



Secretaría de Planificación  
y Gestión Institucional  
Universidad Nacional de Córdoba

“2010 – Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo ”

Córdoba, 23 de noviembre de 2010

## **VISTO:**

La Jornada de Trabajo Conjunto de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional (SPGI), llevada a cabo el día 4 de junio de 2010 y de la que participaron todos los agentes de esta Secretaría.

## **CONSIDERANDO:**

Que en la Jornada citada el Secretario de Planificación y Gestión Institucional efectuó un análisis crítico de la gestión correspondiente al periodo 2007-2010, identificando los principales aspectos del contexto institucional que impactaron en la gestión, las líneas de acción ejecutadas y exitosamente concluidas, los objetivos incumplidos, los aciertos y las debilidades de la gestión organizacional (Anexo I).

Que en la misma Jornada fue presentada la planificación estratégica de la SPGI para el periodo 2010-2013, detallando la misión, la visión, los ejes de desarrollo y, en este marco, los objetivos generales contemplados para cada eje (Anexo I).

Que gran parte de los objetivos previstos, implican una alta complejidad de ejecución dado que involucran a diversas áreas de la SPGI e incluso a distintas dependencias de la Universidad, requieren aportes interdisciplinarios, demandan una precisa planificación de las actividades consecuentes y la construcción de indicadores de proceso y de resultados, así como una clara asignación de responsabilidades.

Que la actual estructura organizacional de la SPGI no tiene la capacidad para brindar el soporte necesario a tal nivel de complejidad en el cumplimiento de los objetivos planteados, dado que se trata de una estructura funcional clásica, típica de las organizaciones administrativas, basada en una división del trabajo que genera unidades organizacionales (Direcciones Generales, Direcciones, Departamentos, etc.) a cargo de trayectos o partes acotadas de los procesos completos que son responsabilidad de la Secretaría. De esta manera, la estructura funcional induce a la constitución de compartimentos estancos, lo cual dificulta desarrollar a los máximos responsables una perspectiva, autoridad y responsabilidad holísticas sobre los problemas institucionales.

Que a modo de respuesta a estas limitaciones de la actual estructura, fue presentado en la Jornada de Trabajo Conjunto, una propuesta de “estructura por proyectos” que funcionaría superpuesta a la estructura funcional vigente, indicando el modo de funcionamiento y las nuevas responsabilidades implicadas.

Que los conceptos detallados en los considerandos anteriores fueron objeto de intercambio de ideas y aportes de los agentes, todo lo cual fue adecuadamente



Secretaría de Planificación  
y Gestión Institucional  
Universidad Nacional de Córdoba

“2010 – Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo ”

canalizado en los trabajos en comisión, lo que fue metodológicamente contemplado y organizado por personal experto.

Que se llevó a cabo el Seminario de Administración de Proyectos con una duración de 12 horas reloj, desde el 19/07/2010 al 23/07/2010, cuyo dictado estuvo a cargo del Secretario de Planificación y Gestión Institucional (Anexo II), y del cual participó una amplia mayoría del personal de la Secretaría, especialmente invitado a los fines de su capacitación.

Que las actividades hasta aquí enunciadas resultaron en la construcción de la Agenda de Gobierno 2010-2013 que identifica los ejes generales, los objetivos y proyectos institucionales, las Direcciones Generales en las cuales se radican los objetivos y proyectos y los Coordinadores de cada proyecto.

Que los diferentes proyectos presentados en el marco de la Agenda de Gobierno, fueron evaluados por el Gabinete de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional.

