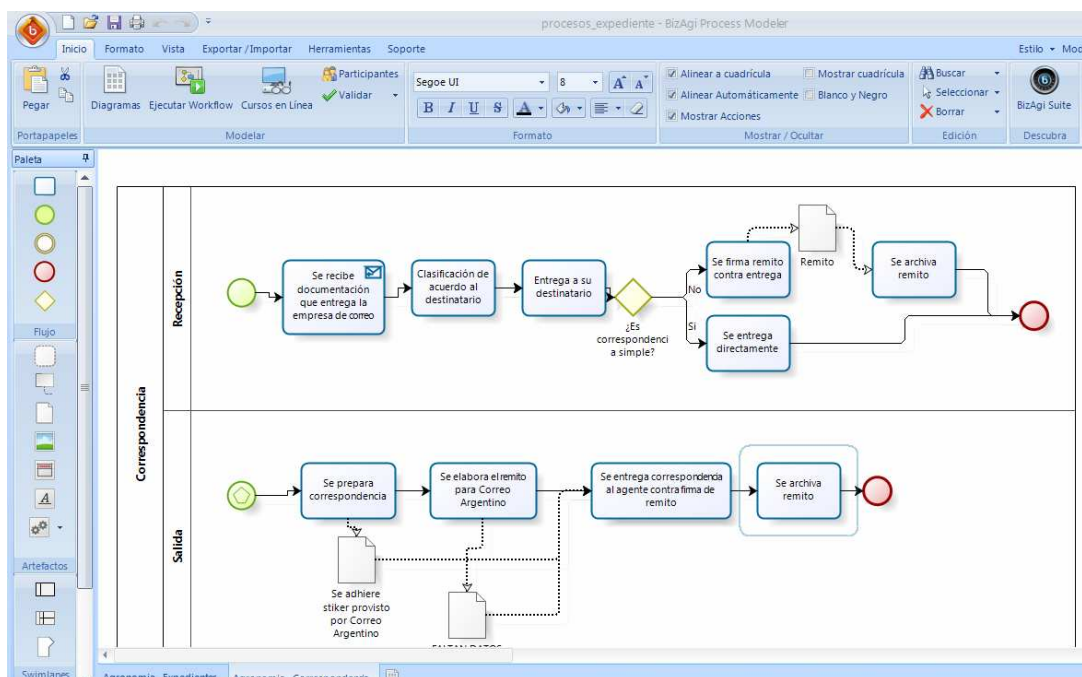
Las tareas que llevaba a cabo cada puesto de trabajo fueron relevadas a través de las entrevistas estructuradas que ya comentáramos, pero luego, cuando los procesos clave a analizar fueron definidos, se realizó un relevamiento puntual de todo el proceso involucrado a través de entrevistas a los jefes de áreas y/o directores. Estos procesos, que a veces variaban entre dependencias, fueron diagramados, corregidos, debatidos y consensuados en distintas instancias, hasta que se adoptaron como estándares. Se puede ver un ejemplo de los mismos en la Figura 3.

Para diagramarlos se utilizó la herramienta “Bizagi”. Se eligió esta aplicación por que es de fácil instalación y uso, permite diagramar y documentar los procesos de manera eficiente y utilizando una interfaz similar a la de Microsoft Office (permitiendo la importación y salida de la información en Word, PowerPoint, Excel, PDF, etc.), otro muy importante para su uso fue que es de descarga y utilización gratuita.

Si bien su uso es intuitivo, el equipo del proyecto debió auto-capacitarse para utilizar la herramienta, la nomenclatura BPN que se utiliza y “adaptar” una nomenclatura pensada para los negocios en una herramienta útil para nuestros fines y procesos administrativos-académicos. (Creo que lo logramos con éxito!)

En la Figura 2 se muestra la ventana de trabajo de la herramienta Bizagi mientras se modelaba el proceso de recepción y salida de correspondencia en una de las dependencias analizadas.

Figura 2. Pantalla de trabajo de la aplicación Bizagi.



