

ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

Camino Recorrido
Criterios Utilizados
Aportes para su implementación



Documento elaborado por la
Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional
Noviembre 2025

PRESENTACIÓN

El presente documento pretende resumir todo un proceso de construcción institucional sostenido a lo largo de una década, impulsado por la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional (SPDI) de la Universidad Nacional del Comahue. Desde el año 2015, la SPDI llevó adelante un trabajo sistemático de diagnóstico, análisis y diseño de una nueva propuesta de estructura orgánico-funcional para la Universidad, con el propósito de adecuarla a las nuevas realidades y desafíos del sistema universitario público.

Este recorrido implicó la participación activa de autoridades, equipos técnicos, docentes y diversos actores universitarios, que contribuyeron en sucesivas etapas mediante reuniones, consultas y devoluciones. La propuesta final aprobada por el Consejo Superior constituye un esfuerzo colectivo orientado a fortalecer la planificación, la transparencia y la eficiencia institucional.

El resultado expresa no solo un reordenamiento estructural, sino también un compromiso con el desarrollo, la participación y la mejora continua de la Universidad Nacional del Comahue, consolidando un modelo de gestión más articulado, equitativo y proyectado hacia el futuro.

A continuación, se presenta un breve resumen del camino recorrido en estos 10 años, se explicitan cuáles fueron los criterios utilizados para la elaboración final de la propuesta y se exponen algunos aspectos que consideramos relevantes para su implementación.

Equipo SPDI

CAMINO RECORRIDO. Antecedentes

A poco tiempo de la creación de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional (SPDI), el Rectorado le asignó la tarea de presentar una propuesta de estructura orgánico-funcional (EOF) de la Universidad, ajustado a las nuevas situaciones y desafíos de la Universidad. Este camino, iniciado en el año 2015, recorrió una serie de etapas que constituyeron insumos de información y de reflexión institucional para la elaboración de la propuesta final.

Primera etapa (2015-2018). Estructura funcional: diagnóstico y primera propuesta

El trabajo inició con una descripción y diagnóstico de la estructura vigente. Se recolectó la normativa referida a estructura nodocente de la UNCo (ordenanzas, resoluciones, disposiciones) y los distintos proyectos presentados al Consejo Superior. También se sistematizó el material existente en las dependencias sobre misiones y funciones de las áreas y/o puestos de trabajo. En su mayoría, se trataba de propuestas no formalizadas que sirvieron para ordenar el trabajo al interior de estas áreas.

Se solicitó a las unidades académicas y dependencias de Rectorado información sobre las funciones asignadas al personal en cada uno de los lugares de trabajo. Así, se obtuvieron datos actualizados de cargos nodocentes y autoridades, lugar de trabajo y tipo de tareas desempeñadas, cuestiones no siempre registradas en actos normativos o sistemas informáticos.

También se analizó bibliografía sobre estructuras organizativas de otras instituciones de educación superior, así como su relación con la estructura académica. Se relevaron documentos y experiencias de universidades nacionales, lo que permitió realizar un trabajo de análisis comparativo que facilitó que el diseño de la propuesta de la UNCo esté en consonancia con otras instituciones del sistema.

Se realizaron reuniones con secretarios/as, subsecretarios/as, decanos/as y actores clave de la Universidad, involucrados/as con la estructura administrativa y funcional, para conocer el funcionamiento y las expectativas que acompañaban la gestión o la experiencia en puestos similares.

La información recolectada permitió elaborar un diagnóstico actualizado y completo del funcionamiento de la Universidad, identificando los “cuellos de botella” de la estructura organizacional, los problemas de desarticulación institucional y las áreas de vacancia en cada una de las Secretarías y Unidades Académicas.

En agosto de 2018 se presentó en el Aula Magna de la UNCo una propuesta de estructura con un enfoque funcional de la Universidad. Este documento incluyó organigramas con misiones y funciones de todas las áreas de la Administración Central y las Unidades Académicas.

En esta primera etapa, se priorizó la determinación de funciones analizando el porqué de cada área y unidad, sin perder de vista los objetivos institucionales presentes en el estatuto y las demandas actuales. Por esa razón, la propuesta no incluyó información relacionada a cargos, categorías o cantidad de puestos de trabajo, aunque se estableció una escala de niveles organizativos que permitía clasificar las áreas funcionales que se proponían.

Por otro lado, en función de incrementar la eficiencia de los recursos disponibles y potenciar el trabajo articulado, se elaboró una propuesta de campus para Unidades Académicas que comparten una misma localización.

Segunda etapa (2018-2022). Estructura funcional: revisión y segunda propuesta

Luego de esta presentación, el personal técnico de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional recibió devoluciones sobre la propuesta y continuó trabajando en la mejora de la versión original. Además, se realizaron reuniones con cada una de las Unidades Académicas y áreas de la Administración Central, en las que se profundizó la explicación de la propuesta presentada y se avanzó en la revisión y mejora del documento.