Por ello:

## **EL SECRETARIO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

### **R E S U E L V E:**

**Artículo 1º:** Aprobar los siguientes proyectos de la SPGI cuyos desarrollos obran en el Anexo III, que forma parte de la presente Resolución:

- *Plan estratégico del Centro de Información y Relaciones Interbibliotecarias (C.I.R.I).*
- *Revalorización y actualización del sistema de gestión patrimonial.*
- *Revisión de procedimientos, sistemas de control y procesos de rendición de cuentas.*
- *Perfeccionamiento del sistema de convenios y contratos.*
- *Puesta en marcha del Módulo Cliente Contrataciones (MCC).*
- *Certificación de servicios y remuneraciones vía internet.*
- *Integración de datos económico-financieros y de personal al datawarehouse-UNC como soporte de gestión y toma de decisiones.*
- *Red programática y plan de cuentas de la UNC.*



Secretaría de Planificación  
y Gestión Institucional  
Universidad Nacional de Córdoba

- *Sistema integral económico-financiero web para Dependencias.*
- *Nuevo sitio web de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional.*
- *Propuesta de un sistema integrado para la selección, concurso y promoción del personal no docente de la UNC.*
- *Análisis y mejora del proceso de liquidación de haberes.*
- *Estructuras organizacionales en áreas funcionales comunes a todas las Dependencias.*
- *Sistema de gestión y evaluación de resultados por equipos. Experiencia piloto en áreas de la SPGI.*
- *Relevamiento de necesidades de capacitación. Propuesta de un nuevo plan de formación en consulta con niveles directivos de la SPGI y Dependencias.*

**Artículo 2º:** Establecer cinco categorías de participantes en los proyectos de la SPGI: a) Coordinador; b) Integrante; c) Referente; d) Adscripto y e) Director General en cuyo ámbito se radica el proyecto. Serán responsabilidades de los diferentes tipos de participantes:

*Del Coordinador:*

- *Elabora y redacta el proyecto en base a la *Guía para la Formulación de Proyectos* de la SPGI, con la colaboración del Director General.*
- *Coordina las actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos del proyecto en los plazos previstos.*
- *Efectúa el seguimiento del cumplimiento y ejecución del proyecto.*
- *Elabora los informes de avance y el informe final del proyecto, los cuales deben ser presentados al Secretario con el aval del Director General.*
- *Obra de enlace entre los participantes del proyecto y el Director General.*
- *Asegura los recursos que necesite el equipo.*
- *Evalúa los resultados y el cumplimiento de las funciones de los participantes del proyecto.*
- *Articula entre el Secretario y los demás participantes del proyecto.*

*De los Integrantes:*

- *Responden a las directivas del Coordinador.*
- *Ejecutan las tareas asignadas en el plazo estipulado en el proyecto.*
- *Realizan las investigaciones de campo.*
- *Hacen aportes a la coordinación a partir de las conclusiones a las que arriban.*

*De los Referentes:*

- *Aportan a la coordinación desde su experiencia o conocimiento, sin asumir actividades específicas del proyecto.*
- *Brindan información pertinente al proyecto.*



Secretaría de Planificación  
y Gestión Institucional  
Universidad Nacional de Córdoba

- Sugieren alternativas de trabajo.

*De los Adscriptos:*

- Participan de las actividades del proyecto con el fin excluyente de su formación, propiciando de este modo el aprendizaje organizacional.
- No tienen a su cargo funciones o actividades específicas del proyecto; no obstante, están habilitados para efectuar los aportes que entiendan pertinentes.
- La participación del adscripto debe contar con la autorización de su Director General.

*De los Directores Generales:*

- Facilitan la tarea de los Coordinadores colaborando e interviniendo, por su autoridad formal, en la viabilidad de la formulación y ejecución de los proyectos.
- Realizan el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los proyectos, solicitando información de tal situación a los Coordinadores (estados de avance).
- Avala los informes de avance y el informe final presentado por el Coordinador al Secretario.

**Artículo 3º:** Aprobar la nómina de los Coordinadores y demás participantes de los proyectos de la SPGI que obra en el Anexo IV, el cual forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 4º:** Aprobar las *Normas de Convivencia* para la administración de los proyectos de la SPGI, orientadas a crear un marco de referencia que garantice, facilite y estimule la interacción productiva entre los diferentes participantes. Las normas de convivencia tienen carácter obligatorio y están expresadas en el Anexo V, que forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 5º:** Comuníquese a través del Sitio Web. Archívese.