## Desarrollo de la primera etapa (año 2011)

Se relevaron las áreas de mesa de entrada y archivo, tomando en cuenta las diversas observaciones y los resultados obtenidos, se planificaron encuentros, jornadas integradoras y capacitaciones específicas. Se decidió adaptar formularios utilizados por la Administración Pública para un trabajo similar de relevamiento y diagramar los procesos utilizando la nomenclatura estandar BPM y la herramienta Bizagi.

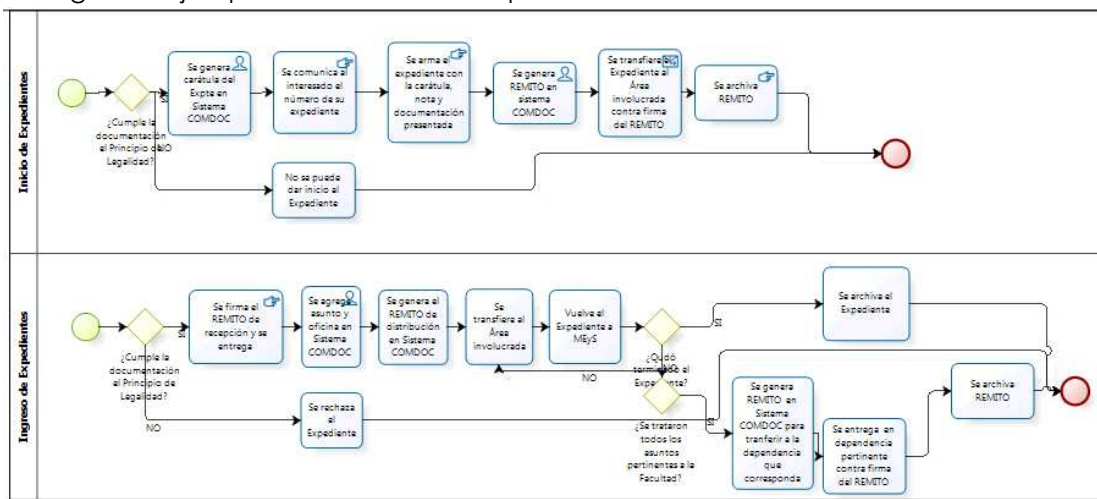
La cantidad de personal encuestado en el área de Mesas de Entradas y Archivos fue de cuarenta (40) personas. Cabe aclarar que si bien correspondía trabajar con el personal de la Secretaría General, no fue posible, pero si se contó con la participación del Director General en la jornada integradora correspondiente.

Surgieron del relevamiento los siguientes procesos clave, que luego fueron consensuados en la jornada integradora por personal directamente relacionado al proceso de las dependencias participantes:

- 1- Ingreso y Egreso de Expedientes.
- 2- Inicio e Ingreso de un expediente
- 3- Foliatura de Expedientes.
- 4- Agregados a un expediente
- 5- Notificaciones
- 6- Búsqueda y Recepción de Expedientes
- 7- Correspondencia

En la Figura 3 se expone a modo de ejemplo el modelado de los procesos de inicio e ingreso de expedientes en una de las dependencias analizadas.

Figura 3. Ejemplo de modelado de procesos clave utilizando nomenclatura BPM



Se organizaron dos (2) jornadas integradoras destinadas al personal de ME y Archivos. Se trabajó en comisiones y por proceso. Las consignas estaban orientadas a debatir sobre un proceso determinado, al modo de hacer la tarea y a unificar criterios respecto de las mejores prácticas. Una vez iniciado el relevamiento, la participación



en el proyecto motivó al personal y los involucró de tal manera que se aportaron ideas y propuestas, la más relevante de todas fue “organizar las áreas de archivos con un reglamento propio” y a detectar la necesidad de capacitación en temas de conservación y de funcionamiento de archivos. Así fue posible acordar dos jornadas de capacitación con el personal involucrado en el área de Archivos para tratar los temas de “La Conservación preventiva de los documentos” y “El Registro y archivo de documentos”.