Se elaboró una segunda versión de la propuesta que incluía los aportes recibidos. A diferencia de la propuesta original, la segunda versión no contaba con una escala de niveles organizativos ni con la Unidad de Gestión Campus. El nuevo documento fue enviado a las unidades académicas y secretarías y subsecretarías del rectorado para ser analizado y avanzar a la siguiente etapa. Se recibieron numerosas devoluciones que, al finalizar esta segunda etapa del trabajo, permitieron a la Secretaría elaborar una potente base de información sistematizada que fue de gran utilidad para la última etapa.

Tercera etapa (2022-2024). Estructura orgánico-funcional

El objetivo de esta tercera y última etapa fue incorporar a la propuesta la dimensión orgánica, atendiendo a lo dispuesto por el Convenio Colectivo de Trabajo.

Para esto, se diseñó una metodología de trabajo específica que calendarizó los pasos necesarios para cumplir el objetivo en el plazo propuesto. A fin de garantizar la transparencia y una adecuada participación de los

miembros de la comunidad universitaria, estos documentos fueron puestos a disposición en la página web de la SPDI (<https://planeamiento.uncoma.edu.ar>). El detalle de los materiales se incluye en el Anexo a la presente.

Brevemente, el camino de trabajo proponía recorrer estas instancias:

- 1- **Actualización del relevamiento del personal nodocente de la Administración Central y Unidades Académicas.** Se relevaron áreas de trabajo, categorías actuales, principales funciones, información vinculada a pases.
- 2- **Conformación de una Mesa de trabajo.** La mesa estuvo integrada por personal de la Secretaría, miembros del gabinete y representantes de la Asociación del Personal nodocente de la Universidad Nacional del Comahue (APUNC). La Mesa de trabajo se propuso como un ámbito de discusión y seguimiento del avance de la elaboración de la estructura orgánico-funcional.
- 3- **Elaboración de Pautas generales de trabajo.** La primera función de la Mesa de trabajo fue redactar una serie de criterios generales que guiaran la elaboración de la propuesta. Las pautas acordadas fueron las siguientes:
 - El documento final que se presentará al Consejo Superior debe contener una estructura orgánico-funcional de toda la institución: dependencias de la Administración Central y Unidades Académicas. La propuesta a presentar debe contener las misiones de las Secretarías y Subsecretarías, funciones de cada área y la estructura de cargos propuesta.
 - La propuesta debe respetar un enfoque integral de la institución, asegurando el máximo equilibrio entre sus diferentes partes.
 - En cada una de las reuniones e instancias, se trabajará sobre los documentos elaborados por la SPDI como base y con las pautas de trabajo generales que establezca la mesa de trabajo. Las modificaciones se realizarán sobre estos documentos. En esta instancia de trabajo, no se aceptarán propuestas que sean estructuralmente distintas o se hayan realizado por fuera del camino de trabajo presentado.
 - La propuesta debe respetar el Convenio Colectivo de Trabajo de los/as trabajadores/as nodocentes.
 - La propuesta debe incluir una perspectiva de desarrollo de la institución, y no únicamente la foto actual.
 - En los organigramas se resaltarán las áreas vacantes que serán cubiertas de acuerdo al presupuesto y la planificación del área.
 - Ningún/a trabajador/a va a tener modificaciones en su categoría de revista que lo/a perjudiquen. Si en la estructura se propone un área/cargo con una categoría inferior a la que goza el/la trabajador/a que actualmente ocupa ese puesto de trabajo, ésta se verá reflejada cuando esa persona se jubile o se vaya de ese puesto.

- Existen áreas de la estructura que por sus características y modos de funcionamiento pueden considerarse unidades organizativas en sí mismas (ej.: Comedor Central, Biblioteca Central, gimnasio, radio). A estos casos se los trabajará de forma independiente para mantener el equilibrio con las estructuras que las contienen.
- Se desalentará el planteo de estructuras verticalistas, que perjudiquen la agilidad en los procesos, concentren la toma de decisiones e impidan el desarrollo de nuevas áreas y funciones necesarias para el crecimiento de la Universidad.
- La jerarquía mínima de una dependencia directa de la autoridad política será el "Departamento", salvo casos excepcionales que serán tratados puntualmente.
- Para determinar que un área adquiera la categoría de "Dirección General", deberá contener como mínimo una Dirección y un Departamento. Para determinar que un área adquiera la categoría de "Dirección", deberá contener, como mínimo, un departamento y una división. Sumado a ello, se analizarán cuestiones vinculadas a la centralización/descentralización de funciones y responsabilidades, considerando la relación entre la Administración Central y las Unidades Académicas.

Este conjunto de acuerdos iniciales permitió clarificar aspectos que generaban controversias y facilitaron avanzar en la construcción de nuevos consensos.

