



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE CÓRDOBA**



**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**“OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y REDISEÑO DEL  
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO SECRETARÍA GENERAL DE LA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE VIALIDAD”**

**FACUNDO FORTUNA**

**MAT.: 200105156**

El presente Proyecto Integrador fue realizado en la Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales y se presenta como requerimiento para optar al grado de Ingeniero Industrial.

Director

.....

Codirector

.....

Jurado

.....

.....

.....

.....

*Lugar, Fecha (mes / año)*

## Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar al Ing. Rinaldo Rigazio por su gran apoyo y entera disposición, a mi familia, a mi gran compañera de vida, incansable consejera e incondicional amiga, Cecilia, como así también a mis dos hijos Pedro y Manuel, ellos fueron los pilares, me dieron el empuje, fueron mi sostén, el gran motor..., los que llevaron a hacer realidad este gran anhelo de ser Ingeniero Industrial.

Muchas Gracias...

Facundo Fortuna.

## RESUMEN

El presente trabajo describe el proceso de elaboración de una propuesta de Optimización de la Gestión Administrativa y de Rediseño del Organigrama del Departamento Secretaría General de la Dirección Provincial de Vialidad de la Provincia de Córdoba, desarrollado en el marco del Proyecto Integrador (PI) correspondiente a la carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba.

Como punto de partida se procedió a la realización de un análisis y relevamiento general del departamento, en cuanto a funciones, jerarquías, sistemas de gestión administrativa, procesamiento de la documentación, mecanismos de coordinación, distribución física de las diferentes áreas, divisiones y secciones que componen el departamento, estudio que permitió evidenciar la situación técnica – administrativa actual departamental.

Para poder concretar el objetivo de optimización de la gestión administrativa y el posterior rediseño del organigrama del departamento, fue necesaria la implementación de diferentes herramientas de gestión administrativas tales como: análisis FODA, diagramas de proceso, diagrama de recorrido, cursograma analítico de la documentación (expedientes, notas, oficios, pliegos licitatorios de obras viales, etc.), indicadores de gestión administrativa, como así también efectuar una nueva propuesta de *Layout* (distribución física) de las diferentes áreas, divisiones y secciones del mismo.

Para el análisis, el control y la evolución de la gestión, se implementaron indicadores de gestión administrativa, a través de los cuales fue posible evidenciar la optimización propuesta, ya que se logró disminuir la demora en el procesamiento y la gestión de la documentación, pudiendo cumplimentar con los plazos en días, establecidos por la Ley de Procedimiento Administrativo de la provincia de Córdoba.

Esta información fundamentó la realización del nuevo organigrama del departamento, el cual propone cambios sustanciales con respecto al organigrama vigente, cumplimentando de forma eficaz y eficiente el objetivo propuesto en el presente PI, de optimización de la gestión administrativa y rediseño del organigrama del departamento secretaria general.

## Abstract

This paper describes the process of developing a proposal for optimization of the Administrative Management and Redesign Organizational Department Secretariat General of the Provincial Roads Department of the Province of Córdoba, developed under the corresponding Integrative Project (IP) the Industrial Engineering Faculty of Exact, Physical and Natural Sciences of the National University of Cordoba.

As a starting point proceeded to carry out an analysis and a general survey of the department, in terms of functions, hierarchies, administrative management systems, document processing, coordination mechanisms, physical distribution of the different areas, divisions and sections make up the department, which allowed study demonstrate the technical situation - current administrative department.

In order to achieve the goal of optimizing the administration and the subsequent redesign of the organizational chart of the department, it was necessary to implement different tools of administrative management such as SWOT analysis, process diagrams, flow chart, analytical Flowchart of documentation ( records, notes, trades, bidding forms of roadworks, etc.), indicators of administrative management, as well as make a new proposal layout (physical distribution) of different areas, divisions and sections.

For analysis, control and evolution of management, administrative management indicators were implemented, through which it was possible to demonstrate the optimization proposal, ie it is able to reduce the delay in processing and document management, can be completed in days deadlines established by the Administrative Procedure Act in the province of Cordoba.

This information based the implementation of the new organizational chart of the department, which proposes substantial changes to the organizational

force, completing an effective and efficient manner proposed in this IP, optimization of administrative management and redesign of organizational general secretary department target.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO N° 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción. ....	1
1.2 Planteo del Problema.....	5
1.3 Contexto que motivó de estudio.....	5
1.4 Objetivo General.....	7
1.5 Objetivos Particulares. ....	7
1.6 Metodología y Plan de trabajo .....	9
<b>CAPITULO N° 2 - Marco Teórico y General. ....</b>	<b>12</b>
2.1 Estructura organizacional y proceso de organización del trabajo.....	12
2.2 Estructura formal e informal.....	12
2.3 Parámetros del diseño. ....	15
2.4 Ideas o Principios rectores del diseño. ....	16
2.5 Diagrama de proceso, de recorrido y cursograma analítico de la documentación.....	19
2.5.1 Diagrama de proceso. ....	20
2.5.2 Simbología empleada en la realización de diagramas. ....	21
2.5.3 Diagrama de hilos y diagrama de recorrido. ....	22
2.5.4 Cursograma analítico. ....	22
2.6 Distribución en planta ( <i>Layout</i> ).....	24
2.7 Capacitación y desarrollo de recursos humanos. ....	25
2.7.1 Capacitación y Desarrollo. ....	25
2.7.2 Enfoques de la capacitación y el desarrollo. ....	26
2.8 Ley de Procedimiento Administrativo N° 5350 de la Provincia de Córdoba. Capítulo XII – De los plazos. ....	27
2.9 Indicadores de Gestión en la Administración.....	28
2.9.1 Indicadores de resultados.....	28
2.9.2 Indicadores de proceso. ....	29
2.9.3 Indicadores de estructura. ....	29
2.10 Organigrama. ....	30
2.10.1 Definición. ....	30
2.10.2 Criterios para preparar un organigrama.....	31
2.10.3 Elaboración de los organigramas:.....	32
2.10.4 Niveles jerárquicos.....	33
2.10.5 Simbología.....	33
2.10.6 Terminología. ....	35
2.10.8 Tipos de Organigramas. ....	39
2.10.9 Importancia de los organigramas .....	45
2.10.10 Ventajas y Desventajas. ....	45
<b>CAPITULO N° 3 - Presentación de la organización y diagnóstico del Departamento Secretaría General.....</b>	<b>46</b>
3.1 Características de la DPV. ....	46
3.2 Descripción del Organigrama de Jefaturas de Áreas y de Departamento de la DPV. ...	50



3.2.1 Categorización Departamental “I” Y “II” .....	51
3.3 Características del Departamento Secretaria General.....	51
3.4 Descripción del organigrama Departamental vigente.....	54
3.5 Caracterización del Departamento Secretaria General – Tipo de Estructura. ....	56
3.5.1 Estructura Organizacional – Las seis partes fundamentales del Departamento.....	56
3.5.2 Mecanismo de coordinación.....	61
3.6 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	62
3.7 - Relevamiento fotográfico del Departamento Secretaria General. ....	65
3.8 Diagrama de proceso del Departamento Secretaria General. ....	70
3.8.1 Simbología empleada en la realización de diagramas. ....	71
3.8.2 Diagrama de proceso actual del Departamento Secretarial.....	73
3.9 - Diagrama de Recorrido de la documentación actual del Departamento Secretaria General. ....	74
3.10 Cursograma Analítico actual del departamento. ....	76
<b>Capítulo 4 – Propuestas para la optimización de la gestión administrativa del Departamento Secretaría General. ....</b>	<b>78</b>
4.1 - Indicadores de gestión administrativa del Departamento.....	86
4.2 Diagrama de proceso de la documentación propuesto. ....	94
4.3 Vista en planta del Departamento Secretaria General - diagrama de recorrido y/o flujo de la documentación propuesto.....	96
4.4 Cursograma analítico del departamento propuesto.....	99
4.5 Propuesta distribución física ( <i>Layout</i> ) del departamento y diagrama de recorrido de la documentación. ....	101
<b>Capítulo 5. Rediseño del Organigrama del Departamento Secretaria General.....</b>	<b>103</b>
5.1 Propuesta de rediseño de la estructura orgánica departamental. ....	103
5.2 - Descripción detallada de las funciones realizadas en el departamento y capacitación y desarrollo del personal.....	105
<b>Capítulo 6 - Conclusiones. ....</b>	<b>147</b>
Bibliografía.....	149

## INDICE DE FIGURAS

1.	<i>Figura 1 – Cursograma Analítico de material.</i>	23
2.	<i>Figura 2 – Organigrama.</i>	31
3.	<i>Figura 3 - Presentación básica de un organigrama.</i>	32
4.	<i>Figura 4 - Niveles Jerárquicos.</i>	33
5.	<i>Figura 5 – Departamentalización.</i>	35
6.	<i>Figura 6 – Niveles jerárquicos - burocracia.</i>	36
7.	<i>Figura 7 – Disposición piramidal vertical.</i>	36
8.	<i>Figura 8 – Disposición piramidal horizontal.</i>	37
9.	<i>Figura 9 – Disposición circular</i>	38
10.	<i>Figura 10 – Disposición semicircular.</i>	39
11.	<i>Figura 11 – Organigrama analítico.</i>	40
12.	<i>Figura 12 – Organigrama general.</i>	40
13.	<i>Figura 13 – Organigrama funcional.</i>	41
14.	<i>Figura 14 – Organigrama matricial.</i>	42
15.	<i>Figura 15 – Organigrama de integración de puestos.</i>	43
16.	<i>Figura 16 – Organigrama de ubicación.</i>	44
17.	<i>Figura 17 - Organigrama de Jefaturas de Áreas y de Departamentos de la</i>	49
18.	<i>Figura 18 - Organigrama vigente del departamento Secretaria General.</i>	53
19.	<i>Figura 19 – Las seis partes fundamentales del departamento.</i>	60
20.	<i>Figura 20 – Análisis FODA.</i>	63
21.	<i>Figura 21 - Departamento Secretaria General.</i>	65
22.	<i>Figura 22 – Deposito y/o almacenamiento de expedientes en espacios comunes del departamento.</i>	66
23.	<i>Figura 23 - División Mesa de Entradas y Salidas de la documentación.</i>	66
24.	<i>Figura 24 - Libro general de entradas y salidas de la documentación del Departamento.</i>	68
25.	<i>Figura 25 - Sistema informático para el registro de la documentación que ingresa a la DPV - Sistema Único de Atención al Ciudadano (SUAC).</i>	69
26.	<i>Figura 26 – Diagrama de Proceso actual del Departamento Secretaria General.</i>	73
27.	<i>Figura 27 - Vista en planta del Departamento Secretaria General y diagrama de recorrido de la documentación.</i>	75

<b>28. Figura 28 -Cursograma Analítico actual del Departamento Secretaria General.</b>	<b>77</b>
<b>29. Figura 29 - Cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite, para la gestión y procesamiento.....</b>	<b>90</b>
<b>30. Figura 30 - Cantidad total de trámites procesados por mes para diferentes periodos. ....</b>	<b>91</b>
<b>31. Figura 31 – Diagrama de proceso de la documentación propuesto. ....</b>	<b>95</b>
<b>32. Figura 32. Diagrama de recorrido de la documentación propuesto. ....</b>	<b>96</b>
<b>33. Figura 33. – Divisiones del Departamento Secretaria General en el subsuelo de la Dirección Provincial de Vialidad. ....</b>	<b>98</b>
<b>34. Figura 34 – Cursograma Analítico propuesto para el Departamento Secretaria General. ....</b>	<b>99</b>
<b>35. Figura 35 - Propuesta de redistribución física (Layout) y diagrama recorrido de la documentación del Departamento Secretaria General.....</b>	<b>101</b>
<b>36. Figura 36 – División coordinación de la gestión administrativa.....</b>	<b>119</b>
<b>37. Figura 37 - División procesos licitatorios, publicaciones y Notificaciones.....</b>	<b>124</b>
<b>38. Figura 38 – División legal, técnica y de despacho. ....</b>	<b>129</b>
<b>39. Figura 39 – División biblioteca. ....</b>	<b>133</b>
<b>40. Figura 40 – División maestranza y servicios.....</b>	<b>137</b>
<b>41. Figura 41 – División mantenimiento.....</b>	<b>141</b>
<b>42. Figura 42 – Jefaturas del departamento.....</b>	<b>145</b>
<b>43. Figura 43 – Organigrama propuesto Departamento Secretaria General.....</b>	<b>146</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>1. Tabla 1 - Simbología universalmente aceptada para la elaboración de diagramas.....</b>	<b>21</b>
<b>2. Tabla 2 – Tipos de Organigramas. ....</b>	<b>39</b>
<b>3. Tabla 3 - Plazo máximo de demora en días por trámites – Ley de Procedimiento Administrativo N° 5350. ....</b>	<b>87</b>
<b>4. Tabla 4 – Cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite, para la gestión y procesamiento.....</b>	<b>88</b>
<b>5. Tabla 5 – Cantidad de días de permanencia o demora mensual acumulada de la documentación en el departamento para diferentes periodos. ....</b>	<b>89</b>
<b>6. Tabla 6 – Cantidad total de trámites procesados por mes. ....</b>	<b>89</b>



## **CAPITULO N° 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción.**

El presente trabajo fue desarrollado en el Departamento Secretaría General de la Dirección Provincial de Vialidad (DPV), con el objetivo de implementar un programa de Optimización en la Gestión Administrativa y en consecuencia elaborar una propuesta de Rediseño del Organigrama del Departamento.

En este capítulo, se plantea como primer medida la realización del análisis y relevamiento inicial del departamento, para luego poder evidenciar los diferentes problemas presentes en el mismo, referidos a: gestión administrativa, procesamiento de la documentación, organización en relación con el entorno, relaciones formales e informales del personal, jerarquías, jefaturas, superposiciones de funciones, mecanismos de coordinación, estructura orgánica (organigrama), cantidad, calidad y distribución de recursos humanos, asignación de recursos materiales, utilización del espacio físico y capacitación del personal. En tal sentido surgió la oportunidad, teniendo en cuenta el contexto interno e externo a la DPV, de cumplimentar con el objetivo general y los objetivos particulares propuestos en el presente trabajo, adoptando una metodología y un plan de trabajo específico.

Durante la elaboración del presente PI, fue necesario el estudio, el análisis y la consulta de diferente bibliografía, leyes, resoluciones, como así también del convenio colectivo de trabajo y del nomenclador de funciones de la DPV, los cuales se describen en el CAPITULO N° 2 Marco Teórico y General, del presente trabajo.

En el CAPITULO N° 3, se realiza la presentación de la DPV, se especifican sus principales funciones, su misión, visión y sus objetivos, posteriormente se describe el Organigrama general de jefaturas de Áreas y de Departamento de la DPV, aprobado por el poder Ejecutivo el 04 de enero del

2010, cabe destacar que en el mismo no se contemplan y/o especifican las distintas divisiones y secciones de cada departamento, sólo se describen niveles de jefatura, siendo sumamente necesario la realización del organigrama que contemple la totalidad de las funciones que se desempeña en la DPV.

Seguidamente se describen las principales funciones del Departamento Secretaria General, a través del organigrama departamental vigente, aprobado por resolución nº 0333/1994, concluyéndose que en el mismo no se especifican las distintas funciones, jerarquías, responsabilidades, relaciones formales e informales del personal, evidenciándose la necesidad de efectuar una nueva estructura orgánica, que contemple el funcionamiento técnico – administrativo departamental, y al mismo tiempo refleje la optimización de la gestión administrativa propuesta en el presente PI.

También, en este capítulo, se efectuó la caracterización del departamento, determinándose el tipo de estructura, las seis partes fundamentales que constituyen al mismo, como así también el mecanismo de coordinación utilizado entre las distintas divisiones y secciones, tomando como referencia la teoría de Mintzberg “Las estructuras de las organizaciones”.

En el CAPITULO Nº 3, además se hace referencia a la implementación de diferentes tareas, funciones y herramientas de gestión tales como: registros para la verificación del estado y/o instancia de cada trámite, para la detección de las no conformidades, para el control de los tiempos y/o plazos utilizados en el procesamiento y la gestión de la documentación, etc. Se continuó con la caracterización y el diagnóstico departamental a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento (análisis FODA), al mismo tiempo se describió el funcionamiento técnico-administrativo departamental, a través del diagrama de flujo y/o recorrido de la documentación, del diagrama de proceso y del cursograma analítico de la misma. Se procedió a la realización del relevamiento de las instalaciones de trabajo, equipos informáticos y de telecomunicaciones. Esta información sirvió

como punto de partida, para la reorganización y el posterior rediseño del Organigrama Departamental.

Durante el proceso de elaboración del PI, se evidenciaron superposiciones de funciones, responsabilidades y jerarquías, como también demoras en la gestión y el procesamiento de la documentación a raíz de una deficiencia en el registro, distribución, informatización y archivo de la documentación.

En el CAPITULO N° 4, teniendo en cuenta la situación actual y los distintos problemas detectados en el departamento, se efectuaron diferentes propuestas de solución, a través de la implementación de nuevas funciones, tareas y herramientas de gestión, que permitieron concretar la optimización de la gestión administrativa, optimizar el espacio y los recursos del departamento, eliminar las superposición de funciones, reducir el tiempos de procesamiento de la documentación, optimizar el flujo y/o recorrido de la misma, delimitar responsabilidades, prevenir extravíos de notas, expediente, delimitar procesos y/o actos administrativos, etc., al mismo tiempo, se implementaron indicadores de gestión administrativa con el propósito de poder medir, controlar y efectuar conclusiones con respecto a la reducción de los tiempos y/o plazos en el procesamiento de la documentación, como así también de la gestión administrativa.

Posteriormente se propuso a la Jefatura del Departamento el rediseño de La distribución física (*layout*) de las diferentes áreas, divisiones del departamento.

En el CAPITULO N° 5, para poder elaborar la nueva estructura orgánica departamental, como primer medida se procedió a la descripción detallada de las funciones y actividades que actualmente se desarrollan en el departamento, para lo cual se realizaron entrevistas formales e informales al jefe del departamento, al segundo jefe, como así también a los jefes de división y al



personal a su cargo, información utilizada para la capacitación y el desarrollo del personal a través de la instrucción directa sobre cada puesto de trabajo.

Del análisis precedente de las diferentes funciones y actividades desarrolladas en el departamento, y teniendo en cuenta las diferencias significativas existentes entre el Organigrama Departamental vigente, y las funciones actuales desarrolladas en el departamento, surge la propuesta de realización de un nuevo organigrama departamental, el cual se detalla en el presente capítulo. El mismo propone cambios sustanciales con respecto al organigrama en vigencia.

Por último en el CAPITULO N° 6, se formularon conclusiones respecto a la eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia en la optimización de la gestión administrativa y del rediseño del organigrama del Departamento Secretaria General.

## **1.2 Planteo del Problema**

Del análisis y del relevamiento preliminar realizado en el departamento, con la finalidad de conocer y obtener la información de la situación en la que se encontraba su organización, el conjunto de individuos y los elementos o aspectos que requerían de un orden, surgió la necesidad de solucionar diferentes problemas referidos a: gestión administrativa y procesamiento de la documentación, organización en relación con el entorno, relaciones formales e informales del personal, jerarquías, jefaturas, superposición de funciones, mecanismos de coordinación, estructura orgánica (organigrama), cantidad, calidad y distribución de recursos humanos, asignación de recursos materiales, utilización del espacio físico y capacitación del personal.

De la situación problema determinada, surge la necesidad de optimizar la gestión administrativa y rediseñar una nueva estructura orgánica departamental que contemple y de solución a la totalidad de los problemas descriptos en el presente trabajo.

## **1.3 Contexto que motivó de estudio.**

Las situaciones que motivaron y dieron origen a este trabajo se basaron en:

- Que durante el desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada (PPS) referida a la Optimización de la Gestión Administrativa de la División mesa de entradas y salidas del Departamento Secretaria General, se evidenciaron diferentes problemas relacionados a: gestión administrativa, procesamiento de la documentación, funcionamiento técnico-administrativo departamental, superposición de funciones y responsabilidades, jerarquías, problemas comunicacionales, relaciones formales e informales, mecanismos de coordinación entre otros. Con el propósito de extender dicha optimización a la totalidad del

Departamento, es que surgió la necesidad de profundizar y ampliar el trabajo abordado en la PPS, concluyéndose en la necesidad de reflejar en una nueva estructura orgánica (organigrama) la optimización propuesta en el presente PI.

- Que del diagnóstico preliminar surgieron las ineficiencias y problemas descriptos anteriormente, pero además se evidenció la potencialidad que posee dicha dependencia en relación a su disponibilidad de recursos humanos, técnicos y edilicios, pudiendo visualizar en un contexto de crisis la oportunidad para la realización de mejoras y cambios de importancia para el departamento en particular y para la DPV en general.
- Que dichas mejoras se basaban en la reorganización de los recursos existentes y en la optimización de los mismos sin la necesidad de modificar el presupuesto actual de la dependencia, situación que permitió la aprobación por parte de la jefatura del departamento, como así también del directorio de la DPV, del presente proyecto de optimización de la gestión administrativa y el rediseño del organigrama del Departamento Secretaria General.
- Que el actual gobierno de la Provincia de Córdoba planteó como objetivos de su gestión, actualizar, ordenar y modificar las diferentes estructuras orgánicas de las distintas reparticiones tales como: Ministerios, Secretarías, Agencias dependientes del Poder ejecutivo Provincial, según Decreto N° 2565 de fecha 10 de Diciembre de 2011.
- Que mediante el citado Decreto se procedió a la modificación de la estructura orgánica del Poder Ejecutivo a los efectos de adecuar la misma a las políticas de Estado actuales, el mismo planteaba como prioritario la instancia de aprobar las estructuras orgánicas de todas las jurisdicciones del Poder Ejecutivo, como así también disponer de la reconversión de las unidades de organigrama establecidas en el Decreto N° 331/11 y sus modificaciones.

- Que además el Poder Ejecutivo planteaba la necesidad de asegurar la eficiente prestación de los servicios a cargo del Estado, considerando conveniente aprobar las estructuras orgánicas que contemplan los cargos de niveles iguales o superiores a la jerarquía de Jefe de Área, dejando para una instancia posterior los cargos de Supervisores, Jefes de Sección, División y Departamento.

#### **1.4 Objetivo General.**

El objetivo general de este Proyecto Integrador es el de Optimizar la Gestión Administrativa y Rediseñar el Organigrama del Departamento Secretaria General de la Dirección Provincial de Vialidad de la Provincia de Córdoba.

#### **1.5 Objetivos Particulares.**

- Caracterizar el Departamento Secretaria General y determinar la situación técnica-administrativa del mismo.
- Identificar la situación real, los distintos problemas del departamento, y planificar estrategias a futuro a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento (FODA).
- Cumplimentar leyes y normativas relacionada con la gestión y el procesamiento administrativo de la documentación.
- Efectuar el control de los tiempos y/o plazos de gestión y de procesamiento de la documentación y determinar la evolución de la gestión administrativa a través de la implementación de Indicadores de gestión administrativa.

- Eliminar la superposición de funciones, reducir el tiempo de procesamiento de la documentación, optimizar el flujo y/o recorrido de la misma, delimitar responsabilidades, prevenir extravíos de notas, expedientes, a través de la implementación del diagrama proceso, diagrama de recorrido y cursograma analítico de la documentación.
- Optimizar el espacio y los recursos, a través de una nueva propuesta distribución física (*Layout*) del Departamento.
- Incentivar al personal del departamento a través de la capacitación y el desarrollo, especificando y describiendo las distintas funciones, por medio de la instrucción directa sobre cada puesto de trabajo.
- Delimitar jerarquías, jefaturas, responsabilidades, relaciones formales e informales, mecanismos de coordinación a través de la elaboración de una nueva estructura orgánica departamental.

## **1.6 Metodología y Plan de trabajo.**

Durante la referida práctica profesional, citada con anterioridad, se abordó la problemática analizando la situación técnica-administrativa de una división del departamento, la División Mesa de Entradas y Salidas de la documentación, con el propósito de optimizar la gestión administrativa y procesamiento de la documentación de la misma.

Tomando como referencia el estudio precedente, se consideró necesario profundizar dicho estudio con el propósito de reducir los tiempos de procesamiento de la documentación, optimizar el espacio y los recursos, logrando extender dicha optimización a todo el Departamento, teniendo en cuenta que en el mismo se realizan principalmente tareas administrativas. En consecuencia, fue necesario el estudio de funciones, jerarquías, recorrido y/o flujo de la documentación, tiempos en el procesamiento y gestión de la documentación (notas, expedientes, oficios, pliegos de obras viales, etc.), como así también la utilización del espacio físico y los recursos.

La primera tarea se basó en la recopilación de antecedentes del tema abordado, normativas, organigrama vigente, nomenclador de funciones, convenio colectivo de trabajo de la DPV N° 572/2009, además en esta etapa se realizó una búsqueda de material bibliográfico que constituya el marco teórico y conceptual del presente PI. Posteriormente se procedió a la realización de un relevamiento a fin de partir de una base clara de la estructura orgánica actual como de la gestión y el funcionamiento, además se evaluaron los recursos materiales y humanos, las instalaciones edilicias, el mobiliario disponible, etc. Como así también el sistema de gestión informática, el grado de capacitación del personal y la comunicación interna y externa.

La información necesaria para la caracterización del departamento y para la determinación de funciones, jerarquías, responsabilidades, etc., fue recabada a través de entrevistas formales e informales realizadas a la jefatura, segunda jefatura, a los distintos jefes de división y al personal a su cargo. A su

vez relevaron las distintas instalaciones, la disposición de la documentación, se accedió a los sistemas de registros existentes, a los archivos, etc.

Se propuso la modificación e implementación de nuevos registros en la Mesa de Entradas y Salidas del Departamento, con el propósito de contemplar los movimientos internos entre las distintas Divisiones del Departamento, los cuales no se veían reflejados en el Sistema Único de atención al Ciudadano (SUAC), utilizado para el registro informático de la documentación (tramites, notas, oficios, expedientes, etc.) que ingresa a la Dirección Provincial de Vialidad.

Se especificaron el tipo de estructura, las seis partes fundamentales del departamento y el mecanismo de coordinación empleado en el mismo, en base a la teoría de Henry Mintzberg: “La Estructura de las Organizaciones”. Se efectuó el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), información que permitió cumplimentar la caracterización departamental y la elaboración de distintas estrategias para la optimización gestión.

Para la medición y el control de la gestión administrativa se procedió a la realización de indicadores de gestión, que permitieron evidenciar el tiempo promedio de demora en días, desde que ingresa el tramite al departamento hasta el egreso del mismo, pasando por las diferentes divisiones y secciones.

Para la elaboración de los indicadores se tomó como referencia el mes de abril, ya que este resulto el más representativo y el de mayor volumen de trabajo, para seis periodos anuales consecutivos, comprendidos desde el año 2009 (previo a la optimización en la gestión) hasta el año 2014 inclusive. Cabe destacar que las diferentes propuestas de optimización de la gestión administrativa fueron implementadas gradualmente a partir del año 2010 en adelante.

Posteriormente se propuso la implementación del diagrama de procesos, de recorrido y del cursograma analítico de la documentación, los cuales permitieron reducir el tiempo en la gestión y procesamiento de la misma, en esta etapa de estudio se efectuaron diferentes análisis referidos a: superposición de funciones, logística interna y externa de la documentación, espacios físicos de almacenamiento y archivo de la misma, considerando la gran cantidad de documentación que se moviliza en el departamento, al mismo tiempo se efectuó el estudio de la utilización de bienes, recursos y sistemas de comunicación.

Seguidamente se elevó a la jefatura del departamento, una propuesta de una nueva distribución física (*Layout*) de las diferentes divisiones del mismo, con el propósito de optimizar a futuro aún más la gestión y procesamiento de la documentación, optimizando el espacio y los recursos.

Del estudio y el análisis de las distintas variables planteadas en el presente trabajo, surge la propuesta de modificación del organigrama vigente del departamento, por una nueva estructura orgánica que contemple el funcionamiento técnico – administrativo, las distintas jefaturas, funciones, jerarquía, responsabilidades, etc.

Por último, se formularon conclusiones respecto a la eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia de la optimización de la gestión administrativa y del organigrama departamental propuesto.



## **CAPITULO N° 2 - Marco Teórico y General.**

### **2.1 Estructura organizacional y proceso de organización del trabajo.**

Para analizar la estructura organizativa de la DPV, describirla y proponer mejoras se recurrirá a los conceptos de la Configuración estructural de Henry Mintzberg.

Estructura proviene de “Struere” que significa construir. Se refiere a construcción como soporte o basamento de sistemas de todo tipo en el que se interrelacionan partes, elementos, ideas o símbolos. Una estructura organizacional, considerada en su totalidad, comprende tanto una estructura formal como una estructura informal.

### **2.2 Estructura formal e informal.**

La estructura formal es la relación conformada mediante normas de las partes, áreas de una organización, incluyendo las funciones, actividades, autoridad, responsabilidad y todo tipo de recursos. Proporciona el marco alrededor del cual están interrelacionadas funciones administrativas más detalladas. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre expresa funciones, actividades, tareas y procesos de acción mutua que habrán de tener lugar entre sus miembros. Define especialidades de trabajo y líneas de comunicación.

Una administración eficiente requiere que la estructura formal esté equilibrada y adaptada a los objetivos y operaciones primarias de la organización.

Toda estructura formal implica una estructura de objetivos y de decisiones, una estructura de actividades, una distribución de recursos y una red de comunicaciones y es resultante de la delegación de operaciones y de decisiones de descentralización.

Según Mintzberg toda actividad humana organizada plantea dos dificultades básicas y a la vez opuestas entre sí; por un lado, la asignación de las actividades que debe realizar cada uno de los participantes y, por el otro, la forma en que se logra la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Por otro lado, en las organizaciones existen también lo que se denomina estructura informal que es la trama de relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por ningún diseño previo.