Los resultados más importantes que se obtuvieron en el área de Archivos fueron: Una propuesta normativa regulatoria y un informe técnico de las condiciones de trabajo a ese momento, (estructuras edilicias, mobiliario y equipamiento, personal, condiciones de seguridad e higiene, etc.).

### Desarrollo de la segunda etapa (año 2012)

Aquí, considerando que las áreas de Personal y Económico – Financiera bajo análisis en ésta etapa, estaban integradas por una cantidad mayor de personal, se le cursa invitación a la cátedra Sistemas de Información y Procedimientos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas, participando ésta con seis (6) docentes y veintidós (22) alumnos organizados en seis (6) grupos de trabajo.

Se relevaron las áreas de Personal y Sueldos de todas las Dependencias participantes del proyecto, a excepción de las correspondientes a la Facultad de Filosofía y Humanidades y Ciencias de la Información, que no aceptaron la invitación a ser relevadas.

Se siguió la misma modalidad ya implementada en la etapa anterior, es decir, se visitaba a la dependencia, se presentaba el proyecto a las autoridades y personal del área, con sus alcances y objetivos, y luego, se trataba de “concientizar” a través de un video animado de aproximadamente 7 minutos en el cual, de forma exagerada y graciosa se muestran algunos vicios de nuestra cultura organizacional y forma de trabajo. Luego, se pautaba la próxima visita para efectuar el relevamiento y las siguientes hasta completarlo.

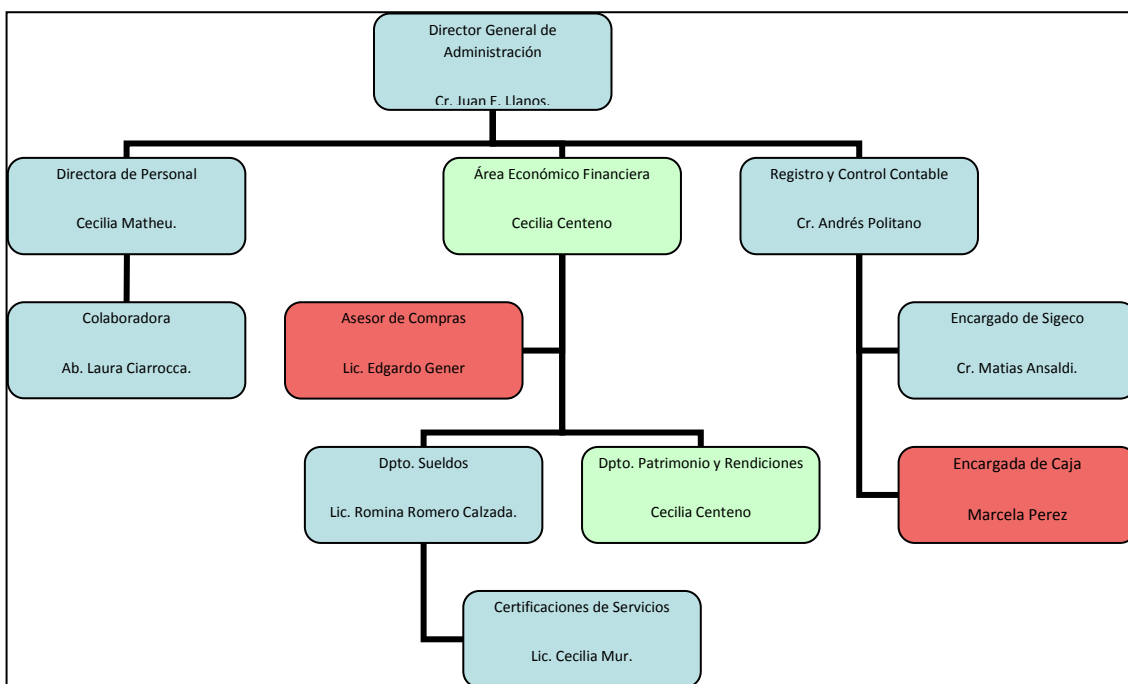
Estas áreas tienen un cronograma de trabajo muy ajustado, razón que complicó y demoró la recolección de la información. En todas las dependencias, a la hora de relevar, se nos comentó lo problemático que resulta el normal cumplimiento de estos plazos.