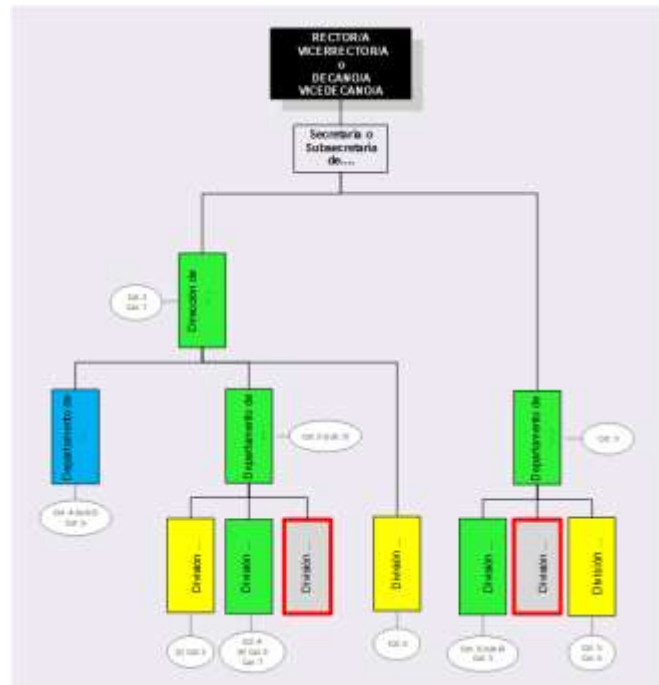
4- **Elaboración de borradores.** Sobre la base de la estructura funcional, el relevamiento y las pautas acordadas, la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional elaboró borradores de propuestas orgánico-funcionales de cada Unidad Académica y de la Administración Central. Estos borradores fueron el principal insumo para la discusión en las reuniones que siguieron.

Como se observa en la Figura 1, los rectángulos representan áreas de la estructura, donde pueden trabajar varias personas. A su vez, en los círculos se colocaron las categorías de las personas que actualmente trabajan o desarrollan tareas vinculadas al área.

Con el objetivo de analizar la viabilidad de la propuesta, los organigramas incorporaban una **escala de colores** que permitía visualizar cuán alejada estaba la propuesta de la forma de funcionamiento actual de la dependencia:

- *Verde:* la máxima categoría entre las personas que trabajan en el área es igual a la categoría que se propone para el área [coincide]
- *Amarillo:* la máxima categoría entre las personas que trabajan en el área es menor a la categoría del área que se propone [falta categoría]
- *Azul:* Significa que, al menos, una de las personas que trabajan en el área tiene categorías superiores a las que se propone para el área [excede]
- *Gris con borde rojo:* áreas que en la actualidad no existen [para crear]

Figura Referencias para leer los organigramas presentadas en las reuniones específicas



Las referencias mencionadas no forman parte de la propuesta final. Se colocan únicamente para vincular la propuesta a la organización de trabajo actual y analizar la viabilidad de la misma.

5- **Reuniones específicas.** Se programaron dos ciclos de reuniones específicas con cada unidad académica y secretaría o subsecretaría de Rectorado, planteadas como espacios de intercambio que aportaron elementos que fortalecen y mejoran la propuesta que se presenta al Consejo Superior. Salvo excepciones, en cada reunión participó la máxima autoridad de la dependencia (Secretario/a, Subsecretario/a, Decano/a, Director/a), un/a referente de APUNC, otros/as nodocentes convocados/as por la máxima autoridad (hasta 3) y la SPDI. En el caso de las Unidades Académicas, la máxima autoridad estuvo acompañado de hasta 2 miembros de su gabinete.

Entre agosto de 2023 y agosto de 2024, se realizaron 76 reuniones¹, donde, entre otras cosas, se analizó el borrador de EOF propuesto y se recibieron aportes y sugerencias relativos a la jerarquía de las áreas, las dependencias, funciones y temas. Se tomaron notas de las modificaciones propuestas, y se elaboró minutas dejando constancia de las personas presentes en cada reunión.

¹ Sin contar reuniones informales con sectores de las dependencias, y a pedido de éstas, para conversar sobre temas particulares, especificidades de las áreas, etc.

El detalle de cronograma de las reuniones realizadas se incluye en el Anexo a la presente.

- 6- **Elaboración de la propuesta final.** En reuniones de la Mesa de trabajo se evaluaron y consolidaron los avances que se realizaban a la propuesta. A partir de los resultados de las reuniones, la SPDI redactó el documento que se presentó al Consejo Superior.

Cuarta etapa (2025). Tratamiento en Comisión del Consejo Superior

El 2 de diciembre de 2024, la SPDI envió al Consejo Superior el Exp. S-5891-00-24 que contenía el proyecto de estructura, fruto de las etapas de trabajo anteriormente descriptas. El proyecto ingresó a la comisión de Interpretación y Reglamento para su tratamiento.

En febrero de 2025, la SPDI puso a consideración de los/as Consejeros/as una propuesta de metodología de trabajo en la Comisión, con el objetivo de facilitar el análisis y discusión de la propuesta de EOF presentada.

La propuesta de trabajo incluía una serie de pautas de trabajo y un cronograma estimado de reuniones, con un orden de tratamiento que aseguraba un análisis integral de la propuesta, preservando su integralidad.