Mintzberg explicó que las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión. El estudiar una estructura debe comprender no solo lo formal y su representación sino incluir el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la misma, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión.

Mintzberg estableció que, a medida que una organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, abandona el ajuste mutuo y surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad determinará una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y, en la medida que la normalización asegure la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. La normalización puede ser del proceso de trabajo, de resultados, de habilidades y destrezas o de normas y valores. Como resultado de este proceso evolutivo, el autor distingue seis

partes fundamentales o básicas en una organización; a saber: 1. Núcleo de operaciones; 2. Ápice estratégico; 3. *Staff* o personal de apoyo; 4. Línea media; 5. Tecno-estructura y 6. Ideología.

Mintzberg lo narra de la siguiente manera: “En la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios constituyendo el Núcleo de las operaciones. Todas, hasta las organizaciones más modestas, requieren cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el Ápice estratégico. Conforme crece la organización, se requieren más administradores y operarios sino también gerentes de administración. Entonces, se genera una línea intermedia; es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y los administradores del máximo nivel (Ápice estratégico). Por lo general, al volverse más compleja una organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamaremos los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas, planifican y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza. Estos analistas componen fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos La Tecno-estructura. Casi todas las organizaciones, también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer diversos servicios internos, desde una cafetería o área de correo hasta una oficina de asesoramiento legal o relaciones públicas. A estas unidades y a la parte de la organización que conforman las llamaremos unidades de apoyo. Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos Ideología, lo que significa una cultura bien sustentada y firme. La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Por supuesto, todos los diseños aludidos en los párrafos anteriores no son eternos, cualquiera sea su origen. Con la salvedad de las restricciones originadas en leyes, normas de orden superior o directivas de organizaciones mayores a la que pertenezca la organización de la que hablemos, todo diseño o estructura “adecuada naturalmente o sin diseño formal previo” puede

modificarse si las necesidades del negocio y las políticas de sus dueños o de los representantes de los mismos lo requiere. Hablamos, en este caso de un rediseño de estructuras. Es más frecuente que un analista sea contratado cuando la organización necesita cambiar o rediseñar su estructura existente que para diseñar e implementar la estructura en el momento de la génesis de la organización. Muchas veces, las estructuras nacen, se modifican o adaptan como resultado de variables que la determinan algunas de las cuales no son controlables para quienes dirigen la organización. La estructura es producto de varios factores, variables o determinantes, aunque ninguno de ellos determina o define, en su totalidad, una forma estructural dada. Algunas de las variables o elementos determinantes de la estructura o razones por las cuales una organización, en un momento de su historia, adopta una forma estructural determinada son los fines, la tecnología, el medio ambiente, el tipo de personal, el tamaño, la edad de la organización, etc. Cada forma estructural, tendrá cierta complejidad y cierto grado de formalización; variables éstas que tienen un rol fundamental cuando de estructura organizacional hablamos.

### **2.3 Parámetros del diseño.**

Mintzberg describe que la esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros, que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación, estos parámetros son:

- **Diseño del puesto**
  1. Especialización del puesto.
  2. Formalización del comportamiento.
  3. Preparación y adoctrinamiento.
  
- **Diseño de la superestructura**
  4. Agrupación de unidades.
  5. Tamaño de la unidad.

- **Diseño de vínculos laterales**
  6. Sistemas de planificación y control.
  7. Dispositivos de enlace.
  
- **Diseño del sistema de toma de decisión**
  8. Descentralización vertical.
  9. Descentralización horizontal.
  
- **Diseño del sistema de información**
  10. Centralizado.
  11. Descentralizado.

#### **2.4 Ideas o Principios rectores del diseño.**

Según Mintzberg estas son algunas ideas que el responsable de diseñar o rediseñar una estructura debe tener en cuenta y que complementan los llamados parámetros del diseño:

1. Toda estructura se conforma para concretar políticas y objetivos que contribuyan a la prestación del fin/misión y es el resultado de la organización del trabajo y de la delegación. Tales objetivos y políticas deben determinarse previamente.
  
2. Toda estructura tiene carácter específico y humano; es un medio y debe adaptarse todas las veces que sea necesario (carácter dinámico), Asimismo, debe contemplar la posibilidad de Promoción/Ascenso del personal.
  
3. Toda estructura debe ser lógica y puede definirse combinando distintos criterios y tipos.

4. Del fin/misión de la organización deben deducirse objetivos y metas claras de cada función conformando una unidad con vida propia.

5. Cada función, o conjunto de funciones menores que agrupadas conformen un proceso o función principal compatible y congruente con los fines, debe asignarse a un área con unidad de mando, unidad de dirección y autoridad-responsabilidad.

6. Debe evitarse la complejidad estructural todo lo que sea posible: a) Reduciendo los niveles jerárquicos al mínimo para favorecer la coordinación, comunicación y control, b) Aplicando economía de niveles, c) Dividiendo y agrupando el trabajo solo cuando sea imprescindible, d) Dispersando áreas en el espacio conforme lo exija la satisfacción de las necesidades de la organización y de sus clientes o beneficiarios, conforme sea la modalidad de prestación del producto/servicio.

7. El número de personas que dependen de un determinado nivel (ámbito de control) debe ser compatible con las reales posibilidades de dirigirlos con eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia, procurando respetar las exigencias del sistema de planificación, coordinación y control.

8. En cada área, las funciones deben combinarse lógicamente y con homogeneidad y las funciones y roles comunes de cada nivel de administración/gestión/conducción deben distinguirse de los específicos.

9. La clara distinción entre áreas con autoridad lineal de las áreas que, poseen autoridad funcional y/o *staff* o asesora, evita problemas graves de funcionamiento y confusión respecto a decisiones y responsabilidades.

10. Debe preservarse la distinción entre funciones sustantivas y funciones de apoyo considerando:

- Naturaleza de la función, misión del área y los recursos utilizados.

- Tipo de actividad, Estructuras paralineales, comités o comisiones.
- Repercusión en resultados.
- Autoridad, Responsabilidad, Decisiones y Relaciones con el entorno.

11. La estructura debe equilibrar

Nivel Superior ————— Decisiones Político-Estratégicas  
 Niveles Medios ————— Decisiones Táctica-Logísticas  
 Niveles Operativos ————— Decisiones Operativas

y, además aspectos formales e informales.

12. La concentración de funciones no debe implicar incremento en los niveles jerárquicos. Toda función y área debe estudiarse detenidamente procurando eliminar, simplificar, fusionar, redefinir, desconcentrar, descentralizar, privatizar y externalizar.

13. El tamaño, el tipo de personal, las relaciones con el medio, las exigencias del contexto, los fines, la formalización, la tecnología, etc. aparecen como elementos que determinan la complejidad de la estructura.

14. Como principio general, deben agruparse las funciones normativas; en especial, las inherentes a la operatoria y al enlace y coordinación con áreas dispersas.

15. La estructura deberá acompañarse con un cuadro sobre el número de cargos, relaciones jerárquicas, interrelaciones funcionales, etc. Asimismo, los aspectos de naturaleza estructural distinta al resto de la organización (ej.: En un Correo: Área Metropolitana, Delegaciones Regionales, Estafetas, Servicios Propios, etc.) deben tratarse con criterio ad-hoc que contemple sus particularidades.

16. Deberá usarse la información referente a los distintos servicios, tipo de clientes, tecnología en uso, tamaño de la unidad, centralización, descentralización, etc., para categorizar a las distintas áreas dispersas y a las distintas áreas del nivel central y diseñar estructuras tipo en las áreas que presenten parámetros similares o actividades básicas similares (ej.: Atención al público).

17. Todas las definiciones vinculadas a elaboración de objetivos, metas, normas de realización, modalidades de operación, rendimientos, planes, programas, proyectos, resultados, etc. debe compadecerse del modelo de gestión que procure instalar o desarrollar el nivel superior.

18. Las acciones que se definan deberán contener la elaboración de información que permita planificar acciones futuras, mejorar los rendimientos actuales con el objeto de cumplir más acabadamente con el fin/misión y con acciones de control, auditoria y realimentación del modelo de gestión imperante.

## **2.5 Diagrama de proceso, de recorrido y cursograma analítico de la documentación.**

Para la realización del diagrama de proceso, de recorrido y del cursograma analítico de la documentación se acudió a la teoría expuesta en “Introducción al estudio del trabajo” - OIT y en “Evaluación de proyectos” de Gabriel Vaca Urbina.

Después de elegir el trabajo que se va a realizar, la siguiente etapa del procedimiento básico es la dedicada a registrar todos los hechos relativos al método existente. El éxito del procedimiento integro depende del grado de exactitud con que se registran los hechos, puesto que servirán como base para hacer el examen crítico y para idear el método perfeccionado, por consiguiente, es esencial que las anotaciones sean claras y concisas.



El registro constituye esencialmente una base para efectuar el análisis y el examen subsiguiente; no es un fin en sí mismo, puede hacerse en dos etapas: primero un croquis o un gráfico rudimentario, para determinar si los datos reunidos son útiles; después un diagrama o gráfico más elaborados o precisos que podrán ser utilizados para la elaboración de informes y/o presentaciones.

La forma corriente de registrar los hechos consiste en anotarlos por escrito, pero, desafortunadamente este método no se presta para registrar las técnicas complicadas, para evitar esta dificultad se idearon otras técnicas o instrumentos de anotación, de modo que se pudieran consignar informaciones detalladas con precisión y al mismo tiempo en forma estandarizada a fin de que todos los interesados las comprendan de inmediato, aunque trabajen en fábricas, organizaciones o países distintos.

Entre tales técnicas, las más corrientes son los gráficos y diagramas de los cuales hay varios tipos y se dividen en dos categorías:







- 1- Los que sirven para consignar una sucesión de hechos o acontecimientos en el orden en el que ocurren, pero sin reproducirlos a escala.
- 2- Los que registran los sucesos, también en el orden en que ocurren, pero indicando su escala en el tiempo, de modo que se observe mejor su acción mutua de sucesos relacionados entre sí.

### **2.5.1 Diagrama de proceso.**

El diagrama de procesos es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda.

## 2.5.2 Simbología empleada en la realización de diagramas.

Para hacer constar en un diagrama de proceso, de recorrido o en un cursograma analítico todo lo referido a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de cinco símbolos que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades ó sucesos que probablemente se den en cualquier fábrica u oficina. Constituyen una forma muy cómoda, que ahorra mucha escritura y permite indicar con claridad exactamente lo que ocurre durante el proceso que se analiza.

Actividad	Símbolo	Resultado Predominante
Operación		Se produce o se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto.
Inspección		Se verifica la calidad o la cantidad del producto.
Demora		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto o los materiales.
Actividad combinada		Operación combinada con una inspección.

**Tabla 1 - Simbología universalmente aceptada para la elaboración de diagramas.**

### **2.5.3 Diagrama de hilos y diagrama de recorrido.**

Estos diagramas representan el movimiento interno de materiales en una organización, con gran similitud entre ellos excepto por la forma que se presentan. Ambos muestran con una gráfica la ruta que recorre el material o materia prima, desde que sale del almacén hasta que convierte en producto, mientras que el diagrama de hilos se presenta como una maqueta tridimensional y con hilos de colores se señala el recorrido de los materiales, en un diagrama de recorrido se hace exactamente lo mismo, pero solo sobre un dibujo.

### **2.5.4 Cursograma analítico.**

Más que un diagrama, es una técnica que consiste en hacer un análisis detallado del proceso, básicamente con la intención de reducir el tiempo, la distancia o ambos parámetros dentro de un proceso que ya está en funcionamiento. A diferencia de un diagrama de proceso, el cual puede ser empleado en el estudio de instalaciones que todavía no existen. El cursograma analítico es el más apropiado para estudios de redistribución de planta.

En la figura N° 1, se muestra el formato del cursograma analítico utilizado, donde se describe el tipo de cursograma de operario/material/equipo y si se efectúa sobre un método actual existente o un método propuesto. Además, podemos ver en las columnas, la descripción de la tarea a realizar, el tiempo empleado, la distancia recorrida por el material, las actividades efectuadas sobre el mismo y las observaciones.

Se espera que, en el método propuesto, estas variables se hayan reducido logrando la optimización de la gestión administrativa propuesta. Recordando que algunos de los principios básicos son: reducir las actividades, minimizar la distancia de recorrido y el tiempo de procesamiento de los materiales, por consiguiente, esta herramienta es la apropiada para lograr estos objetivos.



## **2.6 Distribución en planta (*Layout*).**

Para realizar la distribución de planta (*Layout*) se acudirá a la teoría propuesta por Baca Urbina. Objetivos y principios básicos de la distribución en planta.

Una buena distribución en planta es la que proporciona condiciones de trabajos aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Los objetivos y principios básicos de una distribución en planta son los siguientes:

- 1- Integración total: consiste en integrar en lo posible todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.
- 2- Mínima distancia de recorrido: al tener una visión general de todo el conjunto, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el mejor flujo.
- 3- Utilización del espacio cubico: aunque el espacio es de tres dimensiones, pocas veces se piensa en el espacio vertical. Esta acción es muy útil cuando se tienen espacios reducidos y su utilización debe ser máxima.
- 4- Seguridad y bienestar para el trabajador: este debe ser uno de los objetivos principales en toda distribución.

- 5- Flexibilidad: se debe tener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuese necesario.

## **2.7 Capacitación y desarrollo de recursos humanos.**

Para el análisis de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos del departamento se empleó la teoría, en el libro Administración de Personal y Recursos Humanos de William B. Werther y Keith Davis.

### **2.7.1 Capacitación y Desarrollo.**

En pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o quizás posean hábitos negativos que sea precisos cambiar.

Aunque la capacitación (término utilizado como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esta persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades del desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación la diferencia entre capacitación y desarrollo no es siempre muy nítida muchos programas que se inician solamente para capacitar un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencialmente como empleado directivo.

Cuando se considera desde la perspectiva global que toma esta actividad dentro de una organización, la distinción entre la capacitación para un trabajo actual y el desarrollo con vista al futuro se hace aún más imprecisa. Hay un dato inequívoco en todos los casos, sin embargo; la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

### **2.7.2 Enfoques de la capacitación y el desarrollo.**

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación y desarrollo, deberán considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencia y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Preferencia y capacidad del capacitador.
- Principios de aprendizaje a emplear.

Entre las diferentes técnicas empleadas para la capacitación y el desarrollo, se utilizó la técnica de instrucción directa sobre el puesto o lugar de trabajo.

La instrucción directa se imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o compañero de trabajo. Para este caso de estudio la capacitación la efectúa cada jefe de

división al personal a su cargo, a través de la especificación de las distintas tareas y/o funciones que se efectúan en las mismas.

## **2.8 Ley de Procedimiento Administrativo Nº 5350 de la Provincia de Córdoba. Capítulo XII – De los plazos.**

Plazos máximos para cumplir actos de procedimiento administrativo.

- Artículo 61: Todos los plazos administrativos se cuentan por días hábiles, salvo expresa disposición legal en contrario o especial habilitación.
- Artículo 67: Toda vez que para un determinado trámite no exista un plazo expresamente establecido, deberá ser producido dentro de los plazos máximos que a continuación se determinan:
  - a) Registro de resoluciones, de expedientes y sus pases a oficinas que proveen el trámite: dos (2) días;
  - b) Providencias de mero trámite administrativo: tres (3) días;
  - c) Notificaciones: tres (3) días;
  - d) Informes administrativos no técnicos: cinco (5) días;
  - e) Dictámenes, pericias o informes técnicos: diez (10) días, ampliándose este plazo hasta un máximo de treinta (30) días, si la diligencia requiriera el traslado del agente fuera del lugar de sus funciones;
  - f) Decisiones relativas a peticiones de interesados, sobre el trámite de los expedientes: cinco (5) días;
  - g) Decisiones definitivas, sobre peticiones en general de interesados: ciento veinte (120) días;
  - h) Decisiones definitivas para resolver recursos administrativos: treinta (30) día.



## **2.9 Indicadores de Gestión en la Administración.**

Para la elaboración de los indicadores de gestión administrativa se tomaron como referencia los plazos y/o tiempo establecidos en la Ley de Procedimiento Administrativo citada con anterioridad.

La premisa básica de los indicadores es que la medición es requisito de la gestión. Según Peter Drucker (Administración y futuro), podemos afirmar que lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, organismos administraciones en general.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

### **2.9.1 Indicadores de resultados.**

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Eficacia.
- Indicadores de Satisfacción.

Ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de asistentes o exposiciones en función del número de habitantes.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

### **2.9.2 Indicadores de proceso.**

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Porcentaje de solicitudes de licencias
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes.

### **2.9.3 Indicadores de estructura.**

Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser:

- Número de empleados.
- Número de empleados por habitante.

- Horas de atención semanales.
- Gasto mensual.
- Coste de material fungible anual.
- Gasto de inversiones anual.
- Coste medio por empleado.

Los anteriores son algunos ejemplos de indicadores de gestión en la administración. Puede atenderse no obstante a otras clasificaciones de indicadores donde se contemplarán otros relacionados con: eficacia, impacto, economía, eficiencia o de calidad de los servicios.

## **2.10 Organigrama.**

Para el rediseño del organigrama del departamento se tomó como referencia la teoría “Organigramas” Universidad Tecnológica Nacional – FRBA.

### **2.10.1 Definición.**

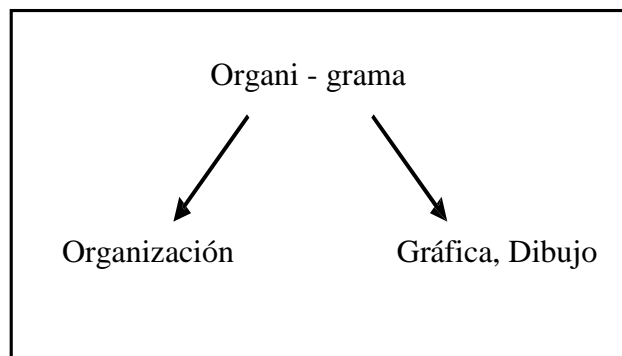
Un organigrama es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa, en ella se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que se presentan en la organización, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las funciones, dependencias internas, relaciones jerárquicas y competencias en una organización.

El organigrama también es definido como un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, el organigrama tiene la particularidad de ser: sencillo, entendible y sobre todo flexible esta característica es muy importante ya que permite que la organización se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito.

El Organigrama tiene dos finalidades: la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que este es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Los organigramas:

- 1) Establecen la comprensión de los problemas de comunicación.
- 2) Orientan a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.
- 3) Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.



**Figura 2 – Organigrama.**

### **2.10.2 Criterios para preparar un organigrama.**

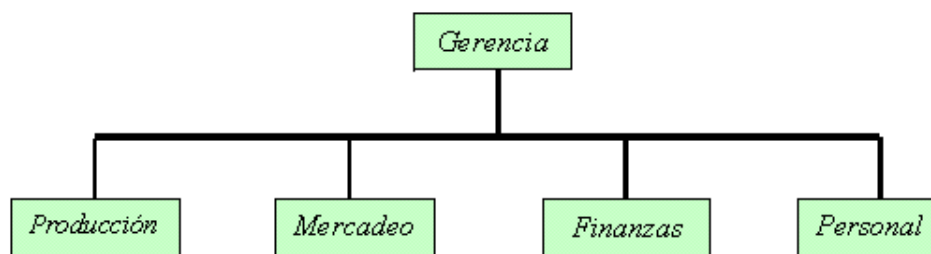
- Precisión: Las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
- Sencillez: Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.

- Uniformidad: En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- Vigencia: Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización

### 2.10.3 Elaboración de los organigramas:

Para elaborar un organigrama es necesario realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la organización y la forma de como establecen las comunicaciones entre ellas. Se deberán establecer las funciones, responsabilidades y actividades que realizan cada persona dentro de una organización y definir la relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

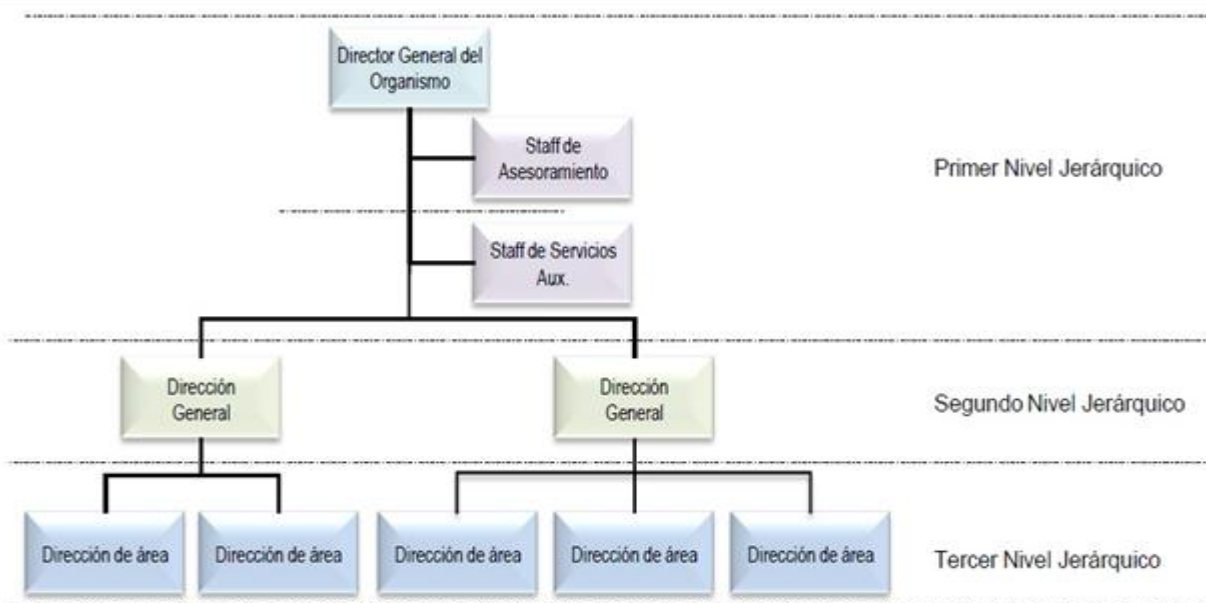
Ej: presentación básica de un organigrama.



**Figura 3 - Presentación básica de un organigrama.**

#### 2.10.4 Niveles jerárquicos.

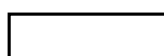
Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales de la organización y se refieren a la posición relativa que ocupan estos en los organigramas. Las posiciones en un mismo nivel horizontal, tienen la misma importancia, jerárquica y se dibujan de izquierda a derecha y por último se ubican los procesos de apoyo.



**Figura 4 - Niveles Jerárquicos.**

#### 2.10.5 Simbología.

- Entegrama: Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los entegramas tengan la misma medida.



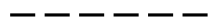
- Líneas de autoridad o dependencia jerárquica: Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



- Líneas de dependencia funcional: Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



- Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de *staff*. Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento o *staff*, las cuales se grafican con línea punteada horizontal.



Se utilizan en los casos en que se quiera representar una relación líneo-funcional, líneo-asesora o de *staff*.

El *staff* se compone de especialistas en quienes el ejecutivo se apoya para abordar sus múltiples y complejas tareas. Su autoridad funcional se deriva del dominio de sus conocimientos.

Las unidades de *staff* se representan a través de entegramas que se unen al organigrama con líneas punteadas horizontales; estas unidades pueden existir en cualquier nivel de la organización. En los estratos más altos sus funciones son de consulta, asesoramiento, consejo y recomendación; y en los más bajos, de prestación de servicios especializados.

Observación: Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

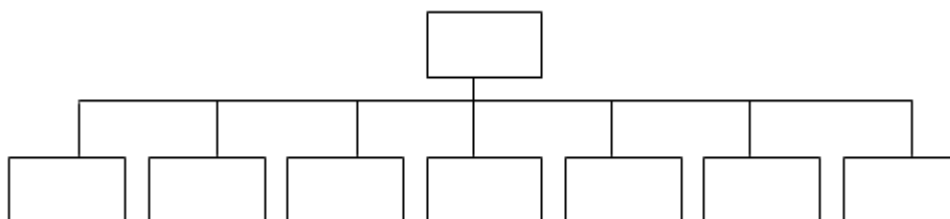
Los organigramas deben ser orgánicos, articulados, simétricos, uniformes y armoniosos.

### 2.10.6 Terminología.

Línea de Mando: Es el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado (por ejemplo: El Gerente General puede tener a cargo un Gerente de Ventas, uno de Compras, uno de Producción, etc).

Estructura organizacional vertical: Se caracteriza por tener una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.

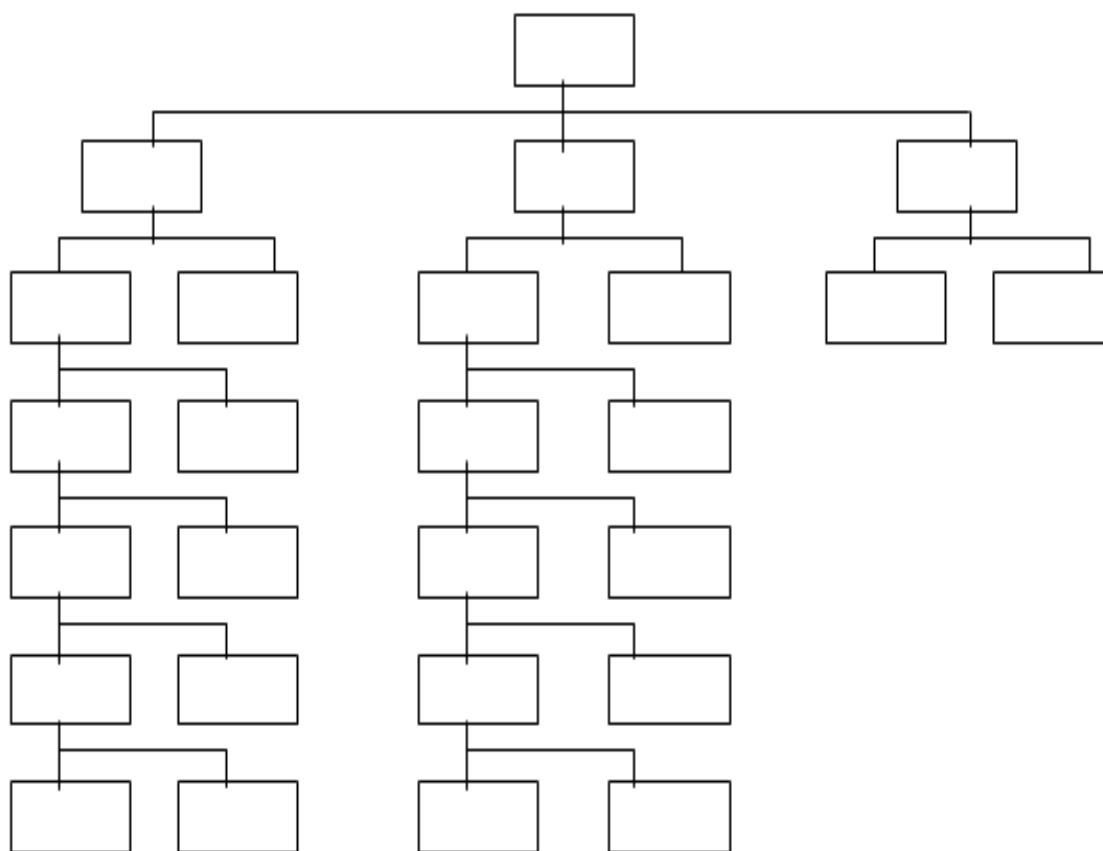
Estructura organizacional horizontal: Está caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos. La excesiva departamentalización se observa gráficamente cuando la estructura es demasiado plana, es decir, excesiva diferenciación horizontal.



**Figura 5 – Departamentalización.**

La excesiva burocracia se observa cuando en la estructura existen demasiados niveles jerárquicos, con lo cual la diferenciación vertical es excesiva.

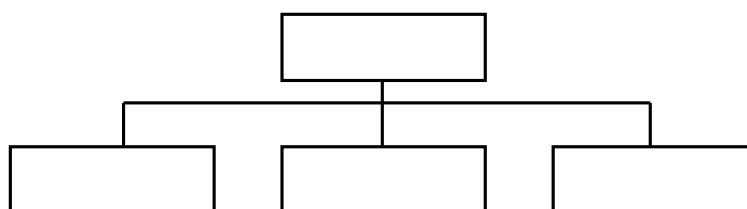




**Figura 6 – Niveles jerárquicos - burocracia.**

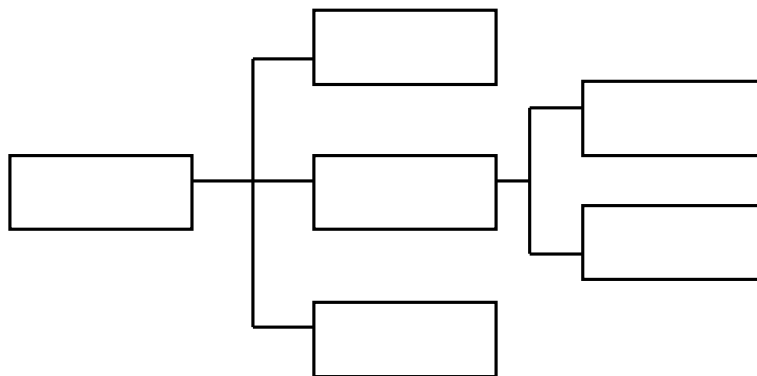
**2.10.7 Formas de graficar un organigrama.**

Disposición Piramidal Vertical: Se visualiza la estructura formal como una pirámide con los cargos jerárquicos superiores ubicados en la parte superior.



**Figura 7 – Disposición piramidal vertical.**

Disposición Piramidal Horizontal: Se genera de izquierda a derecha, haciendo coincidir el vértice de la pirámide (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama.