El relevamiento realizado en las Dependencias y en la SPGI permitió identificar para el área Económico Financiera dos macro-procesos clave (Ingresos y Egresos), con sus correspondientes sub-procesos comunes a todas las dependencias, a saber: 1)- Proceso de Liquidación de haberes, 2)- Proceso de Recepción y control de Novedades y 3)- Sub-proceso de “Totalizaciones”.

Además, se logró reflejar en organigramas las estructuras organizacionales actuales para cada una de las dependencias analizadas. En la Figura 4 se muestra un ejemplo de estructura actual relevada en la cual con diferentes colores se identificó la situación contractual del personal involucrado. Con color celeste se identificó al personal de planta que tiene un cargo acorde al puesto que desempeña, en color

verde se identificó situaciones especiales (a analizar posteriormente) de personal de planta que cumple funciones en más de un puestos de trabajo; con color rojo se identificó a las personas contratadas y con color amarillo a los pasantes/becarios. Ésta selección de colores nos facilitó la identificación visual de situaciones atendibles en relación al puesto, responsabilidades, funciones, categoría y situación contractual de las personas que lo desempeñan.

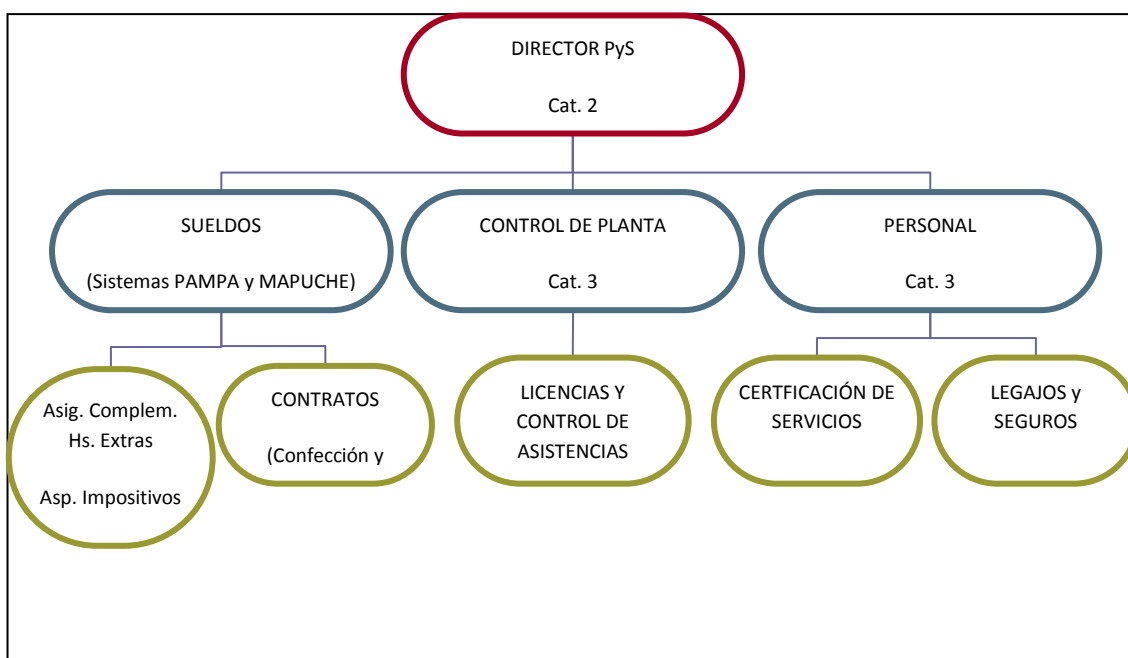
Figura 4. Organigrama que refleja un ejemplo de puestos relevados (Escuela de Ciencias de la Información - Facultad de Derecho y Ciencias Sociales)



En las Áreas económico-financieras se relevaron, sin incluir al personal de la SPGI, a cincuenta y ocho (58) personas en total. Cabe aclarar que en algunas dependencias hubo algunas resistencias, que luego fueron vencidas con el transcurrir del tiempo y de las visitas, ya que fue necesario visitar en más de una oportunidad a los agentes de estas áreas.