Entre las pautas de trabajo se consensuó que:

- La discusión y el trabajo se centrarían en la propuesta contenida en el expediente. Es decir, las observaciones y sugerencias debían referirse específicamente a esa propuesta.
- Las modificaciones o sugerencias a la propuesta se canalizarían únicamente a través de los/las Consejeros/as.
- Para las modificaciones o sugerencia se propuso utilizar un formulario (ver modelo).
- El formulario debía ser enviado por correo electrónico al Consejo Superior en los plazos establecidos en el cronograma de trabajo.
- La Secretaría del Consejo Superior, con el soporte de la SPDI, sistematizaría los formularios recibidos y propondría un orden de tratamiento basado en las observaciones en la propuesta de la gestión, elaborada por la SPDI.
- La SPDI aportaría los antecedentes necesarios sobre cada tema.
- Al finalizar cada reunión, se elaboraría un informe de los aspectos acordados.
- Las correcciones u observaciones realizadas durante las reuniones se consolidarían una vez finalizado el tratamiento de toda la estructura.

- Si al finalizar las reuniones establecidas para la Administración Central quedasen temas sin tratar, la comisión debería acordar modificaciones al cronograma.
- Las inquietudes que surgieran vinculadas a la implementación de la estructura se registrarían en un documento aparte para su posterior tratamiento.
- Se propuso un máximo de 3 minutos por intervención de los consejeros/as, asegurando una participación equitativa y dinámica.

Se estableció que, por el volumen de trabajo y el tiempo de tratamiento que insume, las reuniones se realizarían específicamente para trabajar el proyecto de estructura, y se desarrollarían por fuera de la agenda de reuniones establecida para la Comisión.

El ordenamiento general de los temas para su tratamiento, estipulaba que en primer término se trabajaría sobre la estructura de la Administración Central. Para ello se fijó una fecha límite de recepción de formularios con observaciones sobre la Administración Central y otra para los formularios sobre Unidades Académicas.

Luego del tratamiento de la Administración Central se inició el trabajo de revisión del modelo de estructura presentado para las Unidades Académicas.

Se recibieron 20 formularios con observaciones y sugerencias de modificación de la estructura y funciones relativas a la Administración Central, 44 formularios para Unidades Académicas y dos formularios con observaciones generales.

La SPDI procesó y organizó las fichas, sistematizó los antecedentes relevantes y preparó el material para presentar a los/as consejeros/as en cada una de las reuniones.

En total, se realizaron 12 reuniones, donde se trabajaron, analizaron y compartieron las propuestas contenidas en los distintos formularios. En los casos donde las fichas contenían modificaciones o sugerencias respecto a funciones, se mencionaron y luego fueron analizadas e incorporadas por la SPDI.

N°	FECHA	FORMULARIOS TRABAJADOS	TEMAS TRATADOS
1	27/02	-	Metodología de trabajo y calendario de reuniones
2	16/04	2,4,8,9,12,21	Administración Central (Fundamentos, INPACO, SOSUNC, UAI, RECTORADO, SSRII)
3	8/05	7,13,16,22,14,17,18	Administración Central (STI, SEF, SEX)
4	14/05	1,5,14,17,18	Administración Central (SEF, SEX)
5	5/06	3,10,11	Administración Central (Subse. Políticas Académicas, SEGE)
6	19/06	6,15,19,20,	Administración Central (SEGE, Subse. Desarrollo y Adm. De Personal)
7	24/07	2,10,20, 22, 29, 34,43 y 44	Modelo Unidad Académica (Fundamentos, Gestión de Gobierno)
8	7/08	4,5,6, 12, 13, 18,26,30,31	Modelo Unidad Académica (Áreas específicas, Secretaría Académica)
9	20/08	9,11,26,27,28, 42	Modelo Unidad Académica (Secretaría Académica)
10	4/09	7,16,17,19,21,24,25,29,38,39	Modelo Unidad Académica (Secretarías de Bienestar, Ciencia y Técnica, Extensión)
11	24/09	1, 3, 8, 11, 14, 15, 20, 23, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41	Modelo Unidad Académica (Secretaría de Administración y Servicios)
12	30/10	14,17,18	Administración Central (Secretaría de Extensión) Elaboración del despacho

CRITERIOS UTILIZADOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

Para la construcción de la propuesta de EOF, la SPDI definió y utilizó los siguientes **criterios generales**²:

- El departamento se considera como un área que aborda una temática específica. Si dos o más departamentos necesitan ser coordinados, surge la figura de la Dirección. Las divisiones responden a formas de organizar el trabajo cuando las mismas se ubican dentro de los departamentos.
- La estructura se desagrega hasta el nivel de división.
- Es necesario diferenciar las funciones incluidas en esta propuesta de otros documentos que describan funciones de puestos de trabajo o agentes específicos. El nivel de desagregación de las funciones utilizado en esta propuesta es general, y responde a la pregunta *¿de qué se ocupa el área?* En este sentido, cabe aclarar que se procuró no incluir tareas ni referencias explícitas a procedimientos. Esto permite concebir una estructura con mayor capacidad de adaptación a los cambios, por ej. en las normativas que rigen en la Universidad.
- Se incluyen únicamente las misiones de las áreas de gestión y las funciones de las áreas que corresponden al escalafón nodocente.
- Se trabajó en el diseño de áreas y no de puestos de trabajo. Como se explicó anteriormente, en un área (dirección, departamento, división) pueden trabajar varias personas, que ocupan distintos puestos de trabajo, poseen diferentes categorías y agrupamientos. Un puesto de trabajo dentro del área, es el que corresponde al jefe/a del área, cuya categoría está determinada por el CCT.
- En casos puntuales en los que las funciones a desarrollar no requerían conformarse como un área, se determinaron puestos de trabajo específicos que se señalan en los organigramas, con sus dependencias jerárquicas y funcionales correspondientes
- En las áreas de gestión dependientes del rectorado se introdujeron modificaciones en algunos nombres y niveles de autoridad. Por ejemplo, áreas que eran subsecretarías cambian a secretarías. A su vez, quedan formalmente incorporadas áreas que fueron creadas con posterioridad a la Ord 592/04.