**Figura 8 – Disposición piramidal horizontal.**

Disposición Circular: El gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro

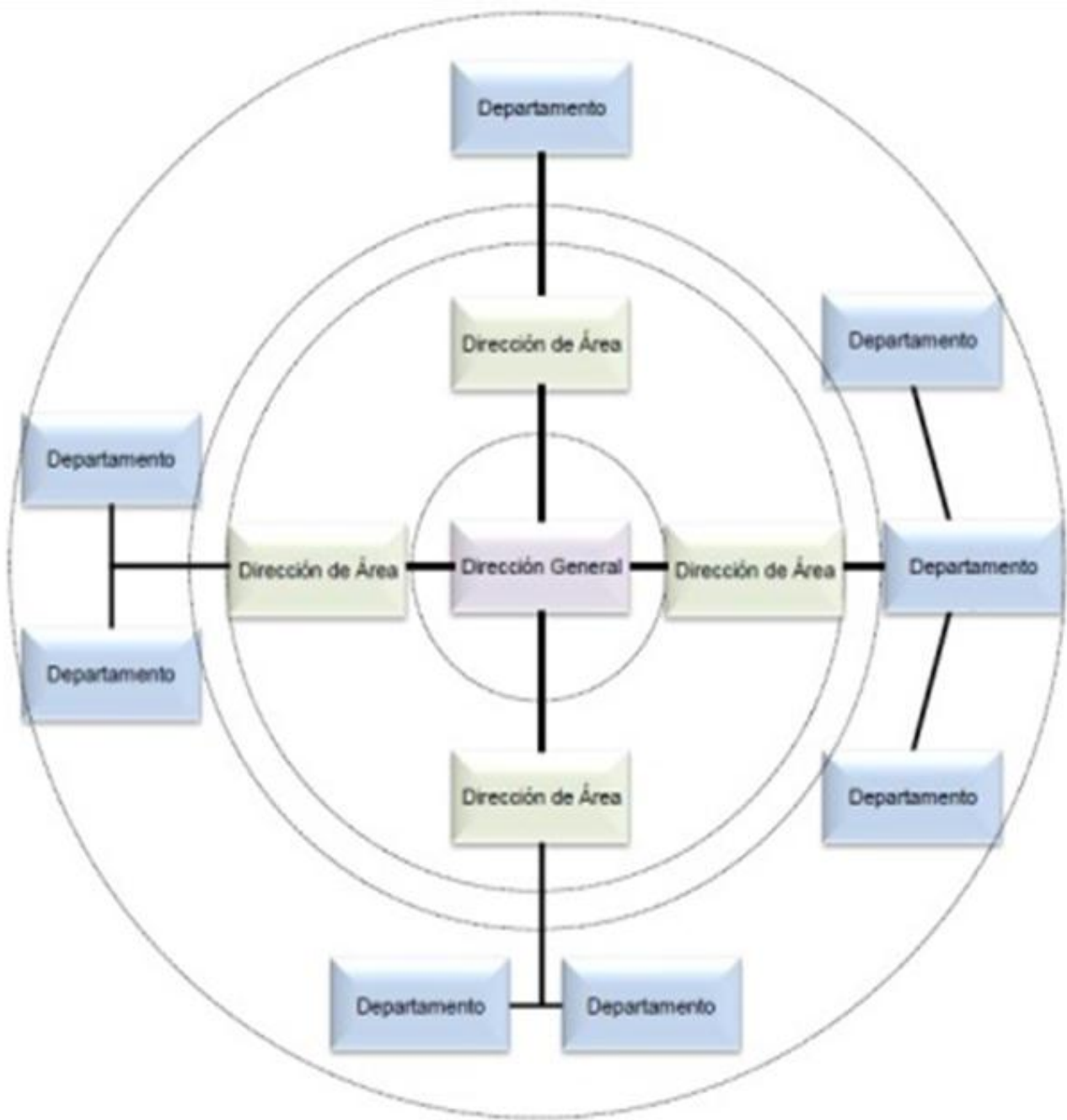


Figura 9 – Disposición circular

Disposición Semicircular: Similar a la disposición circular.



**Figura 10 – Disposición semicircular.**

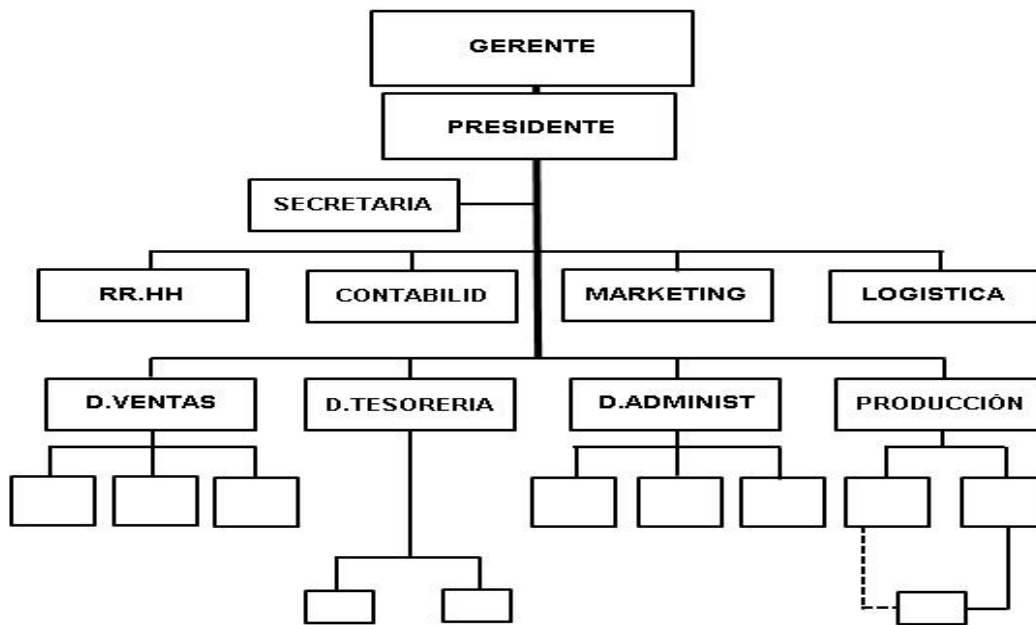
### 2.10.8 Tipos de Organigramas.

Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

<b>POR LA FORMA DE REPRESENTAR LA ESTRUCTURA</b>	<b>POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN</b>
<b>Analíticos</b>	<b>Verticales</b>
<b>Generales</b>	<b>Horizontales</b>
<b>Suplementarios</b>	<b>Circulares</b>

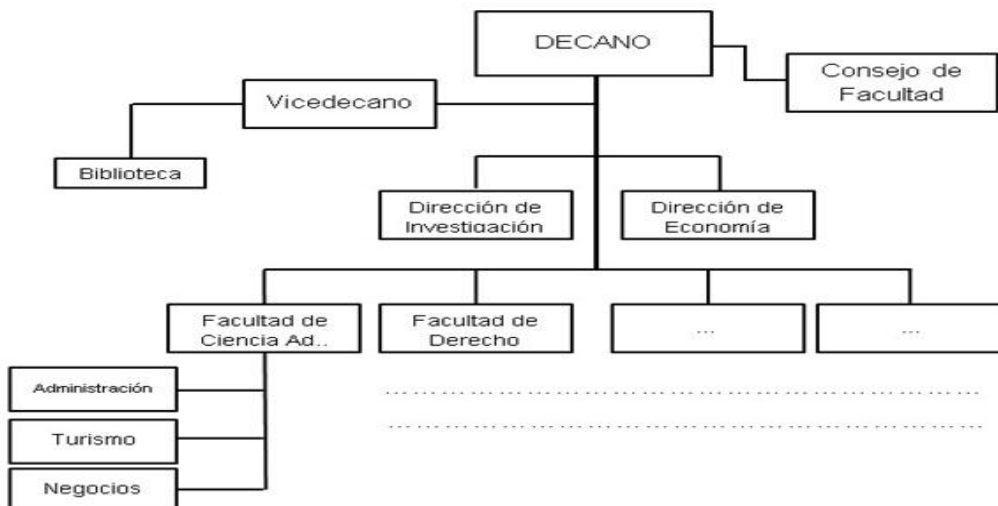
**Tabla 2 – Tipos de Organigramas.**

Organigramas Analíticos: Son organigramas específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.



**Figura 11 – Organigrama Analítico.**

Organigramas Generales: Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos o entre los cargos, según su naturaleza. Por ejemplo, el organigrama de un Plantel.



**Figura 12 – Organigrama General.**

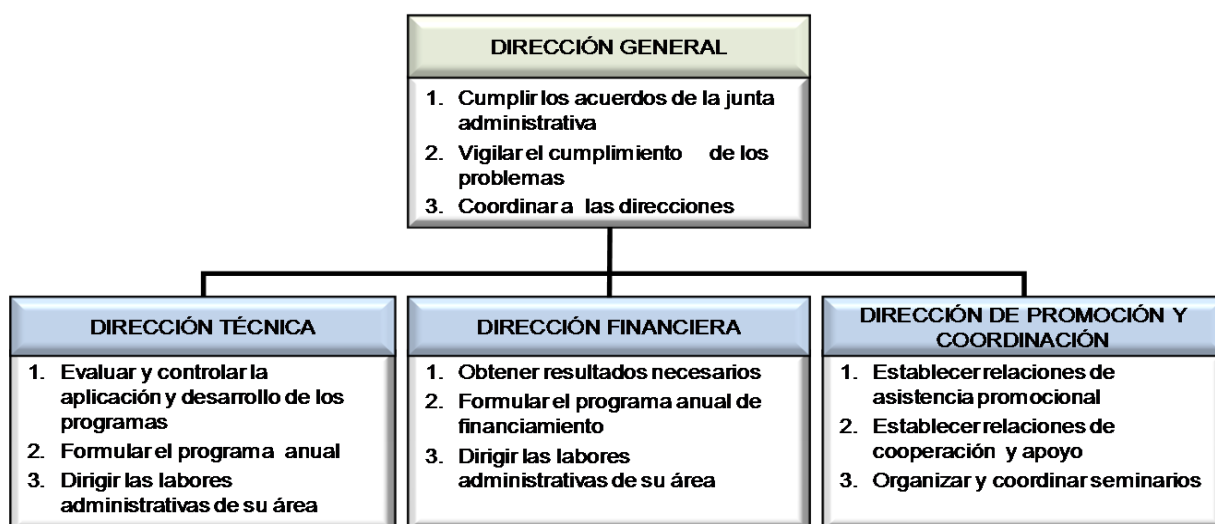
**Organigramas Suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un departamento o de una unidad en particular.

**Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.

**Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.

**Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

**Organigramas Funcionales:** Son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas.



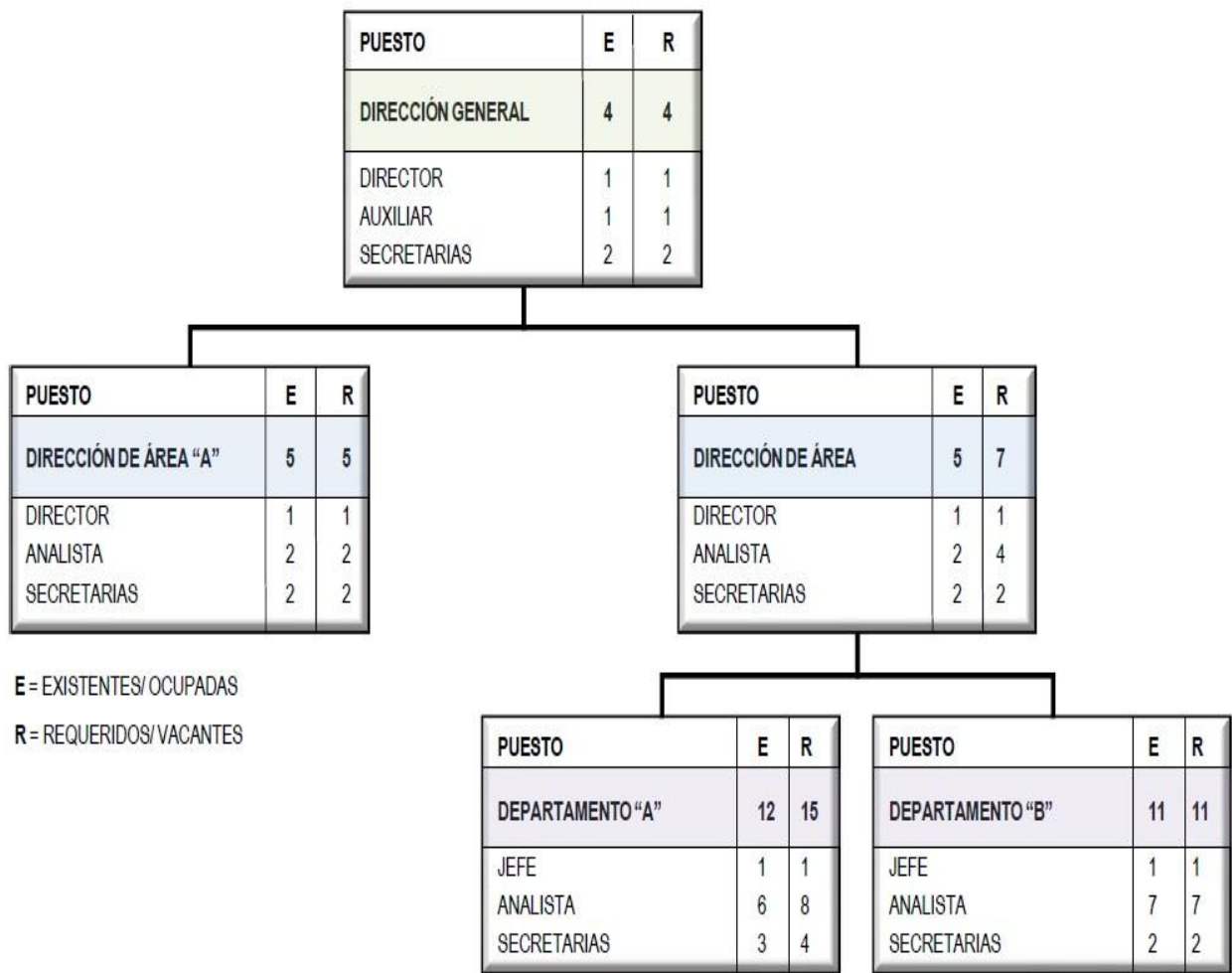
**Figura 13 – Organigrama funcional.**

Organigramas Matriciales: Son estructuras que crean líneas duales de autoridad; permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto. Rompe el concepto de unidad de mando, tal que en la estructura matricial se tienen dos jefes, el funcional y el del producto o servicio.

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Servicio</div> División	Cardiología	Urgencias Medicas	Ginecología	Perinatología y Neonatología	Oftalmología	Urología	Laboratorio de Análisis Clínicos
Medicina Interna							
Gineco Obstetricia							
Pediatría							
Cirugía							
Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento							
Servicios Paramédicos							

**Figura 14 – Organigrama matricial.**

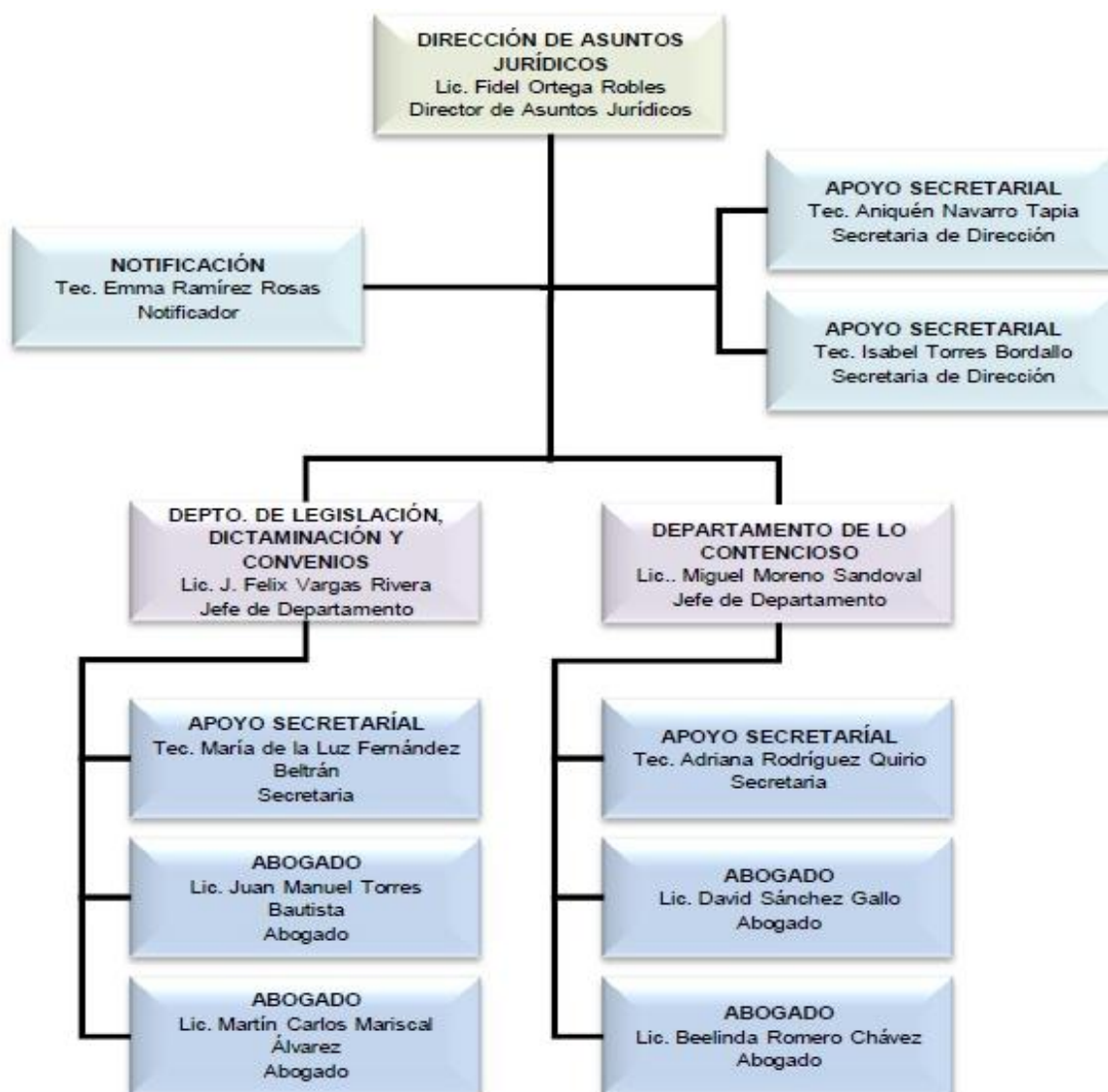
Organigramas de integración de puestos: Son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes.



**Figura 15 – Organigrama de integración de puestos.**

Organigramas de ubicación: Son aquellos que integran a todo el personal de la unidad administrativa, e incorporan en cada figura geométrica el rol que les toca jugar dentro de la unidad orgánica y el nombre de los servidores públicos que las ocupan.





**Figura 16 – Organigrama de ubicación.**

Organigramas de bloque: Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos, permitiendo la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles jerárquicos.

### **2.10.9 Importancia de los organigramas.**

- Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.
- Nos brindan una imagen formal de la organización.
- Son una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

### **2.10.10 Ventajas y Desventajas.**

#### Ventajas:

- Mostrar parte de la estructura formal de una organización.
- Sacar a relucir defectos de la organización (como duplicación de funciones, delegación efectiva, etc.).

#### Desventajas:

- Al ver un organigrama, no podemos visualizar la estructura total de la organización. Esto se debe a que el modelo sólo refleja las “relaciones jerárquicas formales” y deja fuera de representación alguna a la estructura informal.
- Son estáticos (en cuanto a dibujo), mientras que las organizaciones son siempre cambiantes y por esta razón pueden quedar rápidamente desactualizados a menos que sean frecuentemente revisados y puestos al día. Por ejemplo, si en el organigrama se incluyen los nombres de las personas junto con los puestos que ocupan, ni bien una persona se retire o cambie de puesto el organigrama debe modificarse.

## **CAPITULO N° 3 - Presentación de la organización y diagnóstico del Departamento Secretaria General.**

### **3.1 Características de la DPV.**

La dirección de Vialidad, dependiente del Ministerio de Infraestructura, es la repartición encargada de prestar los servicios de: evaluación, planificación, ejecución, Inspección de obras viales, de conservación y mantenimiento de rutas y caminos pertenecientes a las redes primarias, secundarias y terciarias de la provincia de Córdoba; tiene por objeto satisfacer la creciente demanda de transporte en la provincia tanto de la actividad agrícola ganadera, turística, comercial y de servicios. Para ello debe mantener sus rutas en buenas condiciones de transpirabilidad y seguridad, como así también ampliar la capacidad de las mismas para una correcta explotación de la red vial provincial. Ejerce por delegación expresa del poder ejecutivo el poder de policía en lo atinente a preservación de la red general de caminos, sus obras complementarias y la seguridad vial. Ejerce el rol de gestión ante los organismos nacionales para que se realicen las intervenciones necesarias en la Red Vial Nacional dentro de la provincia y la necesaria vinculación con puertos, MERCOSUR y resto del territorio Argentino.

Las principales funciones de la dependencia se centran en:

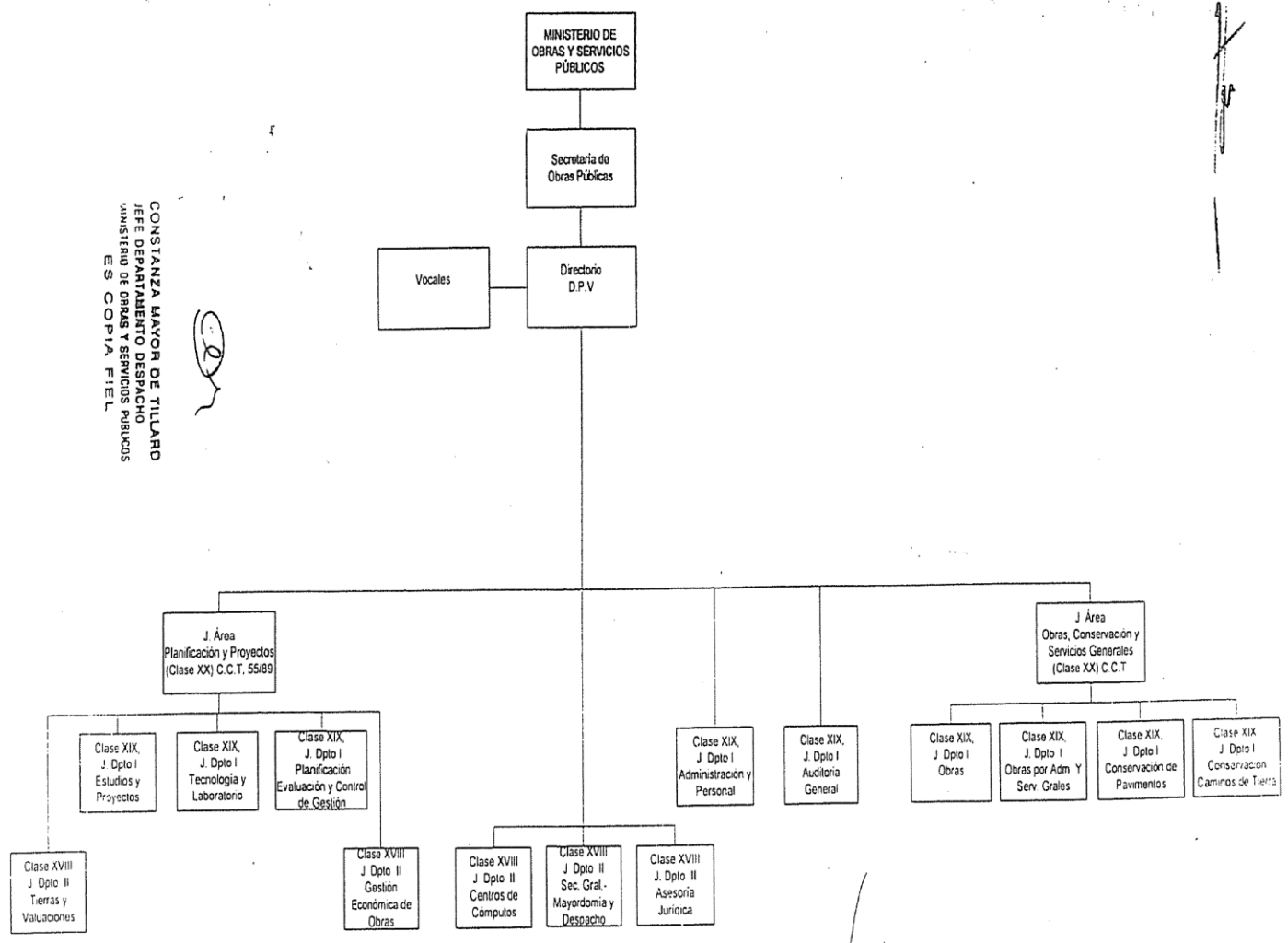
- Asesorar al poder Ejecutivo en lo referente a la Misión de la Dirección.
- Estudiar, proyectar, construir, modificar, conservar, mejorar y explotar por si o por terceros la red caminera provincial, con facultades para efectuar las contrataciones necesarias para tal fin.
- Administrar por si el Fondo Provincial de Vialidad dentro de las competencias que le asigna la Ley de ejecución presupuestaria y para el cumplimiento de los fines establecidos para el fondo provincial de vialidad por el Art. 6° de la ley 8555.

- Hacer cumplir la totalidad de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de tránsito. Al respecto deberá disponer las normas sobre cargas y dimensiones de los vehículos que transiten sobre la red caminera de la provincia, con facultades para aplicar multas y retención de vehículos pudiendo delegar dichas funciones en los servicios de la policía provincial o contratar dichos servicios con terceros. Los recursos provenientes de las multas ingresaran al Fondo Provincial Vial a los fines de atender los costos de tales servicios.
- Fomentar los Consorcios Camineros, controlar su funcionamiento técnico y económico financiero y la ejecución de las obras a su cargo.
- Contribuir al desarrollo de las actividades: Agrícola-Ganadera, Minera y Turística en lo que hace a sus fines y de acuerdo con las reglamentaciones vigentes.
- Promover la investigación tecnológica y la capacitación y perfeccionamiento de su personal, así como la difusión y avances técnicos a efectos de optimizar el funcionamiento de la Dirección.
- Representar al Poder Ejecutivo en el Consejo Federal Vial y en la celebración de convenios con la Dirección Nacional de Vialidad que tenga por objeto la fijación de normas y reglamentaciones destinadas a hacer efectiva la coparticipación federal de fondos viales o que tengan ese destino y los referidos a la mejor coordinación y complementación de la gestión combinada de ambas entidades.
- Realizar toda otra actividad que se encuentre vinculada con la misión y funciones de la dirección.

La DPV está constituida actualmente por el Directorio (compuesto por un presidente y tres vocales), dos áreas, y catorce departamentos técnicos y/o administrativos. La estructura Orgánica que se muestra en la figura N° 17, describe solo niveles de Jefaturas de Áreas y de Departamentos; esta fue

aprobada por el acuerdo entre el Sindicato Vial Córdoba (SI.VIAL.CO.), y el Gobierno de la Provincia de Córdoba según el acta paritaria del 4 de enero de 2010.

CONSTANZA MAYOR DE TILULAR  
JEFE DEPARTAMENTO DESPACHO  
MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS  
ES COPIA FIEL



ANEXO  
16  
4 ENE 2010

Dr. Gerardo Gabriel García  
Subsecretario Legal y Técnico  
Presidencia del Estado  
ES COPIA FIEL

Figura 17 - Organigrama de Jefaturas de Áreas y de Departamentos de la DPV – (Fuente: División Personal - Departamento Administración y Personal. – DPV).

### **3.2 Descripción del Organigrama de Jefaturas de Áreas y de Departamento de la DPV.**

#### **Directorio de la DPV**

- Integrado por un presidente y tres vocales.

#### **Departamentos Administrativos dependientes del Directorio.**

- Jefatura de Departamento I: Administración y Personal.
- Jefatura de Departamento I: Auditoría General.
- Jefatura de Departamento II: Centro de Cómputos.
- Jefatura de Departamento II: Secretaría General.
- Jefatura de Departamento II: Asesoría Jurídica.

#### **Departamentos Técnicos pertenecientes a la Jefatura de Área Obras Conservación y Servicios Generales -**

- Jefatura de Departamento I: Obras.
- Jefatura de Departamento I: Conservación de Pavimentos.
- Jefatura de Departamento I: Conservación de Caminos de Tierra.
- Jefatura de Departamento I: Obras por Administración y Servicios Generales. (OPA)

#### **Departamentos Técnicos pertenecientes a la Jefatura de Área Planificación y Proyectos.**

- Jefatura de Departamento II: Tierras y Valuaciones.
- Jefatura de Departamento I: Estudios y Proyectos.
- Jefatura de Departamento I: Tecnología y Laboratorio.
- Jefatura de Departamento I: Planificación, Evaluación y Control de Gestión.

- Jefatura de Departamento II: Gestión Económica de Obras.

### **3.2.1 Categorización Departamental “I” Y “II”**

En la figura 16, podemos observar la clasificación departamental en dos categorías “I” Y “II”, dependiendo si el departamento realiza funciones ejecutivas o brinda el servicio de apoyo administrativo.

La categorización Departamental “I” está dada a aquellos departamentos ejecutivos, que tienen como principal función la ejecución de obras, la planificación, conservación y pavimentación de las redes viales primarias, secundarias y terciarias de la Provincia de Córdoba.

La categorización Departamental “II” está dada, a aquellos departamentos que sirven de apoyo administrativo a los departamentos ejecutivos, dentro de esta categoría se encuentran los departamentos: Secretaría General, Centro de Cómputos, Tierra y Valuaciones, Asesoría Jurídica y Gestión Económica de obras.

Actualmente la DPV cuenta con 450 trabajadores, entre el personal contratado y de planta permanente, que desempeñan sus funciones y/o tareas en las diferentes carreras: Obrera, Administrativa, Técnica y Profesional.