**Resolución N° 131/2010 SPGI**



  
Dr. SERGIO F. OBEIDE  
Secretario de Planificación  
y Gestión Institucional  
Universidad Nacional de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL

LISTADO DE PROYECTOS FORMULADOS PARA SU APROBACIÓN

ID	Proyecto	Area de Radicación del Proyecto	Coordinador	Co-coordinador	Integrantes	Adscriptos	Referentes
1	PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES INTERBIBLIOTECARIAS (C.I.R.I.)	DIRECCION GENERAL CONTABILIDAD Y FINANZAS	OCHOA, NANCY (DGCF)		SANCHEZ, NORMA (DGCF); GONELLA, GLADYS (DGCF)		
2	REVALORIZACIÓN Y ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE GESTION PATRIMONIAL	DIRECCION GENERAL CONTABILIDAD Y FINANZAS	CASTELLANO, PAOLA (DGCF); BULACIO, LAURA (DGCF)		PUCHETA, MARINA (DGCF); RECALDE, GRACIELA (DGCF) ECHENIQUE, PILAR (DGCF)		MASUERO, ANDREA (DGTI)
3	REVISION DE PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS DE CONTROL Y PROCESOS DE RENDICION DE CUENTAS	DIRECCION GENERAL CONTABILIDAD Y FINANZAS	ROBLES, ANA, CRA.; ARNOLETO, JOSE LUIS, CR. (SPGI)				
4	PERFECCIONAMIENTO SISTEMA DE CONVENIOS Y CONTRATOS	DIRECCION GENERAL DE CONTRATACIONES	COCCO, MARIA FERNANDA (DGC)		FERNANDEZ DE VAIRA, NORMA (DGC); MUÑOZ, GABRIEL (PSI)		BOLLO, DANIEL (PSI); LOPEZ, LILIANA (DGC); OBEIDE, SERGIO (SPGI)
5	PUESTA EN MARCHA DEL MÓDULO CLIENTE CONTRATACIONES (MCC)	DIRECCION GENERAL DE CONTRATACIONES	VAZQUEZ, SOLEDAD (DGC)		LOPEZ, LILIANA (DGC); MAREK, SUSANA (DGC)	JORGE, LUIS (DGC)	MONTOYA, JUAN (DGTI); MONTENEGRO, MIGUEL (DGTI)
6	CERTIFICACION DE SERVICIOS Y REMUNERACIONES VIA INTERNET	DIRECCION GENERAL DE PERSONAL	ARGENTO, SANDRA E.(DGP); CORTES TORO, LUCAS (DGP)	GUZMAN, VIRGINIA (DGP)	AMAYA, JULIO (DGP); SALAS, STELLA MARIS (DGP); MORENO, MARCELO (DGP); ORGAZ, ESTELA (DGP); OSES, JORGE (DGP); FONT, EUGENIA (DGP); MACHACA, ABEL (DGP); MONTES EMILIO (DGP); CHINELLI, CECILIA (DGP); BOSSANA, MARIANO (DGP); MASUERO, ANDREA (DGTI); MONDINO, MIGUEL (DGP); ARGENTO, SANDRA E.(DGP); CORTES TORO, LUCAS (DGP)		MASUERO, DIANA (DGTI); MANJARRES, LUCAS (DGTI); MASUERO-ANDREA (DGTI); FONT, EUGENIA (DGP)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL

**LISTADO DE PROYECTOS FORMULADOS PARA SU APROBACIÓN**

ID	Proyecto	Area de Radicación del Proyecto	Coordinador	Co-coordinador	Integrantes	Adscriptos	Referentes
7	INTEGRACION DE DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS Y DE PERSONAL AL DATAWAREHOUSE UNC COMO SOPORTE DE GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES	DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA	MONTENEGRO, MIGUEL (DGTI); ZOCCARI, GABRIEL (DGPP)		CRAVERO, PATRICIA (DGP); AVETA, AMELIA (DGCF); RIZZO CENTENO, MARIA ALEJANDRA (DGPP); RODRIGUEZ DE MARCO, DIEGO (DGPP); DURAND PAULI, GRACIELA (DGPP)		NOVILLO, ESTELA (DGP); AREA RECURSOS HUMANOS COMUNICACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS (DGP); DOMINA, CECILIA (SIU); MONTOYA, JUAN (DGTI); FONTANELLAS, MARIA ELENA (DGP);
8	RED PROGRAMÁTICA Y PLAN DE CUENTAS DE LA UNC	DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA	MARGARA, PAOLA (DGPP)		RODRIGUEZ DE MARCO, DIEGO (DGPP); ZOCCARI, GABRIEL (DGPP); RIZZO, MARIA ALEJANDRA (DGPP); RIVAS, ROXANA (DGPP); FRONTERA, GABRIEL (DGPP)		OBEIDE, SERGIO (SPGI); DURAND PAULI, GRACIELA (DGPP); TAPIA, DELIA (DGPP); MASUERO, ANDREA (DGTI); AVETA, AMELIA (DGCF); BARRIONUEVO, MARIO (DGCF)
9	SISTEMA INTEGRAL ECONOMICO-FINANCIERO WEB PARA DEPENDENCIAS	DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS	MASUERO, ANDREA (DGTI)	BARRIONUEVO, MARIO (DGCF)	MAREK, SUSANA (DGC); ALTAMIRANO, ROMINA (DGTI); STEFAŃUK, AURORA (DGTI); MANJARRES, LUCAS (DGTI); RODRIGUEZ DE MARCO, DIEGO (DGPP)		GRILLO, GABRIEL (FAC. LENGUAS); DURAND PAULI, GRACIELA (DGPP); MARGARA, PAOLA (DGPP); LOPEZ, LILIANA (DGC); ROJAS, DAMIAN (DGCF)
10	NUEVO SITIO WEB DE LA SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL	SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL	AMBROSINO, RUBEN (SPGI)		AVILA, GONZALO (SPGI); MIGUEL, SOLEDAD (SPGI); DEL BARCO, JULIA (SPGI); VIVAS, NESTOR (SPGI); FERNANDEZ ALVAREZ, SANTIAGO (SPGI)		

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL

**LISTADO DE PROYECTOS FORMULADOS PARA SU APROBACIÓN**

ID	Proyecto	Area de Radicación del Proyecto	Coordinador	Co-coordinador	Integrantes	Adscriptos	Referentes
11	PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRADO PARA LA SELECCIÓN, CONCURSO Y PROMOCION DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNC	SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL	BRISSIO, MARIA ELENA (SPGI); VACOTTO, MONICA (DGCF)		GARCIA MONTAÑO, INES (DGP); LLABRES, CECILIA (DGTI); LOPEZ, LILIANA, LIC. (DGC)		CANALS, ALEJANDRO, AB. (DAJ)
12	ANALISIS Y MEJORA EN EL PROCESO DE LIQUIDACION DE HABERES	SECRETARIA DE PLANIFICACION Y GESTION INSTITUCIONAL	ZANAZZI, JOSE LUIS, ING. (FCEfyn)				
13	ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN AREAS FUNCIONALES COMUNES A TODAS LAS DEPENDENCIAS	AREA RECURSOS HUMANOS	CACHELA, ANA MARIA (RRHH)		POISSOT, VANINA (DGP); GUTIERREZ, ESTELA (DGCF); DURAND, GRACIELA (DGPP); SANCHEZ BUTELER, CÉSAR (SECR. GRAL.); TRETTEL, ANA (FAC. ODONT.); MOMBRÚ, ANIBAL JOSÉ (FAC. ODONT.)		ROBLEDO, LUCIANA (RRHH); SOMAZZI, CRISTINA (DGTI); COCCO, FERNANDA (DGC)
14	SISTEMA DE GESTION Y EVALUACION DE RESULTADOS POR EQUIPOS - EXPERIENCIA PILOTO EN AREAS DE LA SPGI	AREA RECURSOS HUMANOS	CACHELA, ANA MARIA (RRHH)		SOMAZZI, CRISTINA (DGTI); ROBLEDO, LUCIANA (RRHH); COCCO, FERNANDA (DGC); JORGE, LUIS (DGC); CRAVERO, PATRICIA (DGP); AVETA, AMELIA (DGCF)		
15	RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS	AREA RECURSOS HUMANOS	ROBLEDO, LUCIANA (RRHH)		CASTELLANO, PAOLA (DGCF); PERDIGUERO, PATRICIA (DGCF)	PUCHETA, MARINA (DGCF); RODRIGUEZ DE MARCO, DIEGO (DGPP)	