² Algunos de los criterios fueron incluidos en la Ordenanza; otros, finalmente, no fueron considerados por la Comisión que dio tratamiento al proyecto.

El esquema que se propone queda configurado de la siguiente manera:

Figura Esquema Administración Central



- Tanto para la Administración Central como para las Unidades Académicas se incorporaron áreas y funciones nuevas no contempladas en las normativas anteriores, que pretenden adecuar la Universidad a las tendencias y desafíos presentes en el sistema universitario.
- Las nuevas áreas propuestas en las que aún no hay personal trabajando, se diseñaron con nivel de división. El crecimiento de la función permitirá en un futuro, un mayor nivel jerárquico.
- Las Unidades Académicas de la UNCo presentan heterogeneidad de tamaños y particularidades según su alcance disciplinar. Por ello, se diseñó un **modelo integrado**, que incluye las especificidades presentes en cada una de las UA. Del modelo integrado, se desprenden las estructuras particulares de cada UA. Trabajar a partir de un modelo integrado permite:
 - Garantizar igualdad de denominación, jerarquía y dependencia de las áreas en Unidades Académicas distintas.
 - Visualizar una perspectiva de desarrollo, que permite avanzar en un crecimiento planificado de las dependencias.
- Para unidades académicas que comparten localización geográfica o que, alejadas de la sede central, presentan una elevada complejidad de infraestructura o superficie, se propone una única Dirección Gestión de campus.

- Por último, la propuesta incluye instancias que no forman parte de la estructura nodocente (*como Consejos, comités, mesas de trabajo*). Se contemplan en la propuesta, ya que se concibe a estos espacios como claves en el funcionamiento de la Universidad. Sin embargo, es necesario aclarar que su funcionamiento y reglamentos particulares no se incluyen en el presente documento y deben ser elaborados en el ámbito que corresponda.

SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

La mesa paritaria local será la responsable de establecer los mecanismos y procedimientos de implementación de la Estructura Orgánico-Funcional aprobada.

La SPDI colaborará en el diseño de mecanismos de implementación que le fueran solicitados y realizará una evaluación periódica de su puesta en marcha y funcionamiento.

De esta forma, se garantiza un proceso de evaluación y mejora continua en las capacidades que la Universidad tiene para dar respuesta a las nuevas realidades y demandas.

Acuerdos alcanzados en la Comisión

En el transcurso de las reuniones de Comisión en las que se le dio tratamiento al proyecto de estructura, se trabajaron y consensuaron acuerdos vinculados a la implementación de la misma, que facilitaron las discusiones y buscan que la propuesta pueda adaptarse con mayor flexibilidad a las estructuras y realidades vigentes en las distintas Unidades Académicas.

1. “Criterio de dependencia funcional de áreas”

El modelo ampliado de Unidad Académica incluye 5 secretarías o áreas de gestión, con cargo de autoridad. Sin embargo, algunas Unidades Académicas, en base a sus realidades particulares u orientaciones de gestión, presentan un mayor número de Secretarías/subsecretarías/cargos de autoridad o un reordenamiento diferente.

Para ello, se establece que:

- Las secretarías (áreas de gestión) de las estructuras correspondientes a las unidades académicas podrán ser modificadas con aprobación del Consejo Directivo, siempre y cuando se mantengan los siguientes criterios:

- Se deberá establecer en la misma norma, las áreas de la estructura (Dirección, Departamento, División) que pasarán a depender funcionalmente de esa área de gestión.
- No se podrá modificar el nivel jerárquico de las áreas con nueva dependencia funcional. Es decir, se deberá mantener el nivel jerárquico de las áreas en la estructura establecida por esta ordenanza.

- La modificación de la dependencia funcional abarca al área de la estructura establecida por la UA y a las áreas que en la ordenanza de aprobación de la EOF dependan de ésta.
- La modificación propuesta no puede alterar la estructura que fundamenta la existencia de una dirección, esto es, la existencia de departamentos que necesitan ser coordinados.

Las modificaciones que bajo este criterio se realicen en las Unidades Académicas, deberán ser comunicadas para toma de conocimiento del Consejo Superior y a la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional.

2. Puestos de trabajo

A diferencia de las áreas, un puesto de trabajo es ocupado por un/a trabajador/a, que cumple un determinado conjunto de funciones y tareas con un régimen de trabajo específico, sea por duración en el puesto, modo de selección, rotación, exigencias externas.

Los puestos de trabajo permiten incorporar en la estructura situaciones que se realizan “de hecho” pero que no están estructuradas y que requieren regímenes específicos de trabajo.