### **3.3 Características del Departamento Secretaria General.**

El Departamento Secretaria General perteneciente a la DPV, es el departamento Administrativo encargado efectuar la gestión, procesamiento, distribución y el archivo de los diferentes trámites que ingresan a la DPV, (notas, expedientes, oficios, correspondencia, etc.), a su vez es el responsable de la ejecución de diferentes actos administrativos tales como: proyectos de resolución, ventas de pliegos, licitación para la ejecución de obras viales, notificaciones, publicaciones, como así también el protocolo, desglose y la compilación de los proyectos de resolución.



Esta constituido según el organigrama vigente (aprobado por Resolución N° 0333/1994), por una Jefatura de departamento, una segunda jefatura, seis Jefaturas de división, un Intendente y un chofer notificador, (Sección 3.4 - Descripción del organigrama departamental vigente).

Este organigrama, se realizó según lo establecido en el nomenclador de funciones de la DPV el cual especifica: clases, funciones, responsabilidades, jerarquías, como así también la formación y el conocimiento requerido para ejercer las distintas carreras: Obrera, Administrativa, Técnica y Profesional.

Como podemos observar en la figura N° 18, no se especifican ni se diferencian las distintas funciones, jerarquías y secciones de cada división del departamento, así mismo vemos en el margen izquierdo de la figura, la clasificación realizada por clases desde la N° 7 y la N° 18, asignadas al personal en función del tipo de carrera: obrera, administrativa, técnica o profesional (especificadas en el margen inferior de la figura).

Resolución N° 0333/94

HUGO EUSEBIO MERCAU  
PRO-SECRETARIO  
D. P. V. - CORDOBA

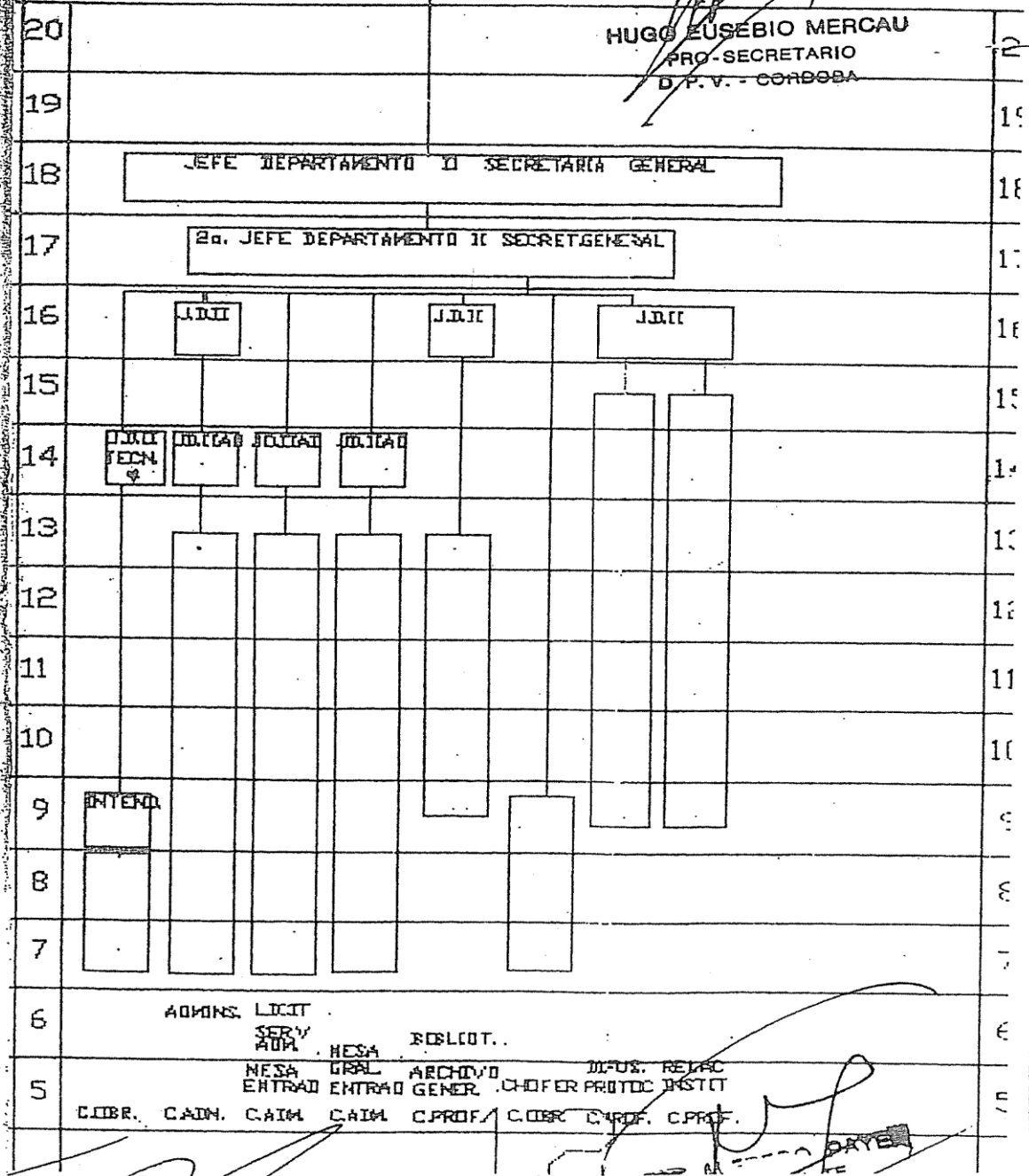


Figura 18 - Organigrama vigente del departamento Secretaria General.  
(Fuente: División Personal - Departamento Administración y Personal. - DPV).

### **3.4 Descripción del organigrama departamental vigente.**

- Jefatura de Departamento II - Secretaria General.
- Segunda Jefatura de Departamento II - Secretaria General.
- Jefatura de División administrativa II - Licitaciones (servicio administrativo, mesa de entradas del departamento) - Carrera Administrativa.
- Jefatura de División administrativa II - Mesa General de Entradas y Salidas de la DPV - Carrera Administrativa.
- Jefatura de División administrativa II - Despacho (Difusión, Protocolo y Relaciones Institucionales) - Carrera Profesional.
- Jefatura de División II administrativa - Biblioteca (Archivo General) - Carrera Profesional.
- Jefatura de División II - Administración - Carrera profesional.
- Jefatura de División II - Intendencia - Carrera Técnica.
- Chofer del Departamento - Carrera Obrera.

Cabe destacar que esta estructura aprobada hace más de 20 años, resulta obsoleta y desactualizada en relación con el funcionamiento técnico - administrativo actual del departamento, en tal sentido surge la necesidad de reflejar estas diferencias en una nueva estructura que contemple la totalidad de las funciones, responsabilidades y jerarquías existentes en el mismo.

Como primera aproximación y con el fin de plasmar en una nueva estructura orgánica el funcionamiento técnico – administrativo departamental, se procede a describir las tareas y funciones que actualmente existen en el departamento.

- Jefatura de División administrativa: Mesa de Entradas y Salidas del Departamento Secretaria General. - Carrera Administrativa.
- Jefatura División administrativa: Procesos Licitatorios Publicaciones y Notificaciones – Carrera Administrativa.

- Jefatura de División Administrativa: Despacho, Protocolo, Desglose y Compilación - Carrera Profesional
- Jefatura de División Administrativa: Biblioteca - Carrera Profesional.
- Jefatura Sección Archivo General - Carrera Administrativa.
- Jefatura de División Maestranza y Servicios Generales
- Jefatura de División Administrativa: Mesa General de Entradas y Salidas de la documentación de la DPV.
- Jefatura de División Técnica: Mantenimiento.
- Asesoría Legal y Técnica.
- Asesoría de Coordinación y Gestión Administrativa.

Debido a los sucesivos cambios ocurridos a través del tiempo en el directorio de la DPV, en las políticas de gestión administrativa, relaciones personales, condiciones laborales, convenio colectivo de trabajo y en la jefatura del departamento y teniendo en cuenta que toda organización posee un carácter dinámico, es decir, cambia constantemente con relación a su entorno, y debido a que el organigrama vigente es estático, surge la necesidad de realizar una nueva estructura orgánica departamental, que contemple estas diferencias.

La nueva estructura orgánica deberá contemplar los niveles de jefatura, y al mismo tiempo detallar las distintas áreas y secciones de cada división, como así también el asesoramiento legal, técnico y de coordinación y gestión administrativa que actualmente se desempeña en el mismo.

Para poder diseñar y dimensionar esta nueva estructura orgánica departamental, es importante destacar que actualmente el departamento posee un total de 30 empleados, comprendidos por: una jefatura, segunda jefatura, siete jefaturas de división, una jefatura sección, dos asesorías, quince empleados de carrera administrativa, dos de carrera técnica y uno de carrera obrera, que ocupan diferentes áreas del departamento.

### **3.5 Caracterización del Departamento Secretaría General – Tipo de Estructura.**

Del diagnóstico previo realizado en el marco del presente proyecto y de los antecedentes recabados relacionados a la estructura orgánica vigente, como también del nomenclador de funciones, se caracterizó la estructura orgánica del departamento tomando como referencia la teoría de Mintzberg sobre “La Estructura de las Organizaciones”.

La DPV y en consecuencia el Departamento Secretaría General como parte integrante de la misma, posee una estructura de tipo formal, ya que, para dar cumplimiento a sus objetivos, efectúa su organización a través de un organigrama general, normas, leyes y procedimientos, a su vez existe una interacción de los principios de la organización como, la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, control y equidad en la carga de trabajo.

#### **3.5.1 Estructura Organizacional – Las seis partes fundamentales del Departamento.**

La Estructura Organizacional es el conjunto de formas en que se divide el trabajo en distintas áreas y/o divisiones, consiguiendo luego la coordinación de todas para obtener el resultado esperado.

A continuación, se detallan las seis partes fundamentales del Departamento Secretaria General.

##### **1- Núcleo de operaciones (NO)**

El núcleo de operaciones del Departamento Secretaría General está conformado por el personal administrativo que realiza tareas directamente relacionadas a la producción del servicio, (procesamiento de la documentación,

realización de diferentes actos administrativos, etc.), en las distintas secciones de cada división del departamento.

El Núcleo Operativo realiza cuatro funciones principales:

- Asegura los insumos para la realización de la producción de servicios.
- Ingresan los inputs, que para el caso de estudio es la documentación que ingresan al departamento. (expedientes, notas, oficios, pliegos de obra vial, etc.).
- Transforma los inputs en outputs: la documentación que ingresa al departamento (inputs), requiere de la realización de diferentes actos y procedimientos administrativos, en función de la tipología de cada trámite, por ejemplo: desde el simple pase administrativo de oficina, hasta la elaboración de diferentes proyectos de resolución, la recepción y preparación de pliegos para la licitación de obras viales, la elaboración de expedientes, etc.
- Distribuye los outputs: el personal administrativo del departamento es el responsable efectuar la logística interna que se lleva a cabo en el mismo, entendiéndose por logística a la recepción, el control y el posterior pase o distribución de la documentación a las diferentes divisiones del departamento, como así también al envío y/o pase informático a través del sistema único de atención del ciudadano (S.U.A.C), a las diferentes áreas y departamentos de la DPV y a las unidades externas a la misma Ministerios, Secretarías, Agencias, etc.

## **2- El ápice estratégico (AE).**

El AE está formado por la Jefatura y la Segunda Jefatura de Departamento, este es el responsable de la organización general del departamento en cuanto a: estructura orgánica, funciones, responsabilidades, autoridad, poder, etc., al mismo tiempo se encarga de la asignación de bienes y recursos y de la toma de decisiones técnicas y tácticas a corto, mediano y largo plazo.

El AE es el encargado de asegurar que el departamento cumpla su misión de manera efectiva.

## **3- La línea media (LM).**

Está conformada por los jefes de división, los que realizan las diferentes tareas entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Tiene responsabilidades sobre las divisiones, funciones y procedimientos administrativos.

Al tratarse de una organización de tipo burocrática, el AE descentraliza el control, y los resultados de los diferentes procesos sobre la línea media.

## **4- La Tecno-estructura.**

La tecno-estructura está representada por el departamento de planificación, evaluación y control de gestión de la DPV, el mismo se encarga entre otras cosas de la normalización de los procesos de trabajo, a través de auditorías internas realizadas a los distintos departamentos que constituyen a la DPV, con una visión distinta e independiente del ápice estratégico del departamento.

## **5- Staff o personal de apoyo**

Son las unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos al departamento, se encuentran fuera de la corriente operacional principal y resultan esenciales para el normal funcionamiento. Estas unidades internas como externas al departamento sirven de apoyo, para que este pueda cumplir de forma eficaz y eficiente con los objetivos propuestos.

Funciones:

- División Maestranza y Servicios Generales de Mantenimiento – Intendencia. (unidad interna).
- Choferes. (unidad interna).
- División Biblioteca y Archivo General. (unidad interna).
- Asesoría legal y técnica. (unidad interna).
- Asesoría de coordinación y de gestión administrativa. (unidad interna).
- Departamento Centro de Cómputos. (unidad externa).
- Auditoría General. (unidad externa).
- Departamento Administración de Personal (unidad externa).
- Departamento Asesoría Jurídica (unidad externa).

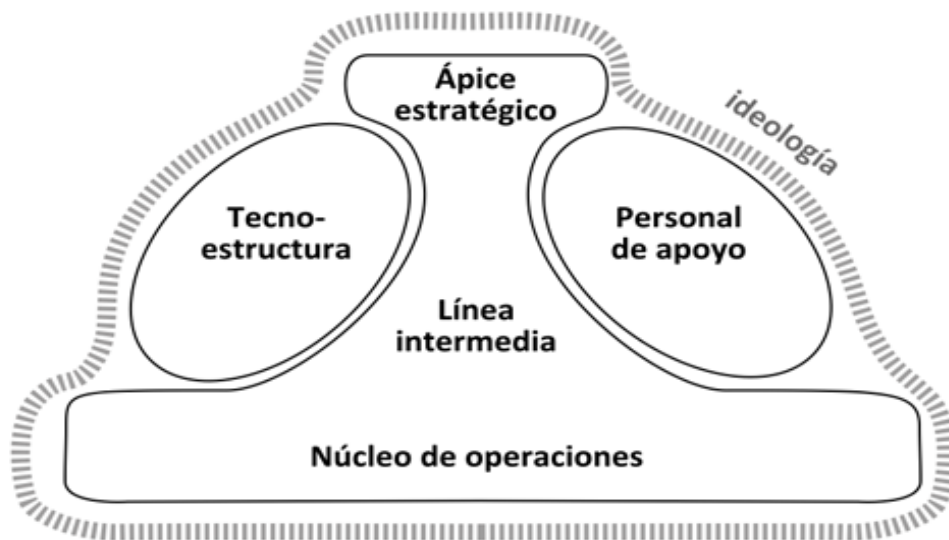
## **6- La Ideología**

La Ideología del Departamento Secretaria General, Comprende las tradiciones y creencias que posee la Dirección Provincial de Vialidad y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura organizacional departamental, en función de: su edad y tamaño, su sistema técnico-administrativo (cuánto más regulado sea este sistema, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones), de su entorno o medio ambiente relacionado con el clima político, condiciones económicas etc., ya que la cuanto más complejo y hostil sea el entorno, mas descentralizada será la estructura.



Cabe destacar que el directorio de la DPV, es el responsable de la administración general y de la organización técnica-administrativa de las diferentes áreas y departamentos de la Dirección, de impartir ordenes de trabajo y de gestión administrativa, de establecer plazos para la ejecución de obras viales, de cumplir y hacer cumplir los objetivos, planes y metas propuestos, como así también del funcionamiento homogéneo y armónico de la Dirección, de la implementación de políticas y estrategias, de la toma decisiones a corto, mediano y a largo plazo, de la asignación bienes y recursos, etc.

Concluyendo podemos decir que la ideología es trasmitida desde el Poder Ejecutivo de la Provincia de Córdoba, a la DPV, hasta llegar al Departamento Secretaria General siguiendo una cadena de mando o de responsabilidades. Además, el Poder Ejecutivo es el encargado de definir la partida presupuestaria anual asignada a la DPV, priorizando sus políticas, planes, programas y proyectos de obras de viales a ejecutar en la Provincia.



**Figura 19 – Las seis partes fundamentales del departamento.**

### **3.5.2 Mecanismo de coordinación.**

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, se distinguen diversas modalidades de interacción entre las personas que forman y/o integran a la organización el Departamento Secretaría General.

Según Mintzberg los diferentes mecanismos de coordinación se pueden clasificar en cinco tipos distintos: Adaptación mutua, Supervisión directa, Normalización de los procesos de trabajo, Normalización de los productos o *outputs* y Normalización de las habilidades o *inputs*.

La normalización de los procesos de trabajo o burocracia mecánica o maquinal, es el mecanismo de coordinación que caracteriza el departamento debido a que la coordinación del trabajo se logra a través de la especificación o programación del contenido de las tareas, generalmente mediante normas, reglas y procedimientos que se llevan a cabo para el desarrollo de las actividades, es decir se establece como han de realizarse las diferentes labores o tareas. Se especifica “cómo y quién lo hace”.

### **3.6 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).**

Con el fin de caracterizar la situación real en que se encuentra el departamento y planificar una estrategia a futuro, se desarrolló el siguiente análisis FODA.

Entendiendo al FODA como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos de la organización y por lo tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por lo tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

El análisis consiste en evaluar las **Fortalezas** y **Debilidades** relacionadas con los recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc. y las **Oportunidades** y **Amenazas** que se refieren al microambiente: proveedores, competidores, canales de distribución, consumidores y/o usuarios, y al macroambiente: economía, ecología, demografía, etc., de la organización.

**INTERIOR DE LA ORGANIZACION**

**ENTORNO DE LA ORGANIZACION**

**FORTALEZAS**

- Recursos humanos con experiencia en las diferentes tareas y/o funciones que desempeña en el Departamento.
- Normalización de los procesos de trabajo.
- Formalización de las actividades
- Especialización del puesto.
- Convenio colectivo de trabajo
- Nomenclador de funciones

**OPORTUNIDADES**

- Políticas favorable por parte del poder ejecutivo para la actualización y la implementación de nuevos Organigramas - Decreto N° 2565 de fecha 10 de Diciembre de 2011.
- Cambio de la estructura orgánica de la Dirección Provincial de Vialidad.
- Optimización de tiempos en la gestión administrativa, y en el procesamiento de la documentación.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Promociones, asensos y concursos.

**DEBILIDADES**

- Deficiencias en el registro, el control y la disposición final de la documentación.
- Demoras en el procesamiento y en la gestión de la documentación.
- Superposición de funciones, responsabilidades y Jerarquías.
- Organigrama del Departamento obsoleto y/o desactualizado
- Superposiciones en flujo y/o recorrido de la documentación.
- Desorden y extravíos de expedientes, notas, etc.
- Problemas de comunicación interna y externa al departamento.
- Bienes y recursos inutilizados.

**AMENAZAS**

- Reclamos, recursos de reconsideración y acciones legales por parte de empresas, contratistas, usuarios, Instituciones públicas y privadas, por demoras en la gestión administrativa.
- Auditorías externas realizadas por el ministerio de gestión pública dependiente del poder ejecutivo provincial.
- Tercerización de las funciones de planificación, proyección y ejecución de obras viales.
- Disminución de la Asignación presupuestaria, de bienes y recursos a la DPV, y como consecuencia al departamento.

**Figura 20 – Análisis FODA.**

Del análisis FODA se determinan las siguientes estrategias:

- Estrategia de crecimiento (Fortalezas → Oportunidades): realizar una nueva estructura orgánica del departamento, que contemple el funcionamiento técnico-administrativo del mismo, y además, refleje los cambios actuales con relación a: funciones, jerarquías, responsabilidades, mecanismos de coordinación, sistemas de comunicación, etc.
- Estrategia de adaptación (Debilidades → Oportunidades): utilizar nuevos registros para: el control, seguimiento, distribución y la disposición física de la documentación.
- Estrategia defensiva (Fortaleza → Amenazas): implementar indicadores de gestión administrativas y diferentes herramientas de gestión, tales como: análisis FODA, diagramas de proceso, diagrama de recorrido, cursograma analítico de la documentación y distribución física (*layout*) departamental.
- Estrategia de supervivencia (Debilidades → Amenazas): especificar las funciones y tareas a realizar en las diferentes división y secciones del departamento, capacitar al personal a través de la instrucción directa sobre cada puesto de trabajo para prevenir denuncias, reclamos, recursos de reconsideración y acciones legales, por parte de usuarios, contratistas, instituciones públicas y/o privadas y disminuir el riesgo de tercerización de funciones por el no cumplimiento de la ley de procedimiento administrativo y por las no conformidades cometidas en los actos administrativos.

### **3.7 - Relevamiento fotográfico del Departamento Secretaría General.**

A continuación, se muestran diferentes fotografías donde se puede evidenciar la disposición, el almacenamiento y/o archivo transitorio de la documentación que ingresa al departamento. Además, vemos la obstaculización y el desorden que esta ocasiona en los espacios comunes del departamento, predisponiendo el extravío, desorden y la sustracción de la documentación por personas ajenas al departamento.



**Figura 21 - Departamento Secretaria General.**



**Figura 22 – Deposito y/o almacenamiento de expedientes en espacios comunes del departamento.**



**Figura 23 - División Mesa de Entradas y Salidas de la documentación.**

Cabe destacar, que actualmente no existe un lugar específico para el almacenamiento y/o archivo de la documentación, que transitoriamente se encuentra en el departamento a la espera de una resolución. En consecuencia, surge la necesidad de disponer de un espacio físico teniendo en cuenta la gran cantidad trámites procesados y el volumen requerido para su gestión y almacenamiento, este deberá contar con todas las medidas de higiene y seguridad necesarias. (Ver Figura N° 35 - Propuesta de redistribución física (*Layout*) y diagrama recorrido de la documentación del Departamento Secretaria General).

A continuación, Figura 24 se observa el libro general de entradas y salidas de la documentación, donde se registran todos los movimientos internos de los distintos trámites que ingresan al departamento.

La implementación de este libro de registro, resultó de gran utilidad para la optimización de la gestión administrativa departamental, ya que se puede observar a simple vista a través de sus columnas, la fecha de ingreso del trámite al departamento, el número *sticker* o de identificación, número de expediente, cantidad de cuerpos y/o fojas, asunto y/o descripción de cada trámite, fechas en que se efectuó el pase a cada divisiones del departamento, finalmente vemos el destino final de cada tramite con la fecha de salida del departamento.

Cabe mencionar que entre las tareas y/o actividades propuestas para la optimización de la gestión administrativa (ver Capítulo N° 4), se encuentra el presente libro de registro, el cual fue implementado con la finalidad de sistematizar la gestión, optimizar la logística interna, determinar el tiempo y/o plazo de procesamiento de la documentación, fijar responsabilidades, como así también reflejar el recorrido interno de los diferentes trámites en el departamento.



Fecha	exp/c	Asunto	Partida	Partido	Reid	Pres. y Pres. b	UIC Aut.	Entrada	Salida	Debito	Fecha	exp/c
20/04	15556	Cuentas de Activos D.P.N. 2	N° op I		28/04			02/05	10/05			
	15566	" " R.P.N. 2	N° op I		28/04			02/05	10/05			
	15678	" " R.P.N. 6	" " I				28/04					
27/04	15606	Tercero de Lugo para DT. D.P.N. 33-3	23604404545610					02/05	10/05			
	15532	Cuentas de Activos D.P.N. 26	N° op I					02/05	11/05			
	15349	" " R.P.N. 5	" " I					02/05	16/05			
	15576	Pol. de Inver. de 33/04. P. 1530	5449830420010					02/05	18/05			
	14992	Cuentas de Activos D.P.N. 4	N° op I				19/05	02/05	13/05			
	14997	" " D.P.N. A. 74	N° op I					02/05	13/05			
	14977	Estado financiero de Cont. y Med. P. 100	N° op I	A53001	02/05			02/05	10/05			
	15810	M.G. y Med. de Red. Unif. Rep. N° 7	N° op I					02/05	10/05			
	13345	Provisiones de Red. Unif. - D.P.N. 108	114645504513100					02/05	10/05			
02/05		Cont. R.P.N. 10 de Banco. S. 10										
02/05	15445	Moneda Fuerte his. Nacional										
03/05	15552	INTES. R.P.N. de los Activos			02/05			04/05	10/05			
03/05	15623	Cont. de R.T. R.P.N. 188 - 11C			03/05			09/05	10/05			
		Cont. de R.T. E-80 Rlo IV			03/05			03/05	10/05			
		Cont. de R.T. R.P.N. 27862 40115			03/05			12/05	10/05			
	15114	SIST. FONDO N° 8988 "Punto de..."	164221 015 73 911					04/05	11/05			
	14682	OT. TERCERO PAZ BUENO - SANTA						16/05	11/05			
	15588	SIST. DE R.T. PUNTO JUSTICIA	544133 015 0000					23/05	19/05			
	15461	TR. DESCRIP. R.P.N. 27 NUC. SIDA			02/05			02/05	10/05			
		Cont. Banco R.P.N. E-94 "R. y C. SIDA"			03/05			03/05	10/05			
		" " R.P.N. 1 TR. DED.			03/05			03/05	10/05			
	15106	Poliza N° 803.503 HELIOT	0650004045011		03/05			03/05	10/05			
	14621	Cont. R.T. R.P.N. A-133 A.B.S.			03/05			03/05	10/05			
		C.C. Residual N° 19										

**Figura 24 - Libro general de entradas y salidas de la documentación del Departamento.**

En la Figura N° 25, observamos la imagen del sistema único de atención al ciudadano (SUAC), este sistema es el utilizado para el registro informático de la documentación que ingresa a la DPV.



**Figura 25 - Sistema informático para el registro de la documentación que ingresa a la DPV - Sistema Único de Atención al Ciudadano (SUAC)**

Este sistema informático (SUAC) es el utilizado para efectuar el registro y el envío de la documentación a las distintas áreas y departamentos de la DPV, como así también a las unidades externas a la misma, Agencias, Ministerios, Secretarías, etc. Por tal motivo este sistema de registro no refleja la logística y/o movimiento interno que realiza la documentación en el departamento entre las distintas divisiones y secciones del mismo.

### **3.8 Diagrama de proceso del Departamento Secretaría General.**

Un diagrama de proceso es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Este es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura organizativa. Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de procesos son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Se trata de una herramienta muy útil para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento y por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos.

Estos diagramas son de gran importancia en toda organización y departamento, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobre cargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura. Además, ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema.

El éxito del procedimiento íntegro depende del grado de exactitud con que se registran los hechos, puesto que servirán como base para hacer el examen crítico y para idear el método perfeccionado, por consiguiente, es esencial que las anotaciones sean claras y concisas.

El registro constituye esencialmente una base para efectuar el análisis, no es un fin en sí mismo, puede hacerse en dos etapas: primero un croquis o un gráfico rudimentario, para determinar si los datos reunidos son útiles; después un diagrama o gráfico más elaborados o precisos. La forma corriente de registrar los hechos consiste en anotarlos por escrito.

Para ayudar a su comprensión por cualquier persona de la organización, se utilizan distintas formas de interpretación, a través de dibujos, de símbolos de ingeniería, de figuras geométricas, etc., que transmitan una indicación de lo que se quiere representar

### **3.8.1 Simbología empleada en la realización de diagramas.**

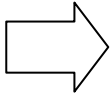
Para hacer constar en un diagrama de proceso, de recorrido o en un cursograma analítico todo lo referido a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de cinco símbolos que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades o sucesos que probablemente se den en cualquier fábrica u oficina. Constituyen una forma muy cómoda, que ahorra mucha escritura y permite indicar con claridad exactamente lo que ocurre durante el proceso que se analiza.



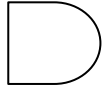
**Operación:** indica la principal fase del proceso, método o procedimiento. Por lo general la pieza, material o producto se modifica o cambia durante la operación. También se emplea este símbolo cuando se consigna un procedimiento, por ejemplo, un trámite corriente de oficina. Se dice que hay operación cuando se da o se recibe información o cuando se hacen planes o cálculos.



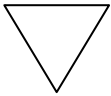
**Inspección:** se simboliza con un cuadrado, indica la inspección y/o la verificación de la cantidad.



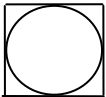
**Transporte:** indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro.