**NORMAS DE CONVIVENCIA  
DE LA  
SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Sobre la estructura por proyectos y la estructura funcional:

1. En la SPGI se ha determinado una *estructura por proyectos* paralela a la histórica *estructura funcional*. A efectos de garantizar un adecuado funcionamiento, han sido detalladamente definidos los nuevos roles asociados a la primera. Merecen ser destacados aquí dos aspectos de este diseño organizacional: a) la estructura por proyectos y la estructura funcional tienen objetivos diferentes que pueden tensionar en la aplicación de los recursos de la SPGI; b) los mismos actores (agentes de la SPGI) desempeñan roles distintos en cada una de las dos estructuras vigentes. El esquema de funcionamiento resultante, se entiende altamente beneficioso para el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que genera una dinámica de diálogo permanente en el que se ponen en juego diferentes perspectivas, en ocasiones antagónicas, induciendo negociaciones y acuerdos que aseguran la calidad de las decisiones tomadas. No obstante, requiere un alto grado de madurez institucional a los efectos de minimizar las confusiones o los conflictos que pudieren surgir en ese contexto. Se entienden de gran valor los esfuerzos de los agentes de la SPGI por mantener una actitud constructiva, basada en el diálogo y en la búsqueda del mejor camino para la consecución de los objetivos institucionales.
2. Un proyecto tiene siempre una duración acotada en el tiempo y constituye una herramienta de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación que facilita la consecución de determinados objetivos cuyo grado de complejidad amerita una administración programada. De esta manera, la suma de los proyectos radicados en una Dirección General, no agota el espectro de sus responsabilidades y actuación. En este marco, se considera que la estructura por proyectos y la estructura funcional son igualmente relevantes para la institución.
3. En la misma dirección que lo expresado en el punto anterior, se entiende que las actividades laborales de aquellas personas que no participan de un proyecto en una coyuntura dada, gozan de idéntica importancia institucional que aquellas actividades correspondientes a un proyecto.
4. La consecución del propósito de un proyecto, generalmente requiere la participación de diferentes áreas, ya sea involucrando a parte de su personal en calidad de participante del proyecto, o debiendo suministrar información o apreciaciones sobre determinados temas. En este contexto, se valora la cooperación debiendo evitarse conflictos derivados de una errónea interpretación de salvaguarda de los límites jurisdiccionales de cada área.
5. Se aprecia el esfuerzo por lograr la excelencia en el cumplimiento de los objetivos previstos, aunque no resulta admisible que un equipo desarrolle acciones o estrategias específicas para demostrar su superioridad sobre otros equipos o proyectos.

Sobre el funcionamiento de los equipos:

1. Asistir con puntualidad a las reuniones de trabajo.
2. No afectar la labor del equipo con problemas personales ni laborales ajenos al proyecto.
3. No interrumpir mientras otro participante tiene uso de la palabra. Se debe pedir la palabra y esperar que le sea concedida.
4. No plantear críticas en términos personales; se debe tender a objetivar la situación de conflicto.
5. No rechazar una idea hasta que el Coordinador la haya evaluado en forma conjunta con el equipo.
6. Mantener una actitud de permanente colaboración con el Coordinador y con el resto del equipo.
7. Todos los participantes se comprometen a la solución de los conflictos interpersonales.
8. Los Integrantes de equipos afectarán al proyecto, como mínimo, el 20% de la carga horaria semanal de trabajo normal y habitual.