Los puestos de trabajo son una figura que permite mayor capacidad de adaptación a tareas/funciones que muchas veces son exigencias o normativas externas.

Los puestos de trabajo figuran en la ordenanza de estructura orgánico funcional, con su correspondiente dependencia jerárquica y/o funcional.

En los organigramas, las áreas con puestos de trabajo se señalan con:

(*): Si se establece un puesto de trabajo

(**): Si puede existir más de un puesto de trabajo

La mesa de negociación particular (paritaria) es el órgano que debe establecer los regímenes de trabajo específico³ para cada puesto de trabajo.

³ Un régimen de trabajo específico debiera incluir aspectos como: nombre del puesto, ubicación en la estructura organizacional (dependencia/área), responsabilidades y funciones específicas que debe desempeñar la persona en ese puesto, categoría de revista asociada, duración del/la trabajador/a en el puesto, mecanismo de selección y nombramiento, requisitos del puesto (como formación académica, experiencia previa y habilidades necesarias), dependencia jerárquica y funcional, otra normativa o reglamentación externa referida al puesto.

En la Ordenanza de aprobación de la EOF, se incluyen los siguientes puestos de trabajo:

Unidad de Auditoría Interna	Auditor/a Interno/a Adjunto/a (*)
	Auditoría económica financiera (**)
	Auditoría Académica y de otros procesos sustantivos (**)
	Auditoría Operativa (**)
	Auditoría Legal (**)
Dirección Gestión de Rectorado	Secretaria/o Privada/o de Rector/a (*) Secretaria/o Privada/o de Vicerrector/a (*)
Departamento Gestión de Gobierno	Secretaria/o Privada/o de Decano/a (*)
Secretaría General	Responsable de Acceso a la información pública (*)

3. Criterio de existencia de la Dirección General de Administración y Servicios en las Unidades Académicas

El modelo ampliado de Unidad Académica incluye una Dirección General Administración y Servicios para Unidades Académicas que cumplen determinados requisitos. En este caso, el criterio responde a la complejidad de la misma, que considera distintas dimensiones vinculadas a la cantidad de estudiantes, carreras, personal docente y nodocente, superficie, particularidades, entre otras.

Asimismo, para unidades académicas que comparten localización geográfica o que, alejadas de la sede central, presentan una elevada complejidad de infraestructura o superficie, se propone una única Dirección Gestión de Campus.

Sugerencias realizadas por la SPDI

De manera no exhaustiva, la SPDI realiza las siguientes sugerencias vinculadas a la implementación de la estructura orgánico funcional de la Universidad.

1. Sobre criterios de despliegue

Para atender la complejidad presente en el conjunto de las Unidades Académicas se sugiere que la implementación se realice de acuerdo a una estructura basada en **criterios de despliegue de áreas**, conforme sea el nivel de desarrollo y crecimiento que presenten.

Es decir, deben determinarse áreas que se “despliegan” si se cumplen determinados requisitos. Se propone como criterio general que para “desbloquear” el nivel deban estar cubiertas con rango de jefatura las áreas con dependencia directa.

2. Sobre funciones de los agentes

En el grueso de la propuesta, se trabajó en el diseño de áreas y no de puestos de trabajo. En un área (dirección, departamento, división) pueden trabajar varias personas, que ocupan distintos puestos de trabajo, poseen diferentes categorías y agrupamientos. Un puesto de trabajo dentro del área, es el que corresponde al jefe/a del área, cuya categoría está determinada por el CCT. Las funciones establecidas en la propuesta corresponden al área. Las funciones de cada agente deberán establecerse (vía disposición o resolución) en base a las funciones contempladas en el área, y estipuladas en el documento de funciones.

3. Sobre Gestión de Departamentos Académicos

El modelo ampliado de estructura incluye la “División de Gestión de Departamento Académicos [Nombre del Departamento Académico]”. En base a la complejidad y tamaño del Departamento Académico, esta división puede atender a más de uno.

4. Sobre Laboratorios de Área

Las Unidades Académicas definirán cuántas divisiones de Laboratorios requieren, según la cantidad, complejidad y organización propia del trabajo que presenten.

5. Sobre Secretarios/as Privados/as de Secretarías

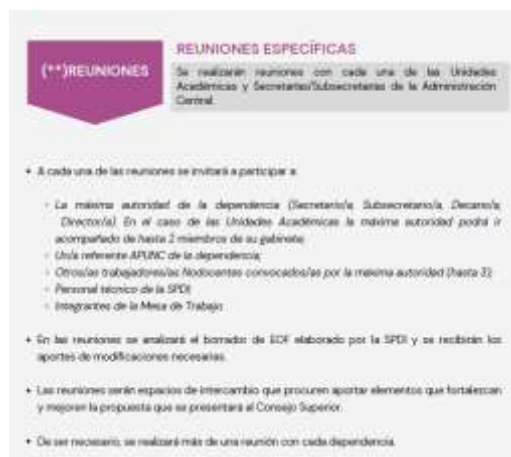
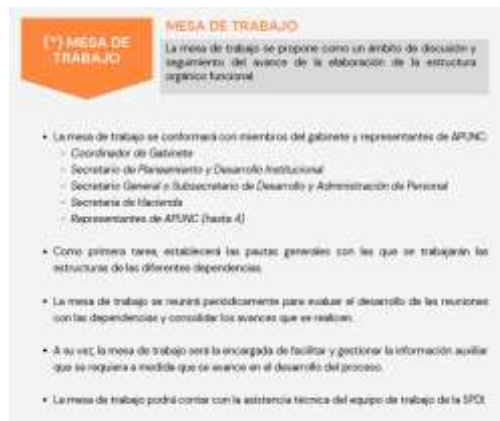
El puesto de trabajo de Secretario/a Privado/a de Rector/a, ocupará transitoriamente el puesto de Director/a de Gestión de Rectorado, en los términos establecidos por la mesa paritaria.