**Depósito provisional o espera:** indica la demora en el desarrollo de los hechos.



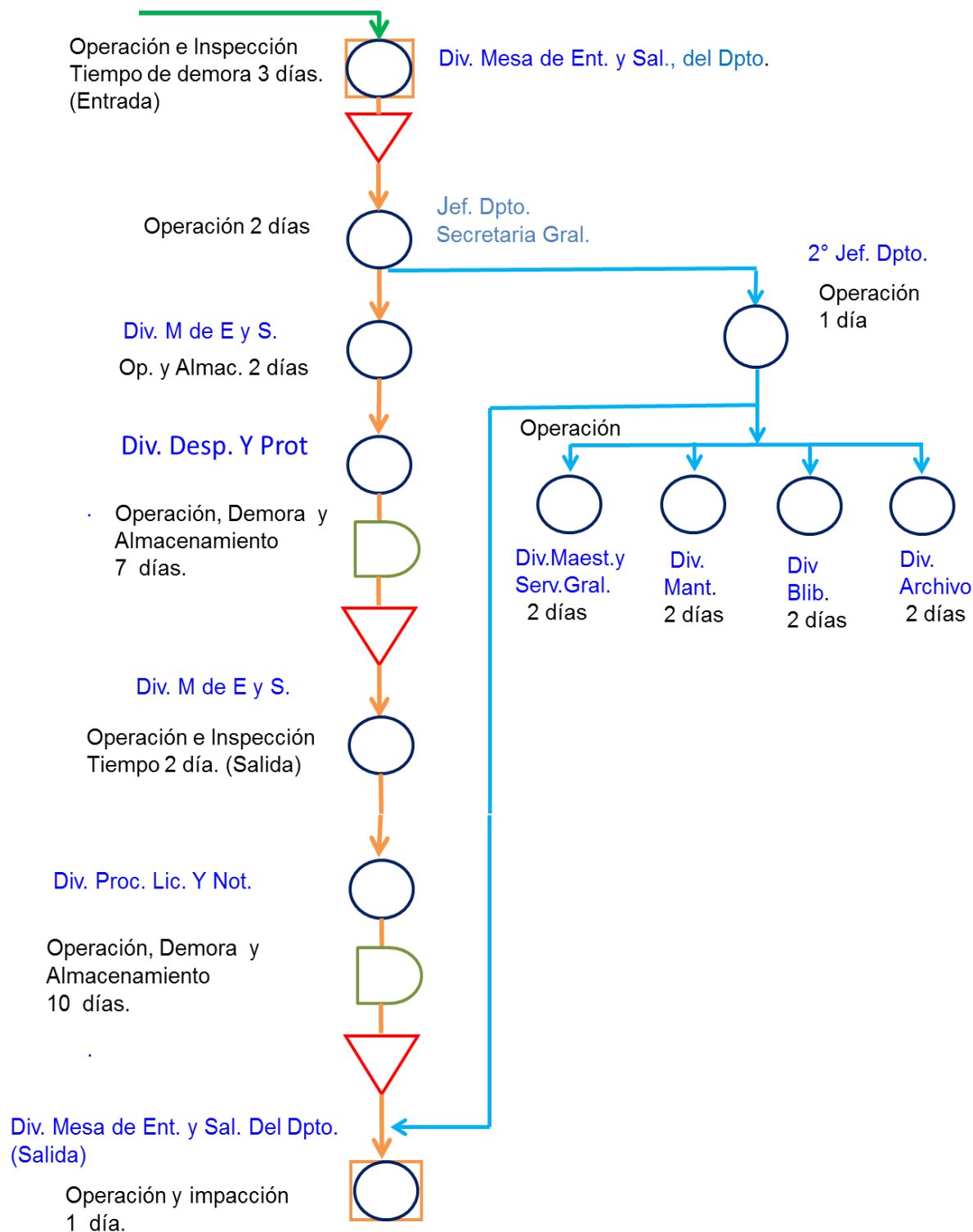
**Almacenamiento permanente:** indica el depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.



**Actividades combinadas:** cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades, por ejemplo, el círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.

Para la elaboración de los siguientes diagramas, se contempló la demora promedio mensual en cantidad de días hábiles por tramite, empleados para la gestión y el procesamiento de la documentación, tomando como referencia la descripción detallada de las funciones y/o tareas realizadas en las diferentes divisiones del departamento, descritas en el Capítulo 5, sección 5.2., del presente trabajo.

### 3.8.2 Diagrama de proceso actual del Departamento Secretarial.



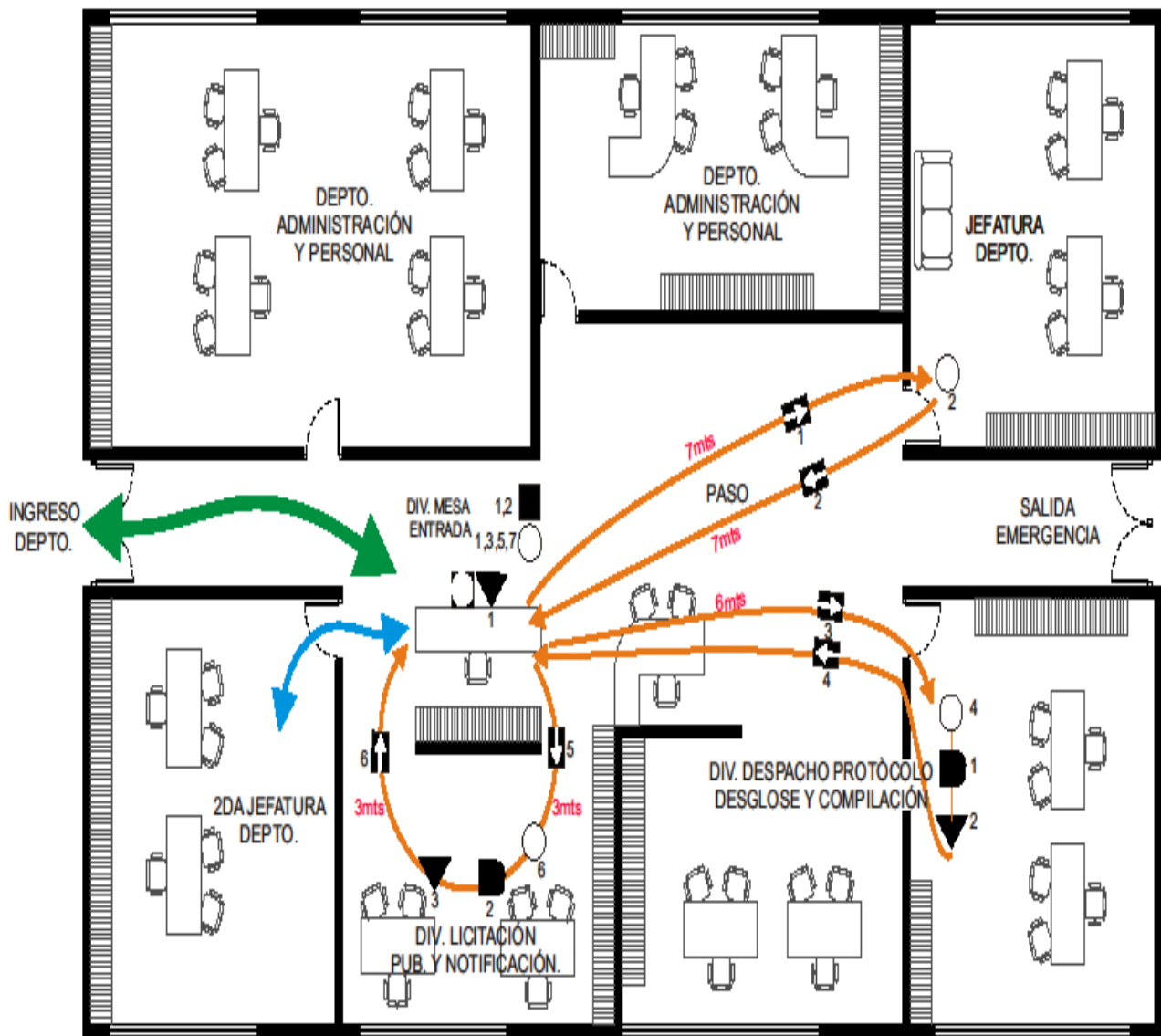
**Figura 26 – Diagrama de Proceso actual del Departamento Secretaria General.**

### **3.9 - Diagrama de Recorrido de la documentación actual del Departamento Secretaria General.**

En la figura 27, observamos el diagrama de recorrido actual del departamento, esta herramienta resulto ser la más apropiada para el estudio y/o análisis de los distintos problemas de gestión administrativa presentados en el departamento, tales como:

- Flujo y/o recorrido de la documentación dentro del departamento.
- Distribución física (*layout*) de las distintas divisiones.
- Tipo y cantidad de actividades realizadas, tales como: operación, inspección, transporte, depósito, almacenamiento y actividades combinadas.

Como primera medida se analizó el flujo y/o recorrido que realiza la documentación dentro del departamento, a través de diferentes líneas de flechas de colores verde, naranja y celeste, indicándose sobre las mismas la distancia en metros efectuada en el transporte de la documentación, al mismo tiempo se especificaron las distintas actividades realizadas en cada división a través de la simbología empleada para la realización de diagramas (ver sección 3.8.1), estas fueron enumeradas correlativamente de acuerdo al orden de ejecución teniendo en cuenta el recorrido o flujo de la documentación en el departamento.



SITUACIÓN ACTUAL

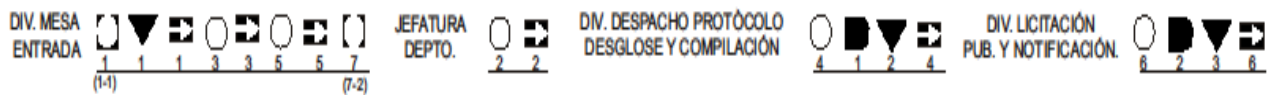


Figura 27 - Vista en planta del Departamento Secretaria General y diagrama de recorrido de la documentación.



A continuación, para poder observar y cuantificar la optimización propuesta, se propuso la utilización del cursograma analítico de la documentación, este resume de manera simple, grafica e integral los diferentes problemas detectados en el departamento.

### **3.10 Cursograma Analítico actual del departamento.**

Para poder evidenciar de forma concreta, las distintas variables, factores y problemas departamentales, se empleó el cursograma analítico de material, entendiéndose por material a la documentación que ingresa al departamento.

En la figura N° 28, observamos el cursograma analítico actual del departamento, donde se especifica el tipo de cursograma a utilizar de operario/material/equipo, la descripción de las tareas a realizar, el tiempo empleado para su ejecución, la distancia recorrida por el material y las observaciones.

En este capítulo aplicaremos esta herramienta sobre el método actual existente, para luego sacar conclusiones y proponer un nuevo cursograma analítico optimizado (ver Capítulo N° 4, figura N° 34).

Se espera que el cursograma analítico propuesto refleje la optimización propuesta en relación a la distancia, recorrido, espacio, tiempo de procesamiento de la documentación, etc.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Operario / MATERIAL / Equipo					
Diagrama no. 1				Resumen					
Hoja: 1 de 1									
Producto: Expedientes – Notas.				Actividad	Actual	Pro-puesto	Eco-nomía		
Actividad: Procesamiento y Gestión de la Documentación. Método: <b>ACTUAL</b> / propuesto				Operación	○	7			
				Inspección	□	2			
				Espera	D	2			
				Transporte	⇨	6			
				Almacenamiento	▽	3			
				Distancia (mts.)		32			
Lugar: Departamento Secretaria General – D.P.V.				Tiempo (días)		27			
Operario (s): 15		Ficha no. 1		Costo					
Compuesto por: F.F		Fecha:		Mano de obra	----	----	----		
Aprobado por: R.B		Fecha:		Material					
				TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Cant. (Un.)	Dist. (m)	Tiempo (Días)	Actividad					OBSERVACIONES
				○	□	D	⇨	▽	
Recepción de la documentación. Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto.	1	7	3	○	○		⇨	○	
Jefatura del Departamento.	1	7	2	○			⇨	○	
Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto.	1	6	2	○			⇨	○	
Div. Despacho, protocolo desglose y compilación.	1	6	7	○		○	⇨	○	
Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto.	1	3	2	○			⇨	○	
Div. Procesos licitatorios, notificaciones y publicaciones	1	3	10	○		○	⇨	○	
Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto, (salida)	1	--	1	○			⇨	○	
TOTAL	1	32	27	7	2	2	6	3	

**Figura 28 – Cursograma Analítico actual del Departamento Secretaria General.**

## **Capítulo 4 – Propuestas para la optimización de la gestión administrativa del Departamento Secretaría General.**

Como primera medida con el fin de optimizar la gestión administrativa departamental, surge la necesidad optimizar la gestión administrativa de una división del departamento, la División Mesa de Entradas y Salidas de la Documentación, ya que esta cumple un rol fundamental en relación a: tiempos y/o plazos de gestión y procesamiento de la documentación, logística interna del departamento, control, registro y envío de la documentación a las distintas divisiones del departamento, además es el área responsable del envío informático a través del Sistema Único de Atención al Ciudadano (S.U.A.C), a los distintos departamentos de la DPV, como así también a las áreas externas tales como Ministerios, Agencias, Secretarías, etc., teniendo en cuenta que dicha optimización proporcionaría una optimización generalizada para el departamento.

A su vez, esta división tiene como principales funciones: la gestión, planificación y la coordinación administrativa del departamento, la detección de las no conformidades del procesamiento y de la gestión de la documentación en función de la Ley de Procedimiento Administrativo y el Manual de Gestión de Usuario (S.U.A.C.). Esto implica que, el responsable de dicha división deberá poseer el conocimiento integral del funcionamiento técnico - administrativo de las diferentes Divisiones y Secciones del Departamento, como así también, conocer las distintas áreas y departamentos que constituyen a la DPV.

Del estudio realizado y de la información recabada en dicha división, se pudieron evidenciar las funciones, tareas y/o actividades que se realizaban en la misma, previo a la optimización propuesta. A continuación, se describen dichas funciones.

### **Tareas y/o actividades existentes**

- Controlar y realizar la foliatura de toda la documentación que egresa del departamento y controlar el correcto foliado de la documentación que ingresa.
- Responder consultas sobre el estado, la ubicación de expedientes y demás actuaciones administrativas.
- Firmar constancia de recepción de toda la documentación que ingresa al departamento, cuando así corresponda.
- Elaborar notas de pases a las diferentes áreas de la dirección en función del requerimiento del jefe de departamento.
- Atender las llamadas telefónicas, enviar y recibir fax.
- Registrar y mantener actualizado el egreso e ingreso de las resoluciones de los diferentes trámites administrativos que ingresan a la división.
- Buscar y/o agregar antecedentes a notas y/o expedientes en los casos que así lo requieran.
- Realizar la recepción y pases informáticos según el Sistema Único de Atención al Ciudadano (SUAC).

Con el propósito de efectuar la optimización de esta división, y con el fin de reducir el tiempo de gestión y procesamiento de la documentación en el departamento, se propusieron tareas y/o actividades que se detallan a continuación:

### **Tareas y/o actividades propuestas**

- Modificar e implementar un nuevo sistema de registro de la documentación que ingresa al departamento, utilizando para ello el Libro de Registro de Entradas y Salidas de la documentación, este tiene como propósito reflejar la fecha de Ingreso y de egreso de la documentación al departamento, el número de expediente, anexo y/o nota, el flujo o recorrido de la misma proporcionando además el tiempo de procesamiento y de gestión administrativa de las diferentes divisiones del departamento, a su vez proporcionará información de referencia de los diferentes trámites administrativos (carátula, asunto y/o referencia) la que permitirá la ubicación de forma eficaz y eficiente de la documentación optimizando los tiempos de procesamiento, el control y actualización diferentes actuaciones administrativas.
- Implementar indicadores de gestión administrativa que permitan controlar, analizar y optimizar los tiempos de procesamiento y de gestión de la documentación, de las diferentes divisiones y/o secciones del Departamento, tomando como referencia la Ley de Procedimiento Administrativo N° 5350 de la provincia de Córdoba.
- Efectuar el control y verificar la conformidad de los diferentes trámites tomando como referencia la ley mencionada precedentemente y el Manual de Usuario del Sistema Único de Atención al Ciudadano (SUAC)
- Controlar, gestionar y operar el normal funcionamiento del Sistema Informático S.U.A.C. proporcionando informes mensuales a la Jefatura de Departamento.

- Confeccionar acuses de recibos (Extractines), para el envío de la documentación a las diferentes áreas externas al departamento, realizando el archivo, control y actualización de los mismos.
- Realizar la recepción y el envío de la correspondencia que ingresa a la dirección efectuando el registro, control y su actualización.
- Efectuar la planificación, control y coordinación de todas las actividades realizadas en la división.
- Realizar el archivo de las actuaciones administrativas, y gestionar el desarchivo de la documentación solicitada por la Jefatura de Departamento.
- Impartir instructivos de organización a las diferentes divisiones y secciones, con la finalidad de lograr eficacia y eficiencia en la gestión administrativa.
- Recibir, analizar, y resolver los diferentes trámites administrativos enviados por la Jefatura del Departamento a la división.
- Evaluar y efectuar el diseño de planes, programas y acciones, con el objeto de optimizar el ordenamiento en la gestión administrativa del departamento.
- Instruir al personal dependiente de la división sobre innovaciones en aspectos relacionados con el desarrollo de las funciones.
- Programar cursos de capacitación y actualización para el personal que realiza tareas administrativas en el departamento.
- Sugerir a la Jefatura de Departamento modificaciones a introducir en

Normas de procedimientos internos, de trabajo, formularios, y toda otra modificación que haga a la celeridad y eficacia en la Gestión Administrativa de la documentación.

- Brindar asesoramiento sobre aspectos técnicos y/o de gestión administrativa a las diferentes divisiones y secciones del departamento, a efecto de lograr un funcionamiento armónico del mismo.
- Coordinar las relaciones necesarias entre las distintas divisiones y/o secciones del departamento, optimizando el funcionamiento administrativo.
- Clasificar y distribuir los trámites que ingresen o se originen en la secretaria.
- Recabar datos e información que sea solicitada por el jefe de departamento, en relación con determinados procedimientos administrativos.
- Realizar recomendaciones que contribuyan al perfeccionamiento del trámite administrativo existente internamente

Es importante destacar, que luego de la realización de la práctica profesional supervisada (PPS), citada con anterioridad, la cual dio origen a la elaboración del presente PI, se fueron implementando progresivamente algunas de las tareas y/o actividades propuestas para el departamento, como por ej.: la implementación de nuevos registros en el libro general de entrada y salida del departamento, la capacitación y el asesoramiento del personal de las diferentes divisiones en relación a la gestión administrativa y al procesamiento de la documentación, con el fin de reducir los tiempos y/o plazos en el procesamiento de la documentación, optimizando de la gestión administrativa del departamento.

En función de los resultados obtenidos en la PPS, que permitieron la Optimización de la Gestión Administrativa de la División Mesa de Entradas y Salidas de la documentación, y teniendo en cuenta que las funciones que se realizan en el departamento son en su gran mayoría administrativas, se propuso a la jefatura del departamento, extrapolar a las distintas divisiones diferentes tareas y/o actividades relacionadas al registro y a la sistematización de la gestión y el procesamiento de la documentación, con el propósito de extender dicha optimización a todo el departamento.

Para lo cual fue necesario la realización de un diagnóstico de las diferentes áreas, divisiones y secciones, en relación a: tareas y/o funciones, sistemas de información y de comunicación, mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas, flujo de recorrido y de procesos de la documentación, etc.

Como punto de partida del mencionado diagnóstico, se efectuó el análisis entre el Organigrama vigente del Departamento descrito con anterioridad y el funcionamiento técnico- administrativo actual de mismo, información que permitió determinar las diferencias existentes entre lo establecido en dichos documentos y la realidad funcional del Departamento.

Posteriormente se efectuó el estudio del recorrido y/o flujo de la documentación, desde que Ingresa el trámite pasando por las diferentes divisiones y secciones del departamento, hasta que sale del departamento con los requerimientos conformes al procedimiento administrativo.

El estudio precedente permitió evidenciar en términos generales los siguientes problemas:

- Superposición de funciones
- Demora en la gestión y el procesamiento de la documentación.
- Incumplimiento de la Ley de Procedimiento Administrativo y del Manual de Usuario del sistema único de atención al ciudadano (S.U.A.C).



- Deficiencias en el registro, distribución, actualización, informatización y archivo de la documentación.

En primera medida luego de haber realizado la caracterización y el diagnóstico de la situación actual departamental a través de la implantación de diferentes herramientas de gestión (Capítulo N° 3), se procedió a la realización de nuevas propuestas y modificaciones a estas herramientas, tales como: nuevos diagramas de proceso, de recorrido y cursograma analítico de la documentación.

Este análisis permitió la optimización en la distribución de la documentación, la reducción de los tiempos y/o plazos de entrega, y la utilización de forma eficaz y eficiente del espacio y de los recursos.

Para evidenciar dicha optimización y poder controlar su evolución en el tiempo, se propusieron indicadores de gestión administrativa, con la finalidad de reflejar con datos concretos el tiempo de procesamiento y de gestión administrativa de la documentación.

De las diferentes variables analizadas y para poder resolver estos problemas y concretar la optimización de la gestión administrativa del departamento, surge la necesidad de efectuar una propuesta de restructuración y/o redistribución física (Layout) de las diferentes divisiones y secciones del departamento, como así también definir de forma inequívoca el recorrido y/o flujo de la documentación que ingresa al departamento, los procesos y las actividades que se realizan en el mismo.

A continuación, se especifican las herramientas y las propuestas presentadas a la Jefatura de Departamento, como resultado de las tareas realizadas en el marco de la PI:

- Implementar nuevas herramientas, tareas y/o actividades, con el objetivo de Optimizar la Gestión Administrativa de la División Mesa de Entradas y Salidas del Departamento.
- Extrapolar las diferentes herramientas, tareas y/o actividades, en función de las necesidades de cada división, para lograr la optimización de la gestión administrativa en todo el departamento.
- Efectuar el de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), del Departamento Secretaria General.
- Implementar Indicadores de gestión administrativas para controlar la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa.
- Implementar el diagrama de procesos, de recorrido y el cursograma analítico de la de la documentación.
- Implementar la restructuración y redistribución del espacio físico del departamento Layout, y proponer un nuevo diagrama de recorrido de la documentación.
- Optimizar el funcionamiento técnico-administrativo del departamento, a través de la especificación y la descripción de las funciones, información utilizada para la capacitación y el desarrollo del personal a través de la instrucción directa sobre el puesto de trabajo.
- Efectuar el Rediseño del organigrama del Departamento Secretaria General.

#### **4.1 - Indicadores de gestión administrativa del Departamento.**

Para la elaboración de los indicadores de gestión administrativa se utilizó la cantidad promedio mensual de días hábiles de demora por trámite, empleados para la gestión y procesamiento, desde que ingresa el trámite al departamento, pasando por las distintas divisiones y/o secciones, hasta el egreso posterior del mismo.

Para el análisis, se tomó como referencias el mes de abril (resultando este el más representativo en relación a la cantidad de días laborables y al volumen de trabajo realizado), para seis periodos anuales consecutivos de trabajo comprendidos entre el año 2009 y el año 2014 inclusive.

Cabe mencionar, que las diferentes propuestas de optimización fueron incorporándose paulatinamente a lo largo de los distintos periodos de trabajo, a partir del año 2010 se procedió a la modificación e implementación de registros de la documentación, a través del libro de general entradas y salidas del departamento, especificándose la fecha de ingreso y egreso de cada trámite, el recorrido y/o flujo entre las distintas divisiones, las especificaciones (Nº de expediente, Nº nota, cantidad de cuerpos, Nº de fojas, caratula y/o asunto), concluyendo en el periodo 2014, con las propuestas de implementación de diferentes herramientas de gestión administrativa.

Para poder determinar la eficiencia y eficacia en la gestión y el procesamiento de la documentación se implementaron estos indicadores de gestión administrativa, a través de los cuales se pudo evidenciar la optimización propuesta a lo largo de los distintos periodos de análisis.

Para la interpretación de los diferentes indicadores se tomó como referencia la Ley de Procedimiento Administrativo Nº 5350 de la provincia de Córdoba, capítulo XII – de los plazos – Artículo Nº 67. El cual determina, que toda vez que para un determinado trámite no exista un plazo expresamente

establecido, deberá ser producido dentro de los plazos máximos que a continuación se determinan:

- a) Registro de resoluciones, de expedientes y sus pases a oficinas que proveen el trámite: dos (2) días;
- b) Providencias de mero trámite administrativo: tres (3) días;
- c) Notificaciones: tres (3) días;
- d) Informes administrativos no técnicos: cinco (5) días;
- e) Decisiones relativas a peticiones de interesados, sobre el trámite de los expedientes: cinco (5) días;
- f) Decisiones definitivas para resolver recursos administrativos: treinta (30) días.

<b>Tipo de tramite</b>	<b>División</b>	<b>Plazo Ley 5350 (días hábiles).</b>
Registro de resoluciones, de expedientes y sus pases a oficinas que proveen el trámite	Mesa de entrada y salidas del Dpto.	2
Providencias de mero trámite administrativo	Jefatura de Dpto.	3
Notificaciones	División Lic., Pub. y Not.	3
Informes administrativos no técnicos	Div. Despacho, Prot. Desg. y Comp.	5
	<b>Total</b>	<b>13</b>

**Tabla 3 - Plazo máximo de demora en días por trámites – Ley de Procedimiento Administrativo N° 5350.**

Por lo que el tiempo en el procesamiento y en la gestión de la documentación no debería exceder un máximo de **13 días hábiles**, exceptuando los puntos e) y f) citados en la presente ley.

PERIODO	CANT. PROM. MENS. (D/TR)
abr-2009	27
abr-2010	8
abr-2011	9
abr-2012	6
abr-2013	6
abr-2014	7

**Tabla 4 – Cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite, para la gestión y procesamiento.**

En la tabla anterior se determina la cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite (notas/expedientes), para la gestión y el procesamiento, tomado como referencia el mes de abril, para seis periodos anuales de trabajo distintos.

$$D/TR = D/MES / TR/MES$$

<b>PERIODO</b>	<b>CANTIDAD DE DIAS DE DEMORA MENSUAL ACUMULADA (DIAS/MES)</b>
<b>abr-2009</b>	<b>1786</b>
<b>abr-2010</b>	<b>1948</b>
<b>abr-2011</b>	<b>1303</b>
<b>abr-2012</b>	<b>649</b>
<b>abr-2013</b>	<b>785</b>
<b>abr-2014</b>	<b>1176</b>

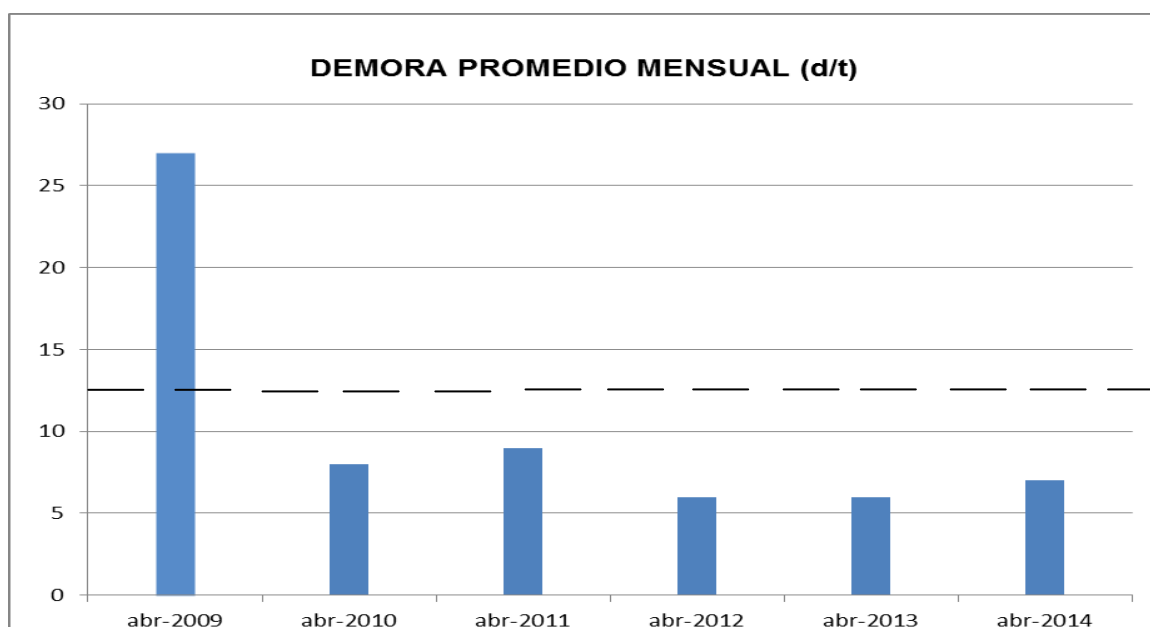
**Tabla 5 – Cantidad de días de permanencia o demora mensual acumulada de la documentación en el departamento para diferentes periodos.**

<b>PERIODO</b>	<b>CANT. DE TRAM. PROCESADOS POR MES (TR/MES)</b>
<b>abr-2009</b>	<b>67</b>
<b>abr-2010</b>	<b>241</b>
<b>abr-2011</b>	<b>139</b>
<b>abr-2012</b>	<b>104</b>
<b>abr-2013</b>	<b>141</b>
<b>abr-2014</b>	<b>173</b>

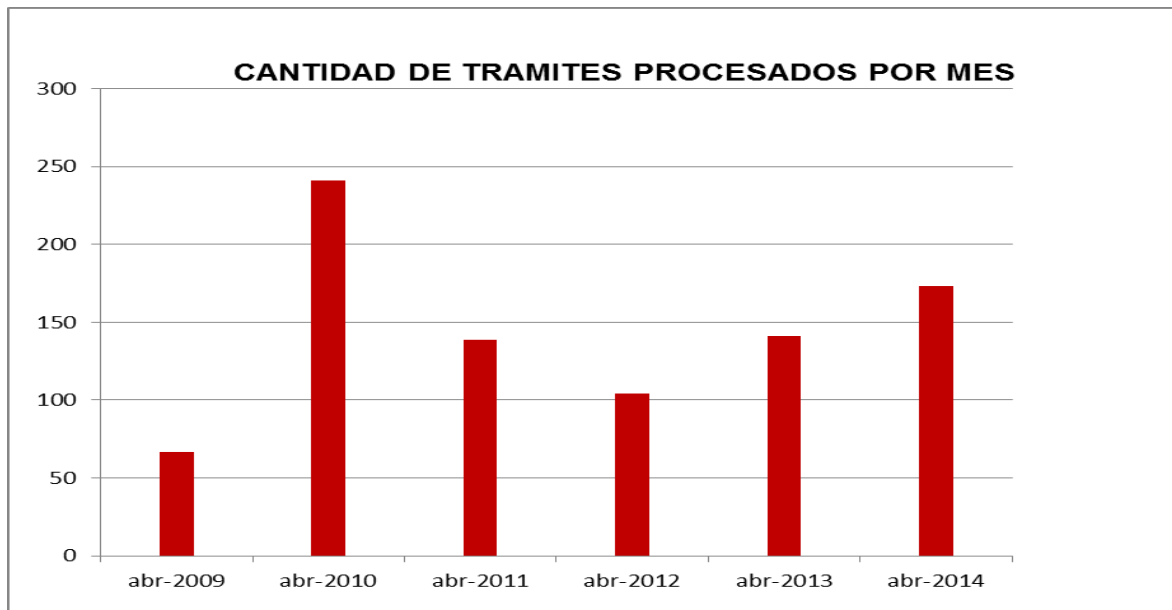
**Tabla 6 – Cantidad total de trámites procesados por mes.**

En la siguiente figura se representan:

- La cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite en el mes de abril para síes periodos anuales distintos de trabajo.
- Mediante la línea de puntos se representó el tiempo máximo de 13 días determinado por la ley de procedimientos administrativo, como el tiempo límite máximo para la gestión y el procesamiento de la documentación.