La jornada integradora para estas áreas fue organizada en dependencias del Hospital Nacional de Clínicas, y contó con la participación de 64 empleados de la UNC, todos pertenecientes a áreas de personal y sueldos y económico-financieras. Se trabajó con idéntica modalidad a las jornadas anteriores, en comisión y por procesos, analizando no solo la forma de trabajo y buenas prácticas utilizadas en cada dependencia, si no también, la dotación de personal óptima para llevar a cabo dichas tareas. Se mostraron los organigramas resultantes del relevamiento, el modelado BPM de los procesos clave correspondientes a dichas áreas y se trabajó en forma conjunta la mejora de dichos procesos y las estructuras organizacionales "ideales" que serían necesarias en todas las dependencias para su normal desenvolvimiento. En la Figura 5 se muestra uno de los organigramas consensuados considerado como "ideal" que resultó del trabajo conjunto en la última jornada de integración realizada.

Figura 5. Organigrama (ideal) para el área de Personal de las Dependencias



En ésta etapa, de lo relevado surgió que al igual que las otras áreas son muy heterogéneas las funciones que se desarrollan en las distintas dependencias. La organización y el control interno difieren también en cada dependencia. Las estructuras responden al tamaño de la dependencia y los cargos no siempre se corresponden con las funciones que se realizan. Se observó la existencia de personal contratado y becarios realizando tareas de mucha responsabilidad, manejando fondos públicos, comprobantes y firmas. También se puede ver que los recursos tecnológicos no están actualizados ni adaptados a la tarea diaria.

### Consideraciones finales

Como logros del proyecto podemos mencionar: la colaboración y buena predisposición de todo el personal administrativo involucrado, integrando en las distintas fases el trabajo los 3 claustros (alumnos, docentes y no docentes), ya que sin ello, este proyecto no hubiera sido posible. Se logró relevar 120 puestos de trabajo, definir 17 procesos clave bajo la nomenclatura estándar BPM, se diagramaron 9 organigramas actualizados al momento de su realización y se redefinieron en forma consensuada 1 organigrama ideal común para el área de personal y sueldos en todas las dependencias de la UNC. Se cuenta con la información necesaria para armar el manual de competencias de las áreas involucradas, y se dejaron diagramados los procesos y subprocesos clave comunes a todas las dependencias para conformar el "Manual de procedimientos".

Como puntos pendientes, podemos mencionar el armado de dichos manuales, el no consenso del organigrama ideal para las áreas económico financieras de las facultades y el diseño actualizado de las estructuras organizacionales correspondientes al área de Mesa de entradas y Archivos.

El presente proyecto sentó las bases para que las áreas de Archivo de nuestra universidad tengan un consejo de archiveros, una reglamentación de funcionamiento propia y sean reconocidas como un área independiente y a la par del área de mesas de entradas.

Si bien en la UNC hubo trabajos de investigación anteriores que abordaron la misma temática que el presente proyecto, los mismos, no fueron parte de una política de gestión ni fueron aplicados. Este proyecto logró involucrar, movilizar e interesar a todo el personal en el tema, lo que ayudó a sentar las bases para su inclusión en la agenda de gobierno de la UNC.

### **Bibliografía**

Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios de la Nación, (2009). *Manual: Metodología para el análisis y documentación de procesos.*

Mintzberg, H., (2012). *La estructuración de las Organizaciones.*

Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional.* Pearson. 10ma. edición.

Semino, I. (1999). *Modernización y Reforma del Estado.* Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.