El puesto de trabajo de Secretario/a Privado/a de Decano/a, ocupará transitoriamente el puesto de jefe de Departamento Gestión de Gobierno, en los términos establecidos por la mesa paritaria.

Sugerimos que en el caso de existir secretarios/as privados/as de autoridades (es decir, de secretarios/as o subsecretarios/as) los mismos dependan administrativamente de la Dirección de Gestión de Rectorado (en el caso de la Administración Central) o del Departamento de Gestión de Decanato (si se trata de Unidades Académicas), y sean tratados como un puesto de trabajo que se ocupe transitoriamente en el área correspondiente.

ANEXO I

Materiales utilizados para la comunicación de la metodología de trabajo,
disponibles en <https://planeamiento.uncoma.edu.ar/>



PAUTAS

PAUTAS GENERALES DE TRABAJO

Criterios generales que buscan equilibrio y homogeneidad en el planteo y desarrollo de las estructuras de las dependencias.

- El documento final que se presentará al Consejo Superior debe contener una estructura orgánica funcional de toda la institución: dependencias de la Administración Central y Unidades Académicas. La propuesta a presentar debe contener las misiones de las Secretarías y Subsecretarías, funciones de cada área y la **estructura de cargos** propuesta.
- La propuesta debe respetar un enfoque integral de la institución, asegurando el máximo **equilibrio** entre sus diferentes partes.
- En cada una de las reuniones e instancias, **se trabajará sobre los documentos elaborados por la SPDI como base** y con las pautas de trabajo generales que establezca la mesa de trabajo. Las modificaciones se realizarán sobre estos documentos. En esta instancia de trabajo, no se aceptarán propuestas que sean estructuralmente distintas o se hayan realizado por fuera del camino de trabajo presentado.
- La propuesta debe respetar el **Convenio Colectivo de Trabajo** de los/as trabajadores/as Nodocentes.
- La propuesta debe incluir una **perspectiva de desarrollo** de la institución, y no únicamente la foto actual.
- En los organigramas se resaltarán las **áreas vacantes** que serán cubiertas de acuerdo al presupuesto y la planificación del área.
- Ningún/a trabajador/a va a tener **modificaciones en su categoría de revista** que lo/a perjudiquen. Si en la estructura se propone un área/cargo con una categoría inferior a la que goza el/la trabajador/a que actualmente ocupa ese puesto de trabajo, ésta se verá reflejada cuando esa persona se jubile o se vaya de ese puesto.
- Existen áreas de la estructura que por sus características y modos de funcionamiento, pueden considerarse **unidades organizativas** en sí mismas (ej: Comedor Central, Biblioteca Central, gimnasio, radio). A éstos casos se los trabajará de forma independiente para mantener el equilibrio con las estructuras que las contienen.
- Se desalentará el planteo de estructuras verticalistas, que perjudiquen la agilidad en los procesos, concentren la toma de decisiones e impidan el desarrollo de nuevas áreas y funciones necesarias para el crecimiento de la Universidad.
- La jerarquía mínima de una dependencia directa de la autoridad política será el **"Departamento"**, salvo casos excepcionales que serán tratados puntualmente.
- Para determinar que un área adquiera la categoría de **"Dirección General"**, deberá contener como mínimo una Dirección y un Departamento. Para determinar que un área adquiera la categoría de **"Dirección"**, deberá contener, como mínimo, un departamento y una división. Sumado a ello, se analizarán cuestiones vinculadas a la centralización/descentralización de funciones y responsabilidades, considerando la relación entre la Administración Central y las Unidades Académicas.