**Figura 29 - Cantidad promedio de días hábiles de demora por trámite, para la gestión y procesamiento.**



**Figura 30 - Cantidad total de trámites procesados por mes para diferentes periodos.**

#### **4.1.2 Análisis e interpretación de los Indicadores.**

Observando los valores obtenidos en las tablas 4, 5 y 6, se pudieron determinar las siguientes conclusiones:

- La cantidad de trámites procesados por mes, ver figura N° 30, se incrementó en 174 trámites en la primera etapa de optimización de la gestión, pasando de procesar 67 trámites en el mes de abril del 2009, a 241 trámites en el mismo mes del 2010. Esta gran diferencia surgió debido a la cantidad de trámites inmovilizados en el departamento (previo a la optimización), por deficiencias en el procesamiento y en la gestión administrativa, por el archivo indebido, por envío erróneo a las distintas divisiones del departamento y las unidades externas al mismo de la documentación.

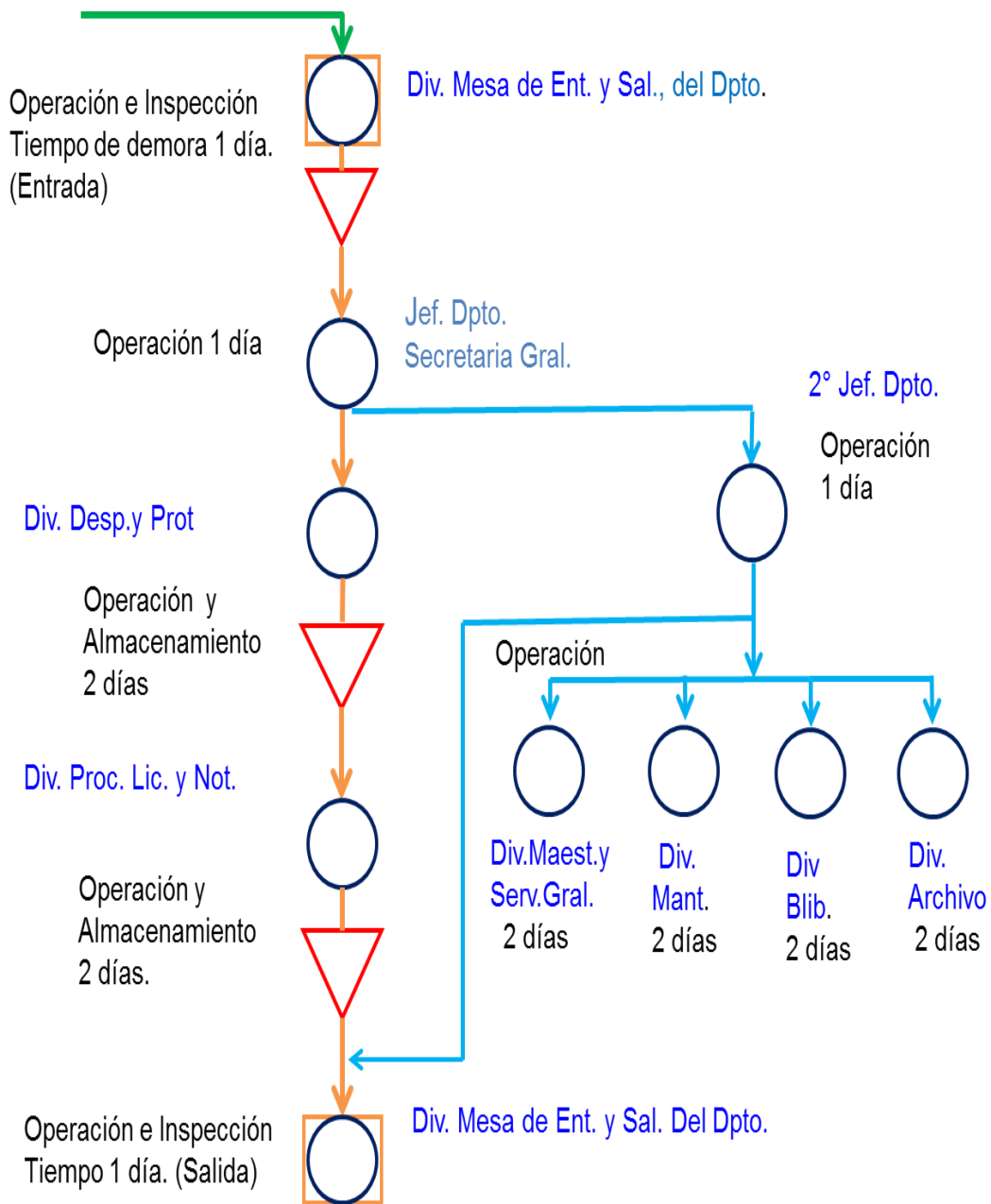


- A partir del periodo de abril del 2010, hasta abril del 2012, se produjo una disminución de la cantidad de tramites procesados, pasando de 241 trámites en abril del año 2010, a 139 trámites en abril del 2011, concluyendo con un valor de 104 tramites procesados en abril del 2012, este último valor fue el que se tomó como referencia, ya que se logró reducir al mínimo la cantidad de tramites demorados y/o almacenados en el departamento por las ineficiencias, a partir de allí se logró la estabilización en la gestión y el procesamiento de la documentación a través de la implementación de funciones y/o tareas tendientes a ordenar y sistematizar el trabajo realizado en departamento. ya que se comenzó a trabajar con el flujo y/o caudal ordinario de trabajo departamental.
- Se puede observar que, en los últimos dos periodos de estudio, abril del año 2013 y del año 2014, la cantidad de tramites procesados paso a 141 y 173 respectivamente, debido a que, a partir de la estabilización, la totalidad del tiempo de trabajo
- Empleado fue utilizado para el procesamiento de la documentación que ingresa y egresa al departamento.
- Considerando que el total mensual para abril de 2009 fue de 67 trámites, se observa que se logró un incremento del 110 % (141 trámites) y 158 % (173 trámite) para los periodos de abril de 2013 y 2014 respectivamente.
- Además, se pudo observar que en el periodo abril del 2009 (previo a la optimización), no se cumplimentaba con el plazo máximo de 13 días hábiles de demora para la gestión y el procesamiento de la documentación establecidos en la ley de procedimiento administrativo, empleando 27 días para la gestión y el procesamiento de la misma.

- A partir del periodo 2010 hasta el periodo 2014 (ver figura N° 29), no solo se cumplimentó con los plazos máximos de gestión y procesamiento citados con anterioridad, sino que además se optimizó aún más la gestión administrativa, obteniendo valores menores a 10 días de procesamiento por trámites, con lo cual se evidencia la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento del objetivo propuesto de optimización de la gestión administrativa del departamento.

## **4.2 Diagrama de proceso de la documentación propuesto.**

Del estudio y del análisis de las distintas variables, surge esta propuesta de optimización del diagrama de procesos de la documentación, este propone cambios significativos con relación al diagrama de procesos actual del departamento descrito en el Capítulo N° 3 (figura N° 26), debido a que se redujeron los tiempos de gestión y procesamiento de la documentación en las distintas divisiones, se simplificaron actividades, eliminándose la superposiciones de funciones, recorridos y permitiendo una mejor utilización del espacio y de los recursos.



**Figura 31 – Diagrama de proceso de la documentación propuesto.**

4.3 Vista en planta del Departamento Secretaria General - diagrama de recorrido y/o flujo de la documentación propuesto.

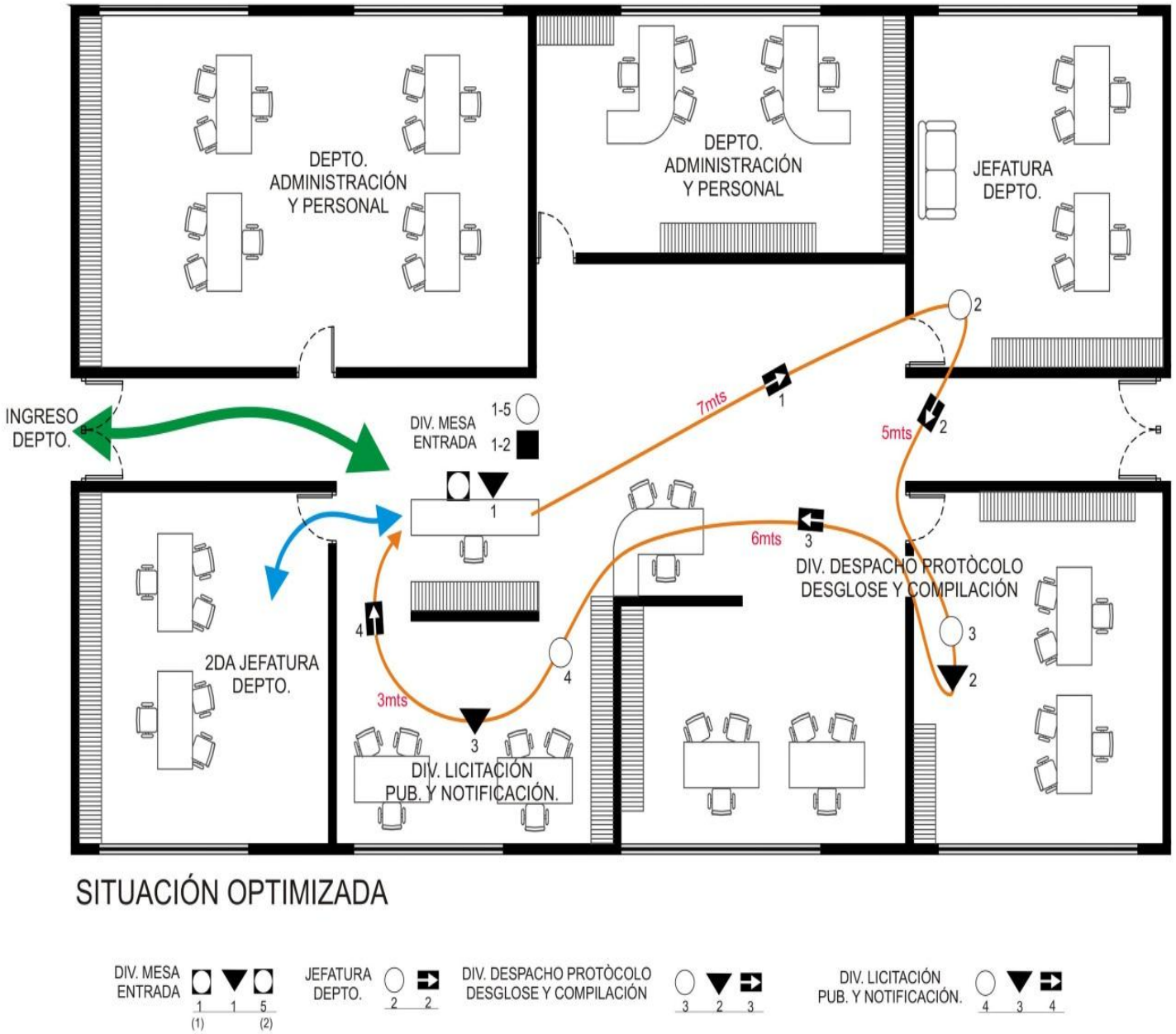


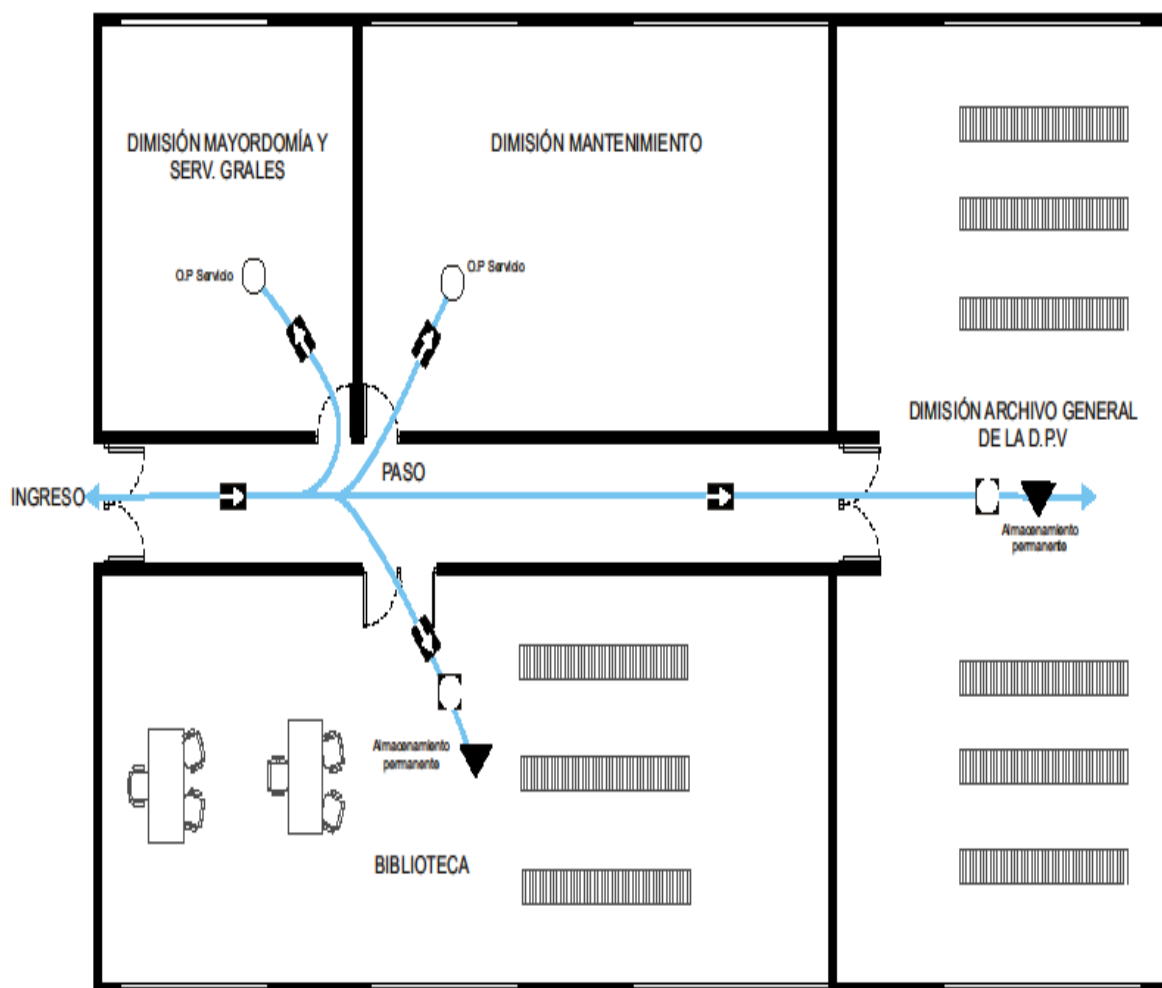
Figura 32 - Diagrama de recorrido de la documentación propuesto.

En la Figura N° 32, observamos que el flujo y/o recorrido de la documentación se efectúa en un solo sentido, eliminando las demoras por: la duplicación del recorrido, la superposición de funciones, repetición de las tareas o actividades, optimizándose la logística y/o movimiento interno, el espacio físico, los recursos, las comunicaciones y los mecanismos de coordinación.

En la Figura N° 33, observamos cuatro divisiones del Departamento Secretaria General, ubicadas en el subsuelo de la DPV.

- División Mantenimiento es la responsable de la ejecución de diferentes trabajos de construcción, reparación y mantenimiento del edificio, como así también de las diferentes instalaciones eléctricas, sanitarias, térmicas de refrigeración para lo cual deberá contar con el personal técnico y/o especializado en distintos oficios, electricidad, plomería, albañilería, mecánica, refrigeración, carpintería, etc.
- División Mayordomía encargada de la distribución (logística interna) de la documentación que ingresa a DPV.
- División Biblioteca es la responsable de ordenar y sistematizar el material de consulta tales como: leyes, normativas, resoluciones y la bibliografía de consulta para todos los trabajadores de la DPV.
- División Archivo general y permanente de la documentación, donde se almacenan la documentación (notas, expedientes, pliegos de obras viales, etc)., con las resoluciones definitivas

Estas cuatro divisiones no fueron contempladas en las diferentes propuestas de optimización departamental, ya que, no interfieren en el flujo y/o recorrido ordinario de la documentación, por tratarse de servicios internos brindados a la DPV., sin el perjuicio a terceros y/o usuarios externos a la misma, en tal sentido no requieren de una resolución definitiva.



PLANTA SUBSUELO

Figura 33. – Divisiones del Departamento Secretaria General en el subsuelo de la Dirección Provincial de Vialidad.

#### 4.4 Cursograma analítico del departamento propuesto.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Operario / <b>MATERIAL</b> / Equipo					
Diagrama no. 1 Hoja: 1 de 1				Resumen					
Producto: EXPEDIENTE/NOTA.				Actividad	Actual	Propuesto	Economía		
Actividad: GESTION Y PROCESAMIENTO DE LA DOCUMENTACION Método: actual / <b>PROPUESTO</b>				Operación ○	7	5	2		
				Inspección □	2	2	0		
				Espera D	2	0	2		
				Transporte ⇨	6	4	2		
				Almacenamiento ▼	3	3	0		
				Distancia (mts.)	32	21	11		
Lugar: Departamento Secretaria General – DPV.				Tiempo (días)	27	7	20		
Operario (s):		Fecha no.		Costo	----	----	----		
Compuesto por: F.F		Fecha:		Mano de obra					
Aprobado por: D.V		Fecha:		Material					
				TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Cant. Unid. Nota/expte)	Dist. (mts)	Tiempo (Días)	Actividad					OBSERVACIONES
				○	□	D	⇨	▼	
Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto.(ingreso)	1	7	1	○	○		○		
Jefatura del Departamento.	1	5	1	○			○		
Div. Despacho, protocolo desglose y compilación.	1	6	2	○			○		
Div. Procesos licitatorios, notificaciones y publicaciones	1	3	2	○			○		
Div. Mesa de entradas y salidas del Dpto, (egreso)	1	-	1	○	○				
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

**Figura 34 – Cursograma Analítico propuesto para el Departamento Secretaria General.**



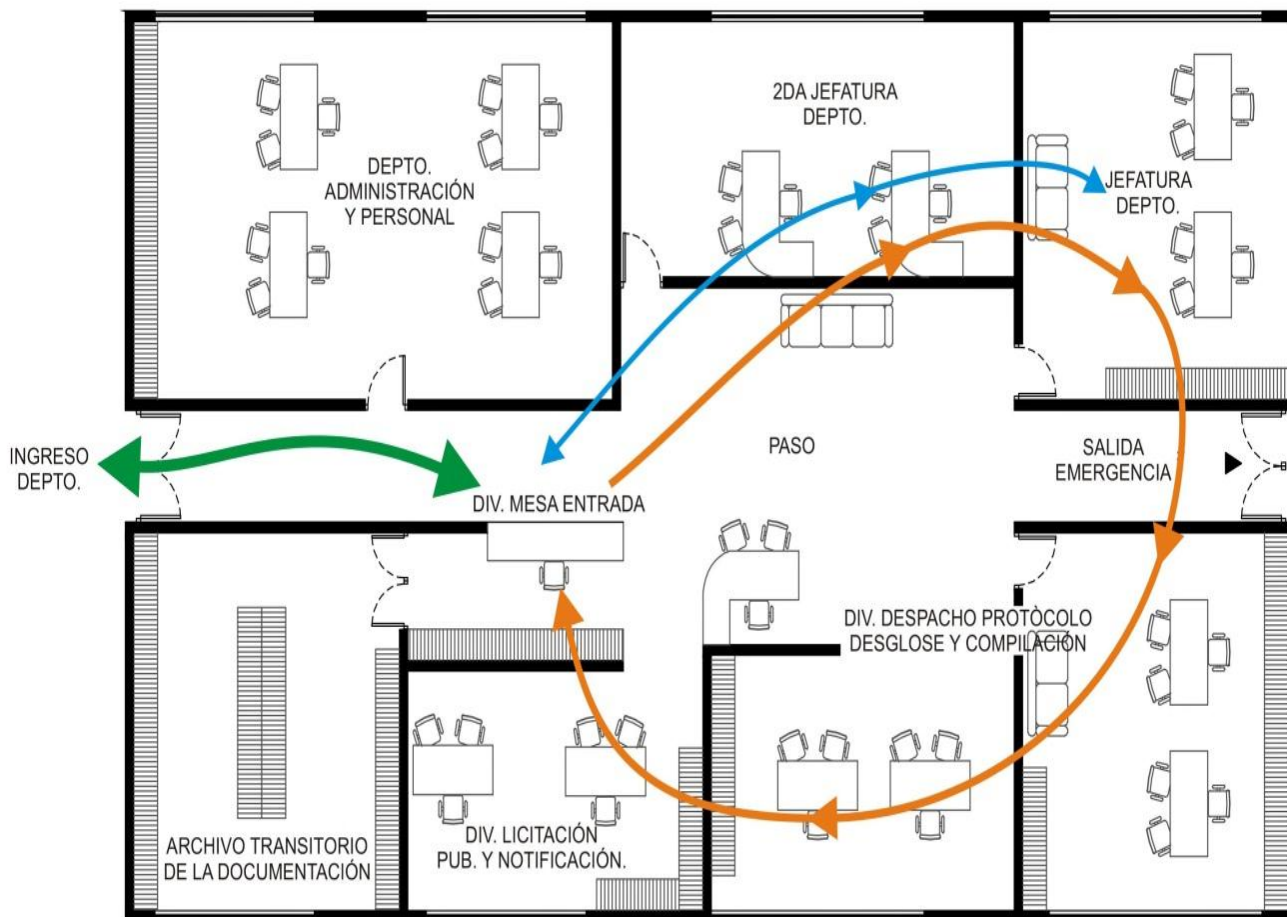
La utilización del cursograma analítico resulto fundamental ya que, a través del mismo, se logró sintetizar y describir en una sola figura las distintas herramientas de optimización propuestas para el departamento, y además permitió tomar decisiones y efectuar conclusiones a partir del análisis comparativo entre el antes y el después, es decir, previo a la optimización departamental y posterior a la misma.

En el cursograma analítico propuesto Figura N° 34, vemos el resumen de las distintas actividades realizadas sobre un trámite, la distancia recorrida dentro del departamento y el tiempo empleado en días para el procesamiento y la gestión administrativa del mismo.

Además, podemos observar en el margen superior derecho las diferencias existentes entre el cursograma analítico actual descrito en el Capítulo N° 3, figura N° 28 y el cursograma analítico propuesto figura N° 34, reflejando la optimización, el ahorro y/o economía de las distintas variables analizadas.

El propósito y principal desafío del presente trabajo fue poder cumplir con los objetivos propuestos, a partir de la utilización e implementación de herramientas y diagramas utilizados generalmente en procesos productivos industriales, para la elaboración de bienes y adaptarlas a una repartición pública, prestadora de un servicio.

**4.5 Propuesta distribución física (*Layout*) del departamento y diagrama de recorrido de la documentación.**



PROPUESTA CON MODIFICACIÓN

**Figura 35 - Propuesta de redistribución física (*Layout*) y diagrama recorrido de la documentación del Departamento Secretaria General.**

En la figura 35, observamos la propuesta de redistribución física (*layout*) y el flujo y/o recorrido que debería efectuar la documentación en el departamento.

Cabe mencionar que dicha propuesta se elevó a la jefatura del departamento, sin llegar a implementarla, con la finalidad de optimizar el espacio, los recursos y la gestión administrativa del mismo.

En la elaboración, no solo se contempló la redistribución de las distintas divisiones, sino que también, se propuso la ampliación de la División Mesa de Entradas y Salidas del Departamento, incorporándose en la misma un espacio exclusivo y sumamente necesario para el almacenamiento y el archivo transitorio de la documentación.

Esta propuesta permitirá eliminar la obstrucción de los espacios comunes, optimizar tiempos de gestión y procesamiento de la documentación, prevenir la sustracción y el extravío de la misma.

## **Capítulo 5. Rediseño del Organigrama del Departamento Secretaría General.**

### **5.1 Propuesta de rediseño de la estructura orgánica departamental.**

En base de los conceptos expuestos con anterioridad, y a los fines de implementar el rediseño de la estructura organizacional, se estableció el siguiente proceso:

- a. Caracterización estructural de la organización y proyección de su evolución.
- b. Definición de los principios rectores del diseño.
- c. Descripción detallada de funciones que actualmente se realizan en el departamento.
- d. Determinación de las actividades proyectadas e interrelación con las actividades actuales relevadas.
- e. Definición de criterios de agrupamiento y modelo resultante (Tipos de estructuras, criterios de departamentalización).
- f. Fijación de funciones y actividades principales.
- g. Definición de puestos claves, perfil, relaciones de autoridad y demás formas de interrelación.
- h. Estructura formal general del Departamento Secretaría General

Cada etapa del proceso mencionado se caracterizó por:

- a. En primer lugar, se realizó una formulación de los fines, misión y objetivos generales del departamento, luego una caracterización estructural a partir del análisis del funcionamiento técnico - administrativo actual del mismo (ver capítulo nº 3). Esto resulta importante porque es el conocimiento que guiara el alcance del diseño y el sentido de los procesos y funciones que se reconocieron en el diagnóstico departamental. Se definieron funciones, actividades y objetivos, de lo que se dedujeron las incumbencias de cada área. Asimismo, fue posible definir algunas prioridades en la concentración de actividades, en los resultados esperados y en los mecanismos de coordinación y en la medición del rendimiento y de retroalimentación.
- b. Considerando los principios rectores del diseño, detallados anteriormente en el Capítulo Nº 2, se realizó el relevamiento de las actividades actuales, la determinación de las actividades proyectadas y su interrelación, vinculado con todo lo relevado. Es decir, se identificaron las actividades y tareas claves necesarias para la transformación de la estructura organizacional a través del análisis de cada uno de los procesos y procedimientos organizativos, incluyendo decisiones y relaciones.
- c. Descripción detallada de funciones que actualmente se realizan en las distintas divisiones y secciones del departamento a través de la realización de entrevistas directas a cada jefe de división y al personal a su cargo.
- d. Clasificación, agrupación y fijación de funciones, actividades y tareas diferenciales y comunes a las distintas áreas en que se dividió la estructura.
- e. Definición de criterios de agrupamiento y modelo resultante.
- f. Determinación de las áreas y nivel de complejidad.

g. Definición de puestos claves, perfil, relaciones de autoridad y tipos de autoridad, decisiones, responsabilidades, tareas comunes y responsabilidades de puestos de similar jerarquía, etc.

h. Definición y tipo de la estructura a emplear, elaboración de la estructura orgánica departamental detallada y general.

Para la realización de la estructura orgánica (organigrama) del departamento Secretaría General, se procedió al análisis y a la descripción detallada de las funciones que se realizan en las diferentes divisiones y secciones del mismo, las cuales se llevaron a cabo a través de entrevistas directas con cada jefe de división. Estas no solo permitieron recabar la información necesaria con relación de las funciones, sino que también sirvieron para conocer y relevar el estado de los diferentes medios de comunicación, registros, sistemas informáticos, etc., para el procesamiento y la gestión de la documentación.

## **5.2 - Descripción detallada de las funciones realizadas en el departamento y capacitación y desarrollo del personal.**

Del diagnóstico efectuado en dicho departamento, se identificaron, describieron y categorizaron las funciones que se desarrollan en cada División y Sección del mismo, esto permitió reflejar las discordancias existentes entre el organigrama vigente aprobado por resolución N° 0333/94 y la realidad actual del funcionamiento técnico-administrativo del mismo.

Como primer medida se procedió a definir el tipo de organigrama a emplear en el departamento, tomando como referencia el organigrama en vigencia y teniendo en cuenta que este es parte integrante de una estructura orgánica mayor, que es la de la DPV, la clasificación utilizada fue la de un organigrama de tipo vertical, en este tipo de organigramas se representa la estructura

jerárquica de arriba hacia abajo, es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización ya que:

- Nos brindan una imagen formal de la organización.
- Es una fuente de consulta oficial
- Facilita el reconocimiento de las distintas divisiones que constituyen al departamento, como así también sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
- Muestra parte de la estructura formal de una organización.
- Saca a relucir o hace evidentes defectos de la organización (como duplicación de funciones, delegación efectiva, etc).
- Al ver un organigrama, no podemos visualizar la estructura total de la organización. Esto se debe a que el modelo sólo refleja las “relaciones jerárquicas formales” y deja fuera de representación alguna a la estructura informal.
- Son estáticos (en cuanto a dibujo), mientras que las organizaciones son siempre cambiantes y por esta razón pueden quedar rápidamente desactualizados a menos que sean frecuentemente revisados y puestos al día. Por ejemplo, si en el organigrama se incluyen los nombres de las personas junto con los puestos que ocupan, ni bien una persona se retire o cambie de puesto el organigrama debe modificarse.

La DPV como se describió anteriormente en el capítulo N° 3, sección 3.5 Caracterización del Departamento Secretaria General y tipo de estructura, se clasifica a la DPV como una estructura de tipo formal, con la normalización de los procesos de trabajo, “burocracia maquinal”, se descentralizada el poder y la responsabilidad a través de los distintos departamentos, con este mismo lineamiento las distintas jefaturas departamentales imparten órdenes y descentralizan funciones, tareas y responsabilidades en las distintas divisiones.

En función del análisis de la información y de las distintas variables de estudio del presente PI, se realizó la propuesta del nuevo organigrama del departamento, para su elaboración se efectuó un análisis comparativo entre el organigrama vigente y las funciones que se realizan actualmente en dicho departamento, se procuró reflejar y contemplar el funcionamiento técnico-administrativo, la cantidad de personal dependiente del departamento, las relaciones informales interpersonales, las jerarquías de las diferentes funciones, divisiones y secciones del departamento.

A continuación, se describen las funciones propuestas que surgen del relevamiento de las tareas existentes al momento del diagnóstico y de las necesidades detectadas para cada división mediante las entrevistas realizadas a cada jefe de división, como al personal a su cargo.

Para abordar esta propuesta de rediseño del organigrama se realizaron organigramas parciales, de cada división, para luego confluir en el organigrama general del Departamento.

Se realizan las descripciones de las tareas, funciones, jerarquías las cuales son clasificadas en diferentes clases, dependiendo del perfil y los requisitos del personal según las diferentes carreras: profesional, técnica, administrativos y obrera. Todo lo referido se elaboró según el nomenclador de funciones de la DPV.



En función la descripción detallada de las tareas , funciones, jerarquías de cada división se procedió a la capacitación del personal del departamento a través de la de instrucción directa sobre el puesto de trabajo, dicha capacitación, es fue impartida durante la jornada laboral utilizada para enseñar al personal que actualmente desarrolla la tarea o función, todas las actividades fueron especificadas según el perfil requerido por el puesto, su categorización, el tipo de carrera requerida obrera, administrativa, técnica o profesional. La instrucción es impartida directamente por el jefe división, a través de la descripción general y particular del puesto de trabajo.

#### **JEFATURA DE DIVISION COORDINACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA (XVI).**

Es el profesional universitario que coordina, dirige y controla las tareas desarrolladas por la división a su cargo.

#### **Funciones:**

- Verificar y controlar el cumplimiento de la ley de procedimiento administrativo y la gestión administrativa de todas las actuaciones que ingresen al departamento.
- Brinda asesoramiento sobre aspectos técnicos y/o de gestión administrativa a las diferentes divisiones y secciones del departamento, como también a las diferentes áreas de la Dirección Provincial de Vialidad.
- Coordina las relaciones necesarias entre las distintas divisiones y/o secciones del departamento, optimizando el funcionamiento administrativo del departamento.
- Organiza las áreas de trabajo a su cargo (Mesa de Entradas y Salidas S.U.A.C., - Mesa de Entradas del Departamento - División Archivo General).

- Asesora técnica y administrativamente a sus superiores en el trámite de los procesos administrativos provenientes de los diferentes departamentos de la dirección, como así también de aquellos remitidos de unidades externas de la repartición.
- Impartir instructivos de organización a las diferentes divisiones y secciones de trabajo a su cargo, con la finalidad de lograr eficacia en el trámite administrativo.
- Recibir y analizar los expedientes que le sean sometidos a su consideración por parte de la jefatura, emitiendo opinión fundada en todas aquellas situaciones afines a la metería, y en las cuales resulten necesarias definiciones concretas.
- Someter a consideración de la jefatura el diseño de planes, programas y acciones, con el objeto de optimizar el ordenamiento del departamento.
- Proceder, a solicitud de la jefatura al archivo de las actuaciones administrativas, cuando por el estado del trámite así corresponda.
- Participar en las reuniones de trabajo a las que sea convocado para el tratamiento de temas relativos a su división u otro que puntualmente determine su sucesor.
- Instruir al personal dependiente de su división sobre innovaciones en aspectos relacionados con el desarrollo de las funciones.
- Sugerir se programen cursos de capacitación y actualización, cuando la necesidad surja del desarrollo de la propia función.
- Prestar colaboración necesaria a las demás divisiones a efectos de lograr un funcionamiento armónico dentro del departamento secretaria general.
- Sugerir a la jefatura modificaciones a introducir en normas de procedimientos internos, de trabajo, formularios, y toda otra que haga a la celeridad y eficacia de las tareas de que se trata.
- Realizar propuesta para llevar a cabo una buena gestión de la división archivo.
- Coordinar con la división archivo la metodología de organización documental utilizada, especialmente en relación con el sistema de

clasificación, transferencia, elaboración de instrumentos de descripción, preservación y conservación de la documentación.

- Coordina el funcionamiento de la mesa de entradas y salidas general (s.u.a.c) y la del departamento, adoptando las medidas necesarias para la recepción y el trámite de los expedientes y/o notas se efectúe en tiempo y forma.
- Organiza y supervisa la actualización del registro y archivos de expedientes. Notas, instrucciones, circulares, y toda otra documentación que eventualmente pueda ser consultada.
- Desarrolla tareas de estudio e investigación tendientes a incrementar su nivel profesional, para un eficaz cumplimiento de su función.
- Realiza toda otra función complementaria, en materia de su competencia, que le sea requerida.

#### **MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS (S.U.A.C.)**

#### **JEFATURA DE DIVISION ADMINISTRATIVA I (CLASE XIV)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa I, planificando y coordinando las tareas de la misma.

#### **Funciones:**

- Supervisión de funciones y de políticas de calidad.

#### **JEFATURA DE DIVISION ADMINISTRATIVA II (CLASE XIII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa II, planificando y coordinando las tareas de la misma.

#### **Funciones:**

- Seguimiento y cumplimiento de la política de calidad: Norma ISO 9001-2000
- Participa de reuniones de retroalimentación
- Informe de proveedores
- Mejora continua
- Solución de tramites con no conformidades.

### **JEFATURA DE SECCION (CLASE XII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la sección Administrativa de un Departamento o área, coordinando y supervisando las tareas del mismo.

#### **Funciones:**

- Recepción, control, seguimiento y pase de expedientes, anexos y notas registradas.

### **SECRETARIO “A” (CLASE XI)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento de la Repartición.

#### **Funciones:**

- Atención al ciudadano

### **SECRETAROA “B” (CLASE X)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento administrativo del departamento o área a que pertenece.

**Funciones:**

- Confección y registro de expedientes, anexos y notas.

**SECRETARIO “C” (CLASE IX)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento administrativo de la unidad de trabajo a que pertenece

**Funciones:**

- Control y registro de correo recibido y remitido (OCA y OCASA)
- Archivo y seguimiento de documentación de control.

**JEFATURA DIVISION MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL DEPARTAMENTO (CLASE XIV)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa I, Planificando, Coordinando y Gestionando, todas las actuaciones administrativas que ingresan al departamento, a su vez deberá contar con el conocimiento global del funcionamiento técnico – administrativo de las diferentes divisiones y secciones del Departamento, como así también de todas las áreas, divisiones y secciones que constituyen la Dirección Provincial de Vialidad.

## **Funciones:**

- Realiza informativamente el ingreso y el egreso de las actuaciones remitidas al departamento.
- Efectuar el control de la documentación conforme a la ley de Procedimiento Administrativo y al Manual de Usuario “Sistema Único de Atención al Ciudadano”.
- Controlar y registrar los tiempos y/o plazos de tramitación y de gestión administrativa de las diferentes áreas del departamento proporcionando informes mensuales a su superior jerárquico.
- Confección de Extractines para el envío de la documentación.
- Ordena y realiza la foliatura de toda la documentación que egresa del departamento y controla el correcto foliado de la documentación que ingresa.
- Verifica la conformidad de los diferentes trámites administrativos.
- Gestiona el desarchivo de la documentación solicitada por sus superiores.
- Realiza el envío de la correspondencia que ingresa a la dirección efectuando el registro y actualización.
- Recabar datos e información que sea solicitada por sus superiores, en relación a determinados procedimientos administrativos.
- Mantener actualizado el registro de entradas, salidas y archivos de actuaciones de todo tipo.
- Informar oportunamente a su superior sobre la ubicación y la situación procedimental de la documentación en trámite.
- Responder consultas sobre el estado, la ubicación de expedientes y demás actuaciones administrativas.
- Firmar constancia de recepción de toda la documentación que ingresa al departamento, cuando así corresponda.
- Clasificar y distribuir, a pedido de sus superiores, los asuntos en trámites que ingresen o se originen en la secretaría.

- Realiza la planificación, el control y la coordinación de todas las actividades del personal a su cargo.
- Controla el normal funcionamiento del S.U.A.C. (Sistema Único de Atención al Ciudadano).
- Realizar recomendaciones que contribuyan al perfeccionamiento del trámite administrativo existente internamente
- Dar intervención a las áreas y/o departamentos competentes, observando y procediendo a la devolución, debidamente fundada de aquellas actuaciones en las que se advierta un error en el trámite correspondiente, con intervención de la jefatura de la división.

### **JEFATURA DE DIVISION ADMINISTRATIVA II (CLASE XIII)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento de la Repartición.

#### **Funciones:**

- Archivo, control y actualización de extractines.
- Elaboración de notas de pases en función del requerimiento del jefe de división.
- Atención de las llamadas telefónicas, envío y recepción de fax.
- Registro y actualización del egreso y el ingreso de las resoluciones de los diferentes trámites administrativos que ingresan a la división
- Busca y agrega antecedentes a notas y/o expedientes en los casos que lo requieran.
- Recepción y pases informáticos según el S.U.A.C. (Sistema Único de Atención al Ciudadano).
- Remplaza un sus funciones en caso de ausencia al Jefe de la División.

## **JEFATURA DE DIVISION ARCHIVO (CLASE XIV)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa, planificando y coordinando las tareas de la misma.

### **Funciones:**

- Resguardar los documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación, y custodia de los mismos, a fin de mantener la información actualizada y organizada a disposición de la organización.
- Coordina y controla el ingreso de la documentación.
- Receptar, registrar, clasificar, organizar y resguardar los documentos que sean remitidos para su archivo.
- Desarchivar las actuaciones que le sean solicitadas para su consulta.
- Mantener en estado adecuado los expedientes archivados a efectos de impedir su deterioro.
- Garantizar la guarda y custodia de la documentación remitida a esa división.
- Garantizar la confidencialidad de los documentos contenidos en la división.
- Proponer los instrumentos de descripción necesarios para aumentar la efectividad en la localización, resguardo y respuesta oportuna de la información, preparando índices, guías e inventarios.
- Planificar y normalizar técnicamente la labor de automatización de la documentación en el archivo.
- Informar a sus superiores de las actividades realizadas dentro de la división.
- Velar por el cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos de la unidad.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea recomendada.



## **JEFATURA DE DIVISION ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL (CLASE XIII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la división administrativa, planificando y coordinando las tareas de las mismas.

### **Funciones:**

- Reunir, conservar, clasificar, ordenar, seleccionar, describir, administrar y facilitar la localización de la documentación emitida para su archivo.
- Elaborar los instrumentos de descripción necesarios para aumentar la efectividad en la localización, resguardo y respuesta oportuna de la información, preparando índices, guías e inventarios.
- Examinar la documentación a archivar e identifica las carpetas en donde va a ser archivado el material.
- Ejercer los controles necesarios para el adecuado manejo y conservación de archivo.
- Proponer programas de restauración de archivos.

## **JEFATURA DE SECCION INFORMATICA (CLASE XII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo el registro informático de toda la documentación existente en el archivo, como toda otra información que considere relevante a los fines de facilitar la localización de las actuaciones administrativas allí conservadas.

### **Funciones:**

- Registrar, controlar, localizar, y digitalizar la información necesaria, con la finalidad de brindar información útil y actualizada sobre actuaciones archivadas a quien lo solicite.

- Crear una normativa de confidencialidad para incluir los datos de los documentos en el sistema informático.
- Diseñar formatos para el registro de distribución y control de documentos.
- Registrar informativamente los préstamos de los expedientes, notas y/o toda otra actuación administrativa.
- Cargar los datos de la documentación ya inventariada al sistema informático.
- Proponer e implementar las medidas de seguridad informática que resultaren necesarias para el resguardo de los archivos e información pertenecientes a la división.

## **SECRETARIO A (CLASE XI)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento de la repartición.

### **Funciones:**

- Por indicación de su superior redacta y da a conocer circulares internas
- Redactar informes, notas, providencias y pases.
- Localiza los antecedentes administrativos a requerimiento de su superior.
- Realiza gestiones administrativas dentro y/o fuera de la repartición a pedido de la jefatura.
- Clasifica por materia y/o asunto, antecedentes administrativos.
- Toda otra tarea inherente a su función, y se capacita para realizar tareas de mayor importancia.

## **SECRETARIO B (CLASE X)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento administrativo del Departamento o Área a la que pertenece.

### **Funciones:**

- Redacta y tipea notas, ordenes, circulares, etc.
- Compagina actuaciones originadas en su área y las eleva.
- Toda otra tarea inherente a su función.
- Se capacita para realizar tareas de mayor importancia.

## **SECRETARIO C (CLASE IX)**

Es el trabajador que realiza tareas específicas o genéricas, para cuyo desempeño debe conocer el total funcionamiento administrativo la unidad de trabajo a la que pertenece.

### **Funciones:**

- Evacua consultas de orden administrativo a su nivel, a empleados, y público en general.
- Toda otra tarea inherente a su función.
- Se capacita para realizar tareas de mayor importancia.

Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente.

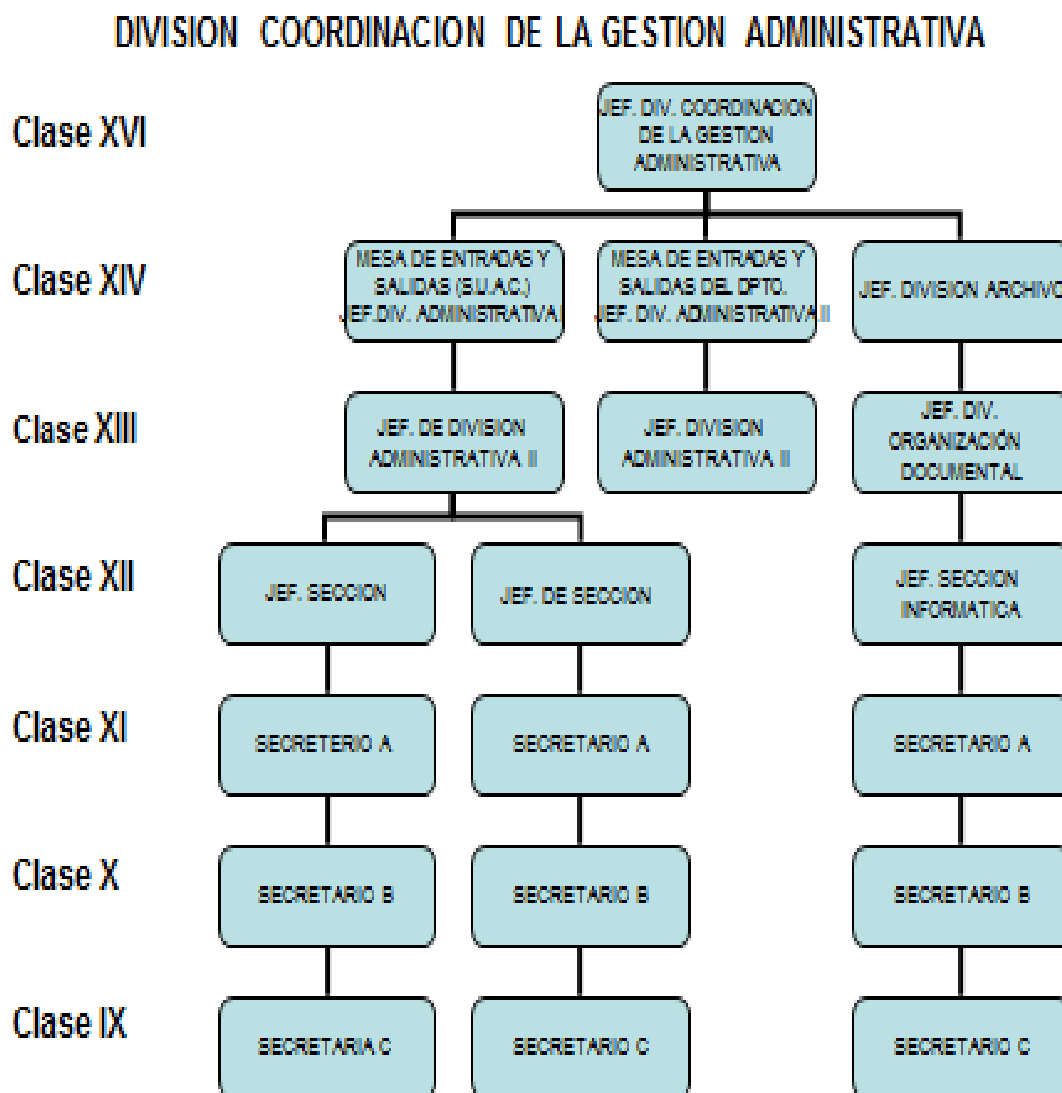


Figura 36 – División coordinación de la gestión administrativa.

## **JEFATURA DE DIVISION PROCESOS LITATORIOS, PUBLICACIONES Y NOTIFICACIONES (CLASE XVI)**

### **Funciones:**

- Realizar las funciones que le asigne la jefatura.
- Tomar conocimiento de los expedientes que ingresan a la división, y realizar su posterior distribución para el tramite respectivo
- Ordena el personal a su cargo la realización de las tareas encomendadas
- Planificar, dirigir y controlar el desarrollo de los llamados a licitación que lleve a cabo la Repartición.
- Evacuar consulta a los interesados en cuanto a la metodología y documentación a presentar para el acto licitatorio.
- Solicitar presupuestos a los medios de difusión para publicar los avisos de los procedimientos licitatorios en trámite.
- Mantener un registro actualizado de las licitaciones públicas, privadas, concurso de precios y adjudicaciones directas, llevadas adelante por la División.
- Colaborar con las distintas Áreas del departamento cuando así lo requieran.
- Refrendar todas las notificaciones que se realicen en la División.
- Poner en conocimientos de los diferentes organismos (Contaduría General de la Provincia, Registro de Constructores de Obras, Boletín Oficial) de las licitaciones públicas a realizarse en la Repartición.
- Asesora al personal a su cargo en sus respectivos trabajos, resolviendo problemas que no se encuentren al alcance del nivel inmediato inferior.
- Redacta Informes, Notas, Providencia o Pases.

## JEFATURA DE DIVISION ADMINISTRATIVA I (CLASE XIV)

### **Funciones:**

- Formalizar los procesos licitatorios
- Confeccionar e instrumentar los documentos administrativos, necesario para la publicación del llamado a licitación.
- Verificar los legajos licitatorios previstos para cada licitación.
- Refrendar la documentación necesaria para llevar a cabo la licitación.
- Confeccionar el acta de licitación.
- Participar en la apertura del acto licitatorio, en forma conjunta con el jefe de departamento y el jefe de división.
- Controlar las Notificaciones de los distintos Expedientes que se encuentren en la División Notificaciones.
- Solicitar a las empresas los certificados de habilitación tanto para adjudicación como para modificaciones de obras, en los trámites que requiera de los mismos.
- Enviar al Registro de Constructores de Obras las Notas de Concepto de las Empresas Contratista, tanto en las Recepciones Provisoria como en las Recepciones Definitivas.
- Resuelve por si, de acuerdo a su experiencia, los problemas de rutina.
- Controla el trabajo que realiza el personal a su cargo.
- Colabora en forma permanente con el jefe de división., cuando este se lo solicita.
- Ordena las tareas al personal a su cargo
- Notifica a los distintos departamentos de la Repartición, memorándum, circulares, resoluciones producidas por la autoridad competente, como todo otro acto en que se disponga su notificación.
- Evacua consulta de orden administrativo al personal a su cargo.

## **JEFATURA DE DIVISION ADMINISTRATIVA II (CLASE XIII)**

### **Funciones:**

- Confeccionar los recibos de venta de pliegos y su respectivo sellado de ley.
- Evacuar las consultas y producir la venta de pliegos a los interesados.
- Confeccionar las carátulas y el armado del expediente correspondiente a una obra licitada.
- Realizar la foliatura del mismo.
- Desglosar las pólizas presentadas en el acto licitatorio, como así también de cualquier otra presentada en los diferentes tramites que correspondiesen.
- Remitir la documentación presentada a las licitaciones, a la comisión de evaluación de las ofertas designadas para tal fin por el Directorio.
- Controla la la cuenta destinada a venta de pliegos, los depósitos efectuados para adquirir el lejano licitatorio.

## **JEFATURA DE SECCION ADMINISTRATIVA (CLASE XII)**

### **Funciones:**

- Elabora las cédulas de notificación en las distintas actuaciones que se encuentran en el área, en proceso de renovación de autoridades, autorizaciones de ventas, etc., correspondiente a los consorcios camineros pertenecientes a la Provincia de Córdoba.
- Confecciona Cartas Documentos cuando el trámite administrativo así lo requiera.

- Realizar Cédulas de Notificaciones A Municipalidades, Comunas y terceros administrados.
- Remitir cédulas en relación a Expropiaciones para liberación de trazas, ocupaciones de terreno, Emplazamiento de tendidos de líneas aéreas y tendido de gas, autorización para uso precario de zona de camino público, sustitución de fondo de reparo, ampliaciones de plazo, etc.
- Controlar documentación para su posterior autenticación por parte de la jefatura.
- Prevé necesidades y en base a ello solicita a su superior útiles y demás elementos de trabajo distribuyéndolos.

## **OFICINISTA ESPECIALIZADO (CLASE XI)**

### **Funciones:**

- Transcribir nota de respuesta elaborada por el jefe de División.
- Adjuntar a los expedientes acuses de recibos.
- Ordena y controla el foliado de los expedientes.
- Realizar fotocopias cuando sus superiores se lo soliciten.
- Oficiar como oficial notificador cuando el jefe inmediato se lo solicite.
- Atención de las llamadas telefónicas, envío y recepción de fax.
- Registro de ingreso y egreso de procedimientos que sean derivados a la división
- Busca y agrega antecedentes a notas y/o expedientes en los casos que lo requieran.



Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente

## DIVISION PROCESOS LICITATORIOS, PUBLICACIONES Y NOTIFICACIONES

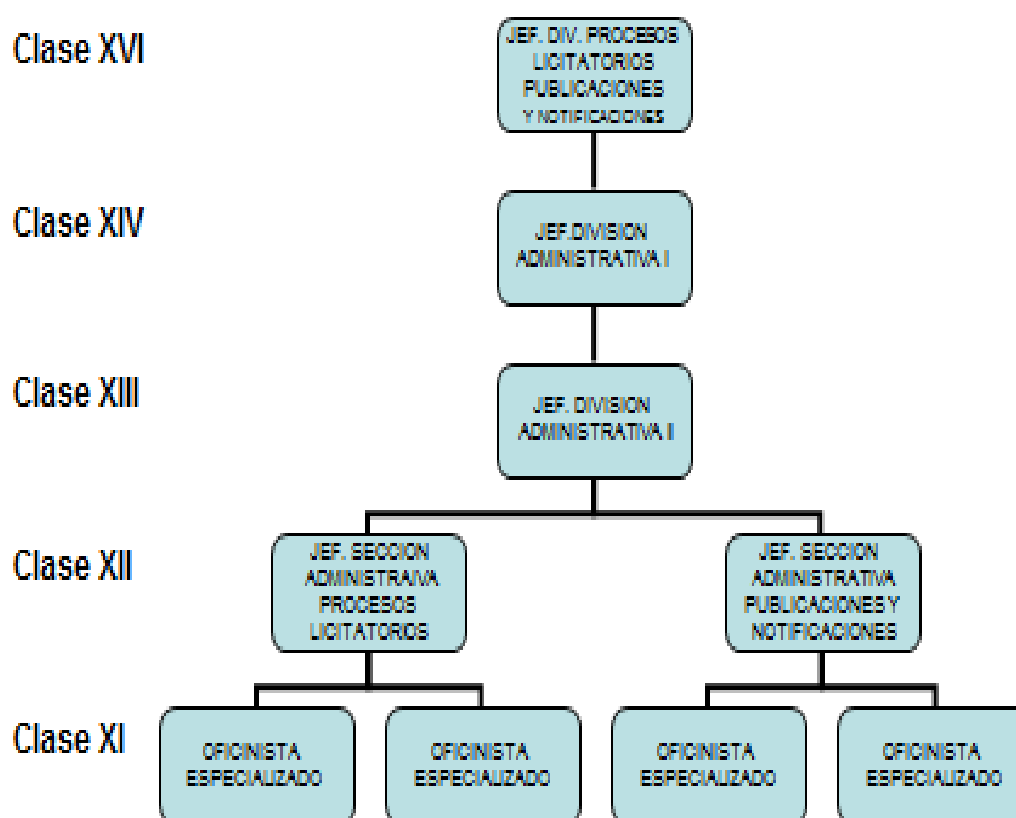


Figura 37 - División procesos licitatorios, publicaciones y Notificaciones.

## **JEFATURA DE DIVISION LEGAL, TECNICA Y DE DESPACHO (CLASE XVI)**

### **Jefe de división**

Es el profesional universitario que dirige, asesora y controla un determinado número de secciones del departamento, que pueden agruparse por su finalidad, por su interrelación o simplemente a objeto de lograr una unidad adecuada para el control por parte de la jefatura.

### **Funciones:**

- Llevar adelante el control legal y técnico de los diferentes tramites que ingresan al departamento.
- Recibe y analiza los expedientes que le sean sometidos a su consideración por parte de la jefatura, emitiendo opinión fundada en todas aquellas situaciones a fines de la materia, en las cuales resulten necesaria definiciones normativas.
- Es el área de consulta de la jefatura en materia legal y técnico – administrativa.
- Brindar asesoramiento en la materia que le compete a las áreas dependientes de la división.
- Propender al mejoramiento de la técnica y ordenamiento normativo, con la elevación de los proyectos dirigidos a tal fin.
- Coordinar e implementar, estudios, programas, proyectos, y acciones que le encomiende la jefatura.
- Intervenir en la elaboración de proyectos normativos que le encomiende la superioridad.
- Participar en las reuniones de trabajo a las que sea convocado para el tratamiento de temas relativos a su división u otro que puntualmente determine su superior.
- Instruir al personal dependiente de su división sobre innovaciones en aspectos relacionados con el desarrollo de las funciones.

- Sugerir que se programen cursos de capacitación y actualización, cuando la necesidad surja del desarrollo propio de la función.
- Redactar, a consideración de la superioridad, instrucciones que ilustren sobre el procedimiento correcto en la ejecución de las tareas relativas a la división.
- Desarrolla tareas de estudio e investigación tendientes a incrementar su nivel profesional, para un eficaz cumplimiento de su función.
- Verifica y controla la ejecución de proyectos de resolución, el protocolo, el desglose y la compilación del trámite administrativo.

#### **ASESORIA LEGAL Y TECNICA (CLASE XV)**

Es el profesional universitario que coordina, dirige y asesora las tareas desarrolladas por la sección a su cargo, a su vez es el área de consulta en materia legal y técnico de la división a la que pertenece.

##### **Funciones:**

- Verifica y controla el cumplimiento de las normas legales, y reglamentarias vigentes.
- Coordina y dirige las actividades técnicos-legales de las secciones que conforman la división.
- Brinda asesoramiento sobre aspectos legales, técnicos y de procesamiento administrativo, y presta colaboración en la realización de los actos administrativos que correspondan a la división de que se trata.
- Brindar apoyo legal y técnico a sus superiores, en todos aquellos asuntos que le sean requeridos, en especial aquellos vinculados al trámite previsto en los ordenamientos legales que rijan la materia sujeta a análisis.

- Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de apoyo legal y técnico de las unidades a su cargo.
- Registra y archiva toda documentación que deba conservarse en el departamento, tales como antecedentes jurisprudenciales, dictámenes, notas y toda otra actuación que pueda resultar que pueda resultar útil para estadísticas o simple consulta.
- Elaborar notas y todo otro documento a pedido de su superior en donde sea necesario el encuadre legal y técnico de la temática planteada, realizando la confección definitiva cuando ello le sea requerido.
- Obtener y conservar debidamente clasificado los antecedentes e informes que puedan ser de utilidad para la redacción de los proyectos de normas, de resolución u otros escritos.
- Organizar el registro de dictámenes jurídicos emitidos por las diferentes orbitas de la Administración pública, a efectos de sistematizar la jurisprudencia administrativa.
- Reunir, analizar y sistematizar la legislación provincial.

#### **JEFATURA DE DESPACHO (CLASE XIV)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa I, planificando, coordinando y controlando el procedimiento y la elaboración de los proyectos de resolución, como también de todas las tareas inherentes a la sección a su cargo.

##### **Funciones:**

- Autorización precaria de afectación de zona de camino por parte de terceros peticionantes.
- Renovación de autoridades de los consorcios camineros
- Compra y/o venta de bienes muebles (maquinaria) pertenecientes a los consorcios camineros.

- Actuaciones referidas al Recurso Humano perteneciente a la dirección provincial de vialidad.
- Procedimientos Licitatorios para la contratación de la obra pública y/o bienes y servicios.
- Recepción Provisoria y Definitiva de Obras.
- Conservación de Banquinas y Préstamos.
- Redeterminaciones de precios.
- Modificaciones de Obras en curso de ejecución.

#### **JEFATURA DE PROTOCOLO, DESGLOSE Y COMPILACION (CLASE XIV)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la División Administrativa I, planificando, coordinando y controlando las tareas de clasificación y distribución de la documentación que ingresa a la división, y el desglose, protocolo y la compilación de las actuaciones administrativas.

##### **Funciones:**

- Protocoliza las Resoluciones dictadas por el Directorio de la Repartición.
- Desglosa los originales de los actos administrativos intervenidos por el Tribunal de Cuentas de la Provincia.
- Desglose de resoluciones aprobadas por decreto del Poder Ejecutivo.
- Desglose de Resoluciones aprobadas por resolución del Ministerio de Infraestructura y la Secretaria de Obras Públicas.
- Recopilación de Resoluciones para su correspondiente encuadernación y archivo en la biblioteca de la Dirección Provincial de Vialidad.
- Remite las Resoluciones dictadas por el Directorio al Boletín Oficial, para su publicación.

Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente.

## DIVISION LEGAL, TECNICA Y DE DESPACHO

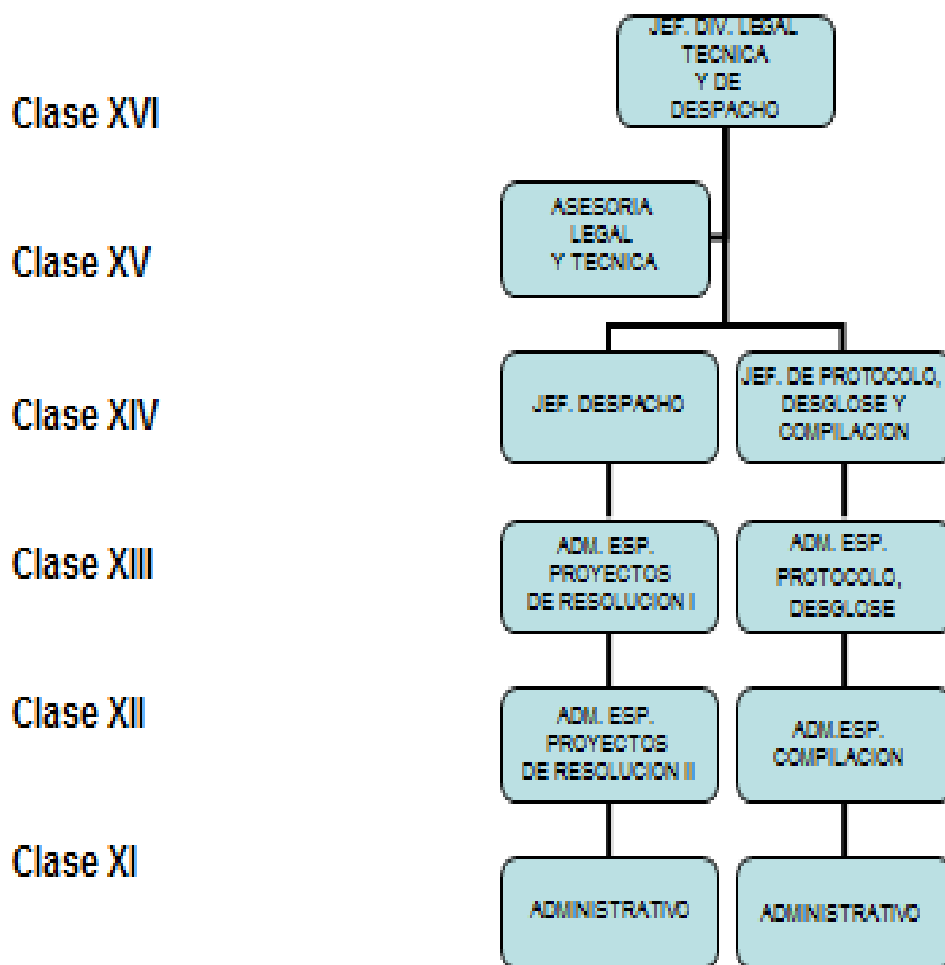


Figura 38 – División legal, técnica y de despacho.

## **JEFATURA DE DIVISION BIBLIOTECA (CLASE XVI)**

Es el Profesional Universitario que tiene a su cargo el material bibliográfico, videográficos, discográficos, e informáticos remitidos a su área.

### **Funciones:**

- Conservar el material bajo su guarda en forma adecuada.
- Difundir el material referido, como así también el contenido de los mismos.
- Informar a los agentes de la Dirección sobre los procesos de gestión bibliotecarios.
- Elaborar dossier de documentación.
- Elaborar la propuesta del plan anual de actividades y presentarlo a la jefatura del Departamento para su posterior remisión al Directorio de la Repartición.
- Elaborar el proyecto de reglamento interno del funcionamiento de la Biblioteca y los ajustes pertinentes cuando resulten necesarios.
- Programar y desarrollar jornadas de trabajo con el personal de la repartición sobre la adecuada utilización de las instalaciones y la búsqueda de la documentación.
- Clasificar conforme a las normas que correspondan el material incorporado, con la asignación de los códigos correspondientes.
- Ordenar topográficamente y sistemáticamente el material incorporado.
- Controlar la colección a través de recuentos e inventarios, a fin de incorporar material y detectar tanto perdidas como deterioro del mismo.
- Informatizar e implementar un sistema de gestión para la búsqueda y control de la documentación.

- Establecer y mantener intercambio bibliográfico con universidades públicas y privadas, como así también con entidades relacionadas a la planificación vial.
- Mantener relación permanente con los distintos departamentos que integran la dirección, para atender las demandas de capacitación de la institución.

### **JEFATURA DE SECCION INFORMATICA (CLASE XII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo el registro informático de toda la documentación que ingresa a la biblioteca, y de toda otra información que considere de relevancia a los fines de facilitar la localización de las actuaciones administrativas allí conservadas.

#### **Funciones:**

- Registra, controla, localiza, y digitaliza la información necesaria, con la finalidad de brindar la información útil y actualizada sobre actuaciones y/o documentación allí localizada.
- Crea una normativa de confidencialidad para la digitalización de la información.
- Diseña formatos para el registro de distribución y control de documentos.
- Registra informativamente los préstamos de expedientes, notas y/o toda otra actuación administrativa.
- Carga los datos de la documentación ya inventariadas al sistema informático.
- Proponer e implementar las medidas de seguridad informática que resulten necesarias para el resguardo de notas, expedientes, actuación administrativa y de información perteneciente a la división.



## **APOYO ADMINISTRATIVO (CLASE XI)**

Es el trabajador que cumple las funciones administrativas que le sean asignadas por su superior, debiendo conocer el total funcionamiento de la repartición.

### **Funciones:**

- Elabora y/o redacta informes, notas, providencias y pases.
- Localiza antecedentes administrativos a requerimiento de su superior.
- Recibe, controla y distribuye internamente y eleva a otros departamentos documentación con indicación expresa de su superior.
- Clasifica por materia y/o asunto, los antecedentes administrativos.
- Gestiona y actualiza el registro informático de la documentación.
- Evacua consultas de orden administrativo.
- Toda otra tarea inherente a su función.

Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente.

## DIVISION BIBLIOTECA

Clase XVI

JEF. DE DIVISION  
BIBLIOTECA

Clase XII

JEF. SECCION  
INFORMATICA

Clase XI

APOYO  
ADMINISTRATIVO

Figura 39 – División biblioteca.

## **DIVISION MAESTRANZA Y SERVICIOS**

### **INTENDENTE (CLASE XIII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo el personal que realiza tareas de Maestranza y Servicios, en las distintas dependencias que componen la Repartición.

#### **Funciones:**

- Supervisar las tareas del personal a su cargo
- Planifica y coordina las tareas del personal bajo su dependencia.
- Propone a la Superioridad la modificación de acciones de trabajo y la adopción de nuevas en base a su experiencia.
- Asesora al personal a su cargo a sus respectivos trabajos, resolviendo las distintas problemáticas que se le presenten.
- Efectúa las provisiones de todos los elementos necesarios, para las tareas de servicio como así también la vestimenta del personal a su cargo.
- Toda otra tarea inherente a su función.

### **CHOFER (CLASE XII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo un vehículo automotor para el traslado de comisiones de trabajo o de servicio.

#### **Funciones:**

- Conducirá el vehículo asignado, observando los reglamentos de transito vigentes.

- Será responsable del mantenimiento de la movilidad, solicitando las respectivas órdenes de servicio de acuerdo al manual de especificaciones de la unidad.
- Colaborar con sus superiores en las tareas que le encomiende y relacionadas con su función.

### **MAYORDOMO “A” (CLASE XI)**

Es el trabajador que secunda al intendente en el control y la coordinación de las tareas del personal de servicio.

#### **Funciones:**

- Reemplaza integralmente en sus funciones al intendente en caso de ausencia. En presencia del mismo, es su colaborador directo.
- Asesora al personal de su dependencia en sus respectivos trabajos, resolviendo las distintas problemáticas que se presenten.
- Determina y eleva pedidos de elementos que resulten necesarios para las tareas de servicios, como así también dispone su distribución.
- Se capacita para tareas de mayor importancia.
- Toda otra tarea inherente a su función.

### **MAYORDOMO “B” (CLASE X)**

Es el trabajador que tiene a su cargo la supervisión y el buen funcionamiento de su grupo de trabajo.

#### **Funciones:**

- Asesora al personal bajo su dependencia en sus respectivas tareas, resolviendo la problemáticas que sea sometida a su consideración.

- Determina y eleva pedidos de elementos que resulten necesarios para las tareas de su área, como así también dispone su distribución.
- Se capacita para tareas de mayor importancia.
- Toda otra tarea inherente a su función.

## **ORDENAZAS (CLASE IX)**

Es el trabajador que atiende requerimientos diversos del personal de la repartición, para el mejor desempeño de las distintas funciones o servicios de la dirección.

### **Funciones:**

- Mantener en perfecto estado y orden de los muebles y útiles del departamento al que se encuentra asignado.
- Trasladar expedientes, notas y/o correo entre las distintas dependencias de la dirección, desempeñado las tareas que les resulten asignadas.
- Realiza actividades de cafetería y cocina y distribución de refrigerio manteniendo el buen estado de la vajilla a su cargo.
- Toda otra tarea inherente a su función.
- Se capacita para realizar tareas de mayor importancia.

Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente.

## MAESTRANZA Y SERVICIOS

- Clase XIII

- Clase XII

- Clase XI

- Clase X

- Clase IX

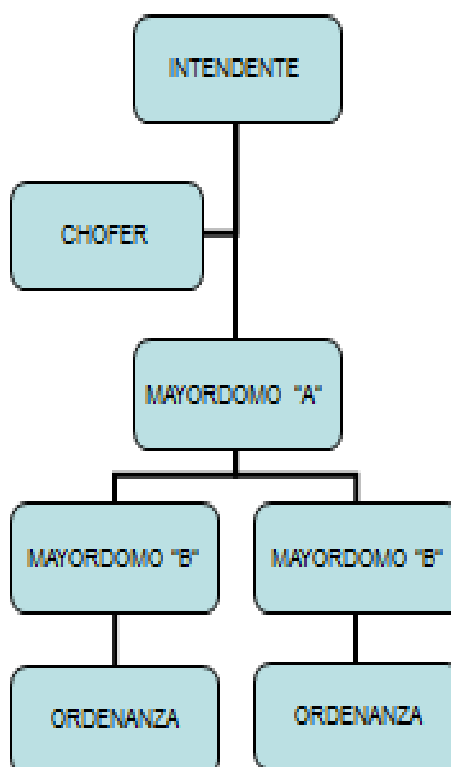


Figura 40 – División maestranza y servicios

## **DIVISION MANTENIMIENTO**

### **JEFATURA DE DIVISION MANTENIMIENTO (CLASE XVI)**

Es el Profesional Universitario que contando con la experiencia que determina su cargo, posee amplios conocimientos sobre todos los trabajos de su especialidad en materia de construcciones, que le permite realizarlos con eficiencia, dirigiendo y controlando las tareas desarrolladas por la sección a su cargo.

#### **Funciones:**

- Planifica y coordina los trabajos de la Sección.
- Supervisa en su sección el cumplimiento de los trabajos encomendados, de acuerdo a las normas establecidas.
- Propone a la Superioridad la modificación de normas de trabajo y la adopción de nuevas en base a experiencia y lo que avance de la técnica indique.
- Asesora al personal a su cargo en sus respectivos trabajos, resolviendo la problemática que se les plantee.
- Se capacita a efectos de incrementar su nivel profesional y la eficiencia de su gestión.
- Asesora a sus superiores sobre cuestiones relacionadas a sus conocimientos y/o especialidad.
- Toda otra tarea inherente a su función

### **JEFATURA DE DIVISION TECNICA INTALACONES (CLASE XIV)**

Es el trabajador técnico especialista en instalaciones (Gas, Agua, Electricidad, refrigeración, etc.) que tiene bajo su conducción al grupo que

desempeña cada una de las tareas diferenciadas en la que se divide la ejecución de los trabajos antes referidos en la Dirección Provincial de Vialidad.

**Funciones:**

- Instruirá y asesorará a todas las personas del grupo sobre los trabajos a realizar, conforme a las directivas, normas y procedimientos fijados por la superioridad.
- Controlará la marcha de los trabajos e impartirá las directivas necesarias para su más efectiva ejecución.
- Desarrollará tareas de estudio tendientes a incrementar su nivel técnico y la eficacia de su gestión.
- Prevé equipos e implementos necesarios y adecuados para la eficacia de las tareas.
- Redacta informes sobre las tareas realizadas por el grupo a su cargo y/o trabajos especiales encomendados.
- Toda otra tarea inherente a su función.

**JEFATURA DE SECCION SERVICIO DE MANTENIMIENTO (CLESE XIII)**

Es el trabajador que tiene a su cargo de acuerdo a su especialidad la coordinación y la ejecución de los trabajos de electricidad, albañilería, plomería, carpintería, herrería, etc., en la Dirección Provincial de Vialidad.

**Funciones:**

- Organiza, distribuye y/o realiza las tareas de su especialidad y que se ejecutan mediante su grupo de trabajo.
- Imparte directivas sobre el trabajo a realizar al personal a su cargo.



- Controla la eficiencia del personal y el cumplimiento de las defectivas que se impartan.
- Prevé el mantenimiento de stock afines a su especialidad, manteniendo actualizados los inventarios correspondientes.
- Lleva el control diario de la entrada y salida de los materiales y elementos de trabajo, verificando el destino de los mismos.
- Suministra la información necesaria sobre el estado de conservación y funcionamiento de los útiles, herramientas, equipos e instalaciones afectadas a su grupo de trabajo.
- En coordinación con sus Superiores determina el orden de prioridad de las labores a realizar.
- Verifica la calidad de los trabajos ejecutados por los trabajadores a su cargo.
- Capacita y asesora al personal a su cargo
- Se capacita a los efectos de realizar trabajos de mayor importancia.
- Toda otra tarea inherente a su especialidad y función.

## **ASISTENTE DE MANTENIMIENTO (XII)**

Es el trabajador que dentro de su oficio, colabora con su Superior Inmediato.

### **Funciones:**

- Ejecuta por si las tareas que le resulten encomendadas.
- Solucionara por si los inconvenientes presentados en el desarrollo de las labores, salvo que los mismos sean de tal magnitud que requieran la intervención de un Superior.
- Se capacita a efectos de realizar trabajos de mayor importancia.
- Toda otra tarea que le sea encomendada.

- Propuesta de estructura orgánica de la división descrita anteriormente.

## DIVISION MANTENIMIENTO

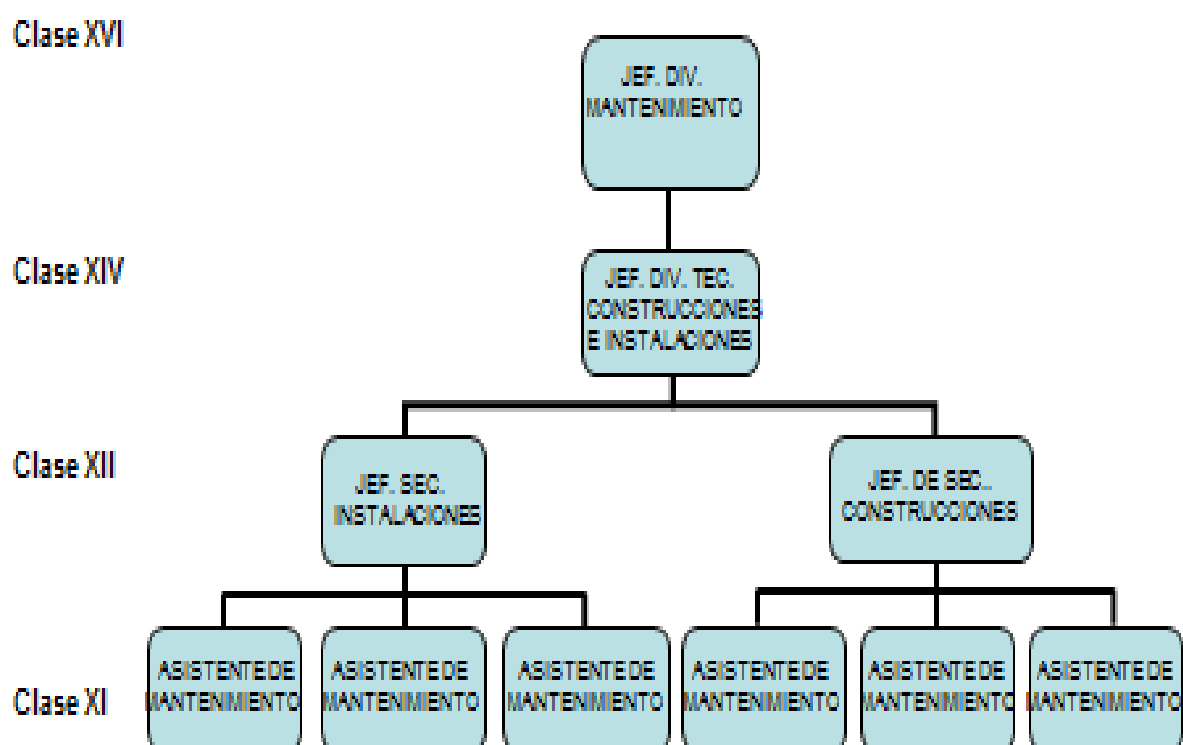


Figura 41 – División mantenimiento.

## **JEFATURA DE DEPARTAMENTO SECRETARIA GENERAL (CLASE XVIII)**

Es el Profesional Universitario que ocupa el nivel jerárquico más alto en la estructura orgánica del departamento, este es el encargado de la toma de decisiones político – estratégicas, de la planificación, la coordinación y el control de todas las actividades y funciones realizadas por el departamento a su cargo, a su vez es el responsable de que se cumplan de forma eficaz y eficiente las metas, la misión y los objetivos del mismo y en consecuencia los de la Dirección Provincial de Vialidad.

### **Funciones:**

- Programar, coordinar y supervisar la elaboración e implementación de los estudios de planificación correspondientes, entre el Departamento Secretaria General y los demás Departamentos y Jefaturas de Áreas de la Repartición.
- Proporcionar la implementación de mecanismos de coordinación, evaluación y control de gestión dentro del departamento, así como también con las demás unidades de la dirección, definiendo resultados estratégicos y horizontes de corto plazo, mediano y largo plazo.
- Generar políticas estratégicas de coordinación de la Gestión Administrativa, incorporando las herramientas necesarias a fin de mejorar la capacidad de la gestión del Departamento.
- Generar e Implementar pautas de ordenación y restructuración del departamento.
- Comunicar al presidente de la Dirección Provincial de Vialidad sobre el diseño y la implementación de la política de gestión administrativa, en lo referente al área a su cargo.
- Solicitar informes específicos a cada jefe de división del departamento, con respecto a las actividades realizadas, la ejecución de programas, la gestión, el procesamiento de la información (tiempos y plazos) y los procedimientos administrativos, etc.

- Implementar programas de capacitación con miras al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Intervenir cuando el presidente de la dirección lo disponga, en el establecimiento de las pautas y objetivos generales del departamento y en la relación de este con las demás unidades de la dirección.
- Coordina la actuación de las distintas áreas a su cargo, delineando los planes de trabajo y objetivos a alcanzar por cada una de ellas, conjuntamente con los jefes de las mismas.
- Recibir por parte de la Mesa de Entradas y Salidas del Departamento toda la documentación, nota y/o expedientes, analizando, resolviendo y derivando el trámite administrativo a las diferentes divisiones del departamento y en caso de que el trámite lo requiera a las distintas áreas de la dirección.
- Detectar y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y las propias fortalezas, así como reducir amenazas y debilidades.
- Autoriza el pedido de insumos para el normal funcionamiento del departamento.
- Evalúa y autoriza las solicitudes de licencias ordinarias anuales.
- Evalúa y autoriza las ordenes de trabajo según lo informado por la Segunda Jefatura

## **2do. JEFATURA DE DEPARTAMENTO (CLASE XVII)**

Es el Profesional Universitario que secunda en su función al Secretario General, a su vez es el encargado de la planificación, coordinación y control del departamento en caso de ausencia del Secretario General.

## **Funciones:**

- Proponer la realización de programas de capacitación destinado al personal dependiente del departamento sobre normas generales organizativas y de procedimiento administrativo.
- Evaluar a pedidos de la jefatura, acciones y programas de formación, capacitación y actualización técnico-profesional a implementar dentro del departamento con el objeto de potenciar el desarrollo institucional del mismo.
- Coordinar las tareas que deban desarrollarse en forma conjunta con otras áreas dependientes de la dirección.
- Facilitar la toma de decisiones, en especial las estratégicas a partir de una mejora continua de la información.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor de las actividades laborales.
- Preparar periódicamente y regularmente los informes de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones.
- Recomendar planes de seguimiento sobre los cambios sugeridos en la planificación.
- Propiciar la coordinación e implementación de estudios, programas y proyectos especiales que le encomiende la jefatura del departamento.
- Asesorar a la jefatura sobre la realización de programas de capacitación con miras al cumplimiento de las metas y los objetivos oportunamente propuestos.
- Compila y archiva las normas en materia de planeamiento estratégico.
- Coordina con Asesoría Legal y Técnica sobre mejoras y modificaciones, que permitan mayor celeridad y eficacia en los trámites, y un mejor control interno.
- Planifica por orden de la jefatura el régimen de licencia anual ordinaria de todo el personal perteneciente al departamento, elevando los informes respectivos.

- Registra, controla y archiva las órdenes de pedido de insumos de las diferentes Divisiones del Departamento, elevando informes periódicos a la jefatura para su aprobación.
- Registra, controla archiva las órdenes de trabajo emitidas por División Mantenimiento, elaborando y elevando el informe respectivo para su aprobación.

Propuesta organigrama parcial da las jefaturas del departamento.

## JEFATURAS DEL DEPARTAMENTO



**Figura 42 – Jefaturas del departamento.**

# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO SECRETARIA GENERAL

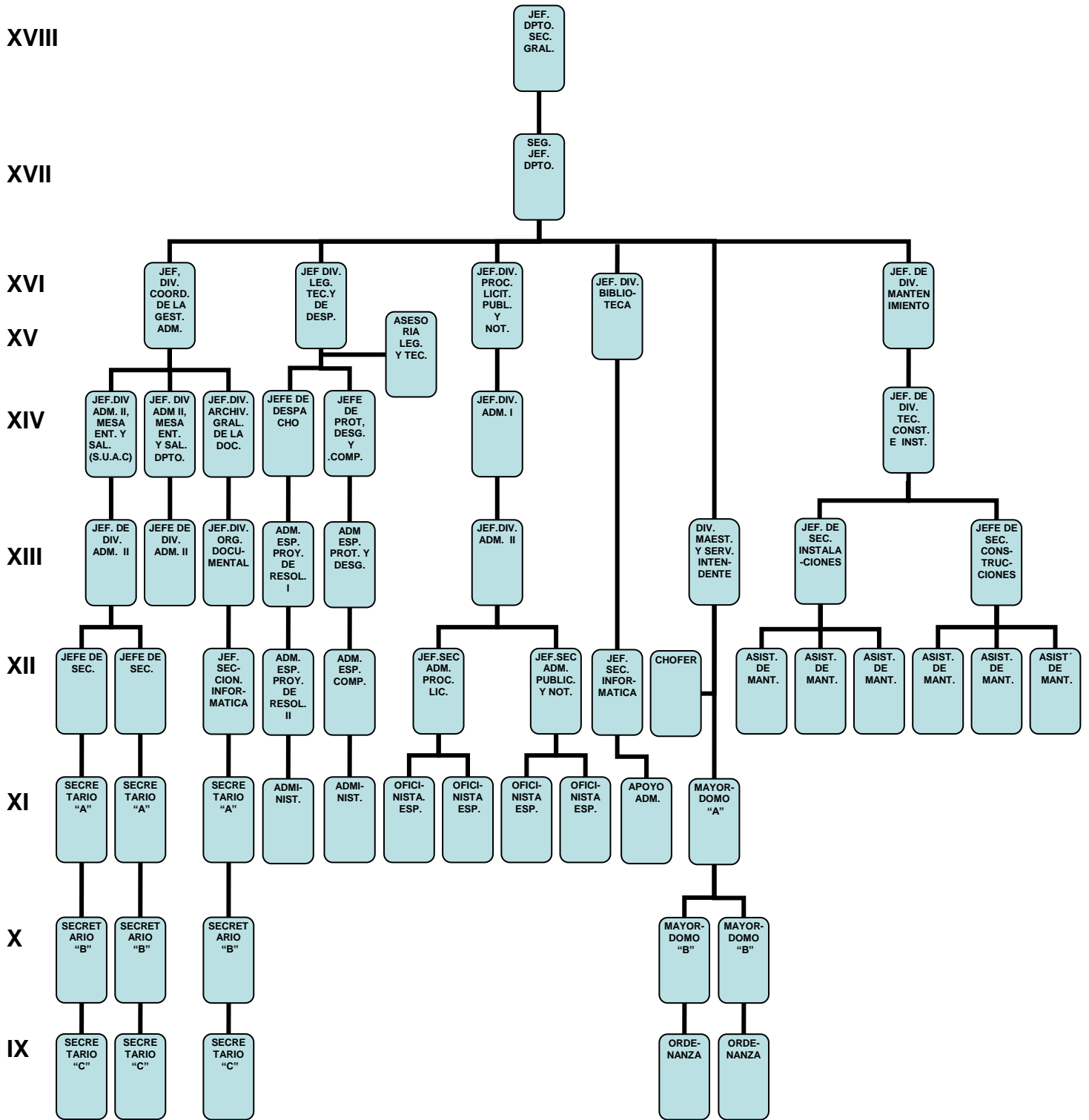


Figura 43 – Organigrama propuesto del Departamento Secretaria General.

## Capítulo 6 - Conclusiones.

Del desarrollo del PI surgen distintas conclusiones que se enumeran a continuación:

1. El enriquecimiento en la formación académica, obtenido a partir de la implementación de conceptos teóricos adquiridos durante el cursado de la carrera Ingeniería Industrial.
2. Se concretó la optimización de la gestión administrativa propuesta evaluada a través de los indicadores de gestión, que reflejaron una considerable mejora en los tiempos y/o plazos en la gestión y el procesamiento de la documentación que ingresan al departamento, pudiendo dar cumplimiento al plazo establecidos por la Ley de Procedimiento Administrativo de la provincia de Córdoba.
3. Se cumplieron los objetivos propuestos, a partir de la implementación de diferentes herramientas y diagramas utilizados generalmente en procesos productivos, para la elaboración de bienes, adaptándolos a una repartición prestadora de un servicio público.
4. La nueva estructura propuesta, es producto de la labor realizada y de una planificación desarrollada a través de acciones participativas y procura dejar atrás una organización de carácter netamente individualista, resistente a los cambios, con recursos humanos absolutamente desmotivados. La estructura vigente, de acuerdo con lo señalado con anterioridad se encontraba alejada en gran medida de las funciones que se cumplían en la realidad hecho que motivo el estudio y la realización del rediseño de la estructura.



5. Se logró plasmar el proceso de elaboración del rediseño en un documento final, que contiene una propuesta innovadora que de ser implementada permitirá la optimización del flujo de información, de trabajo, de procesos de decisión, de comunicación, de distribución de la documentación, como así también la optimización de las funciones, los tiempos y/o plazos de procesamiento y gestión de la documentación, del espacio y de los recursos.
  
6. De los estudios realizados además se puede concluir que es necesario:
  - a. Implementar nuevos lineamientos funcionales y cambios en la modalidad de la gestión.
  
  - b. Modificar funciones, actividades y objetivos.
  
  - c. Implementar cambios en los responsables y estilos de conducción en las divisiones internas, como consecuencia de deficiencias comprobadas de origen operativo o estructural.
  
  - d. Incorporar nuevas tecnologías y/o actualizar las existentes.
  
  - e. Modificar y adaptar sistemas informáticos, procedimientos y normas vinculadas con la gestión.
  
  - f. Aplicar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.
  
  - g. Efectuar cambios paulatinos a corto y mediano plazo en el procesamiento y la gestión administrativa de la documentación.
  
  - h. Capacitar y desarrollar al personal.

## Bibliografía

- “Estructuración de las Organizaciones” MINTZBERG, Henry. (Séptima ed. 1995), Naucalpan de Juárez, México. Prentice Hall. 153.
- “Administración de Personal y Recursos Humanos” William B. Werther y Keith Davis. (3º Ed. 1991). Editorial Mc Graw-Hill.
- “Introducción al estudio del trabajo - OIT”, George Kanaway. (cuarta ed. 2000). Limusa noriega editores, Balderas 95, México, D.F.
- “Recursos Humanos”, Mónica Gómez - Guillermo Gimenez, segunda edición en español 2003. Editorial Universitas.
- “Norma Internacional – ISO 9001”, Sistemas de Gestión de la Calidad, cuarta edición 2008.
- “Evaluación de proyectos” Baca Urbina, Gabriel. (Tercera edición 1998). Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
- “Ley de Procedimiento Administrativo” N° 5350 (T.O. LEY 6658)  
B.O.: 24 /04 /1972, Provincia de Córdoba
- “Indicadores de gestión - herramientas para lograr la competitividad”, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, segunda edición 2006, 3R Editores.
- “Ley de tránsito N° 8560” de la provincia de córdoba
- “Administración y futuro” - Peter Drucker. (ed. 1998), editorial sudamericana S.A.
- “Organigramas” Universidad Tecnológica Nacional – FRBA, Ingeniería en Sistemas de Información, Materia: Sistemas y Organizaciones – Año 2008.

- Convenio Colectivo de Trabajo N° 572/2009, Sindicato Vial Córdoba.
- Nomenclador de Funciones de la Dirección Provincial de Vialidad de la Provincia de Córdoba - Resolución N° 1515/86.
- “Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública” – Lic. Eduardo Halliburton, (Tercera edición, Buenos Aires 2006).