Reuniones específicas con dependencias de Rectorado y UAs

N°	Fecha	Dependencia
1	14-08-2023	Subsecretaría de Relaciones Internacionales
2	15-08-2023	Subsecretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica
3	17-08-2023	Secretaría de Ciencia y Técnica
4	28-08-2023	Dirección de Posgrado
5	28-08-2023	Secretaría Académica
6	29-08-2023	Biblioteca Central
7	01-09-2023	Secretaría de Consejo Superior
8	06-09-2023	Secretaría de Bienestar Universitario
9	06-09-2023	Programa de Accesibilidad
10	06-09-2023	Reunión con Decanos/as
11	07-09-2023	Secretaría de Extensión
12	13-09-2023	Unidad de Auditoría Interna
13	19-09-2023	Secretaría General
14	19-09-2023	Subsecretaría de Obras y servicios
15	21-09-2023	Secretaría de Comunicación y Medios
16	26-09-2023	Subsecretaría de Desarrollo y Administración del Personal
17	24-10-2023	Unidad de Auditoría Interna (2° reunión)
18	25-10-2023	Secretaría de Hacienda
19	10-11-2023	Subsecretaría de Tecnologías de la Información
20	16-11-2023	Facultad de Economía y Administración
21	24-11-2023	Facultad de Informática
22	28-11-2023	Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología
23	04-12-2023	Facultad de Turismo
24	04-12-2023	Facultad de Ingeniería
25	05-12-2023	Facultad de Ciencias Agrarias
26	12-12-2023	Facultad de Ciencias y Tecnología de los Alimentos
27	13-12-2023	Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud
28	14-12-2023	Facultad de Ciencias Médicas
29	19-02-2024	Facultad de Humanidades
30	19-02-2024	Facultad de Lenguas
31	23-02-2024	Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
32	28-02-2024	Asentamiento Universitario San Martín de los Andes
33	29-02-2024	Centro Regional Universitario Bariloche
34	07-03-2024	Centro Regional Universitario Zapala
35	21-03-2024	Facultad de Ciencias Marinas
36	22-03-2024	Complejo Universitario Regional Zona Atlántica y Sur

37	25-03-2024	Rectorado
38	08-04-2024	Subse. de Vinculación y Transferencia Tecnológica (2° reunión)
39	10-04-2024	Secretaría de Ciencia y Técnica (2° reunión)
40	11-04-2024	Dirección de Posgrado (2° reunión)
41	12-04-2024	Subsecretaría de Relaciones Internacionales (2° reunión)
42	15-04-2024	Secretaría de Hacienda (2° reunión)
43	18-04-2024	Secretaría de Consejo Superior (2° reunión)
44	19-04-2024	Áreas de Posgrado
45	06-05-2024	Subsecretaría de Tecnologías de la Información (2° reunión)
46	08-05-2024	Secretaría de Bienestar (2° reunión)
47	13-05-2024	Secretaría General (2° reunión)
48	15-05-2024	Secretaría de Extensión Universitaria (2° reunión)
49	16-05-2024	Secretaría de Comunicación y Medios (2° reunión)
50	20-05-2024	Subse. de Desarrollo y Administración de Personal (2° reunión)
51	27-05-2024	Subsecretaría de Obras y Servicios (2° reunión)
52	29-05-2024	Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud (2° reunión)
53	04-06-2024	Facultad de Ciencias Agrarias (2° reunión)
54	05-06-2024	Facultad de Lenguas (2° reunión)
55	06-06-2024	Secretaría de Extensión Universitaria (continuación 2° reunión)
56	10-06-2024	Unidad de Auditoría Interna (continuación 2° reunión)
57	13-06-2024	Facultad de Ciencias Médicas (2° reunión)
58	18-06-2024	Centro Regional Universitario Bariloche (2° reunión)
59	24-06-2024	Centro Regional Universitario San Martín de los Andes (2° reunión)
60	26-06-2024	Secretaría Académica (2° reunión)
61	27/6/2024	Facultad de Ciencias y Tecnología de los Alimentos (2° reunión)
62	28/6/2024	Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología (2° reunión)
63	01-07-2024	Facultad de Ciencias Marinas (2° reunión)
64	03-07-2024	Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (2° reunión)
65	05-07-2024	Facultad de Ingeniería (2° reunión)
66	29-07-2024	Complejo Universitario Regional Zona Atlántica y Sur (2° reunión)
67	30-07-2024	Facultad de Turismo (2° reunión)
68	31-07-2024	Facultad de Ingeniería (continuación 2° reunión)
69	01-08-2024	Biblioteca Central (2° reunión)
70	02-08-2024	Facultad de Informática (2° reunión)
71	05-08-2024	Facultad de Economía y Administración (2° reunión)
72	07-08-2024	Centro Regional Universitario Zapala (2° reunión)
73	07-08-2024	Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (continuación 2° reunión)
74	08-08-2024	Facultad de Humanidades (2° reunión)

75	09-08-2024	Secretaría Académica (continuación 2° reunión)
76	26-08-2024	Secretaría de Hacienda (continuación 2° reunión)

Formulario para la presentación de observaciones

Ref: EXPEDIENTE S-5891-00-24

FORMULARIO

para presentación de observaciones a propuesta EOF

El formulario contiene campos rellenables. Una vez completos, deberá guardar el archivo en formato PDF para enviar.

ADMINISTRACIÓN CENTRAL X UNIDAD ACADÉMICA (Haga clic según corresponda)

Dependencia (indicar nombre de la Secretaría, Subse o Unidad Académica):

Haga clic aquí para escribir texto.

Área Específica sobre la que se está realizando la observación (utilizar la denominación empleada en expediente 5891):

Haga clic aquí para escribir texto.

Sugerencia de modificación: (proporcionar detalles y justificación de las modificaciones sugeridas. Ser precisos/as y puntuales.

En caso de tratarse de observaciones sobre funciones, tener en cuenta lo siguiente:

- Si faltan funciones, indicar brevemente cuál es la función o tema faltante.
- Si hay funciones que no corresponden al área, indicar pág. y número de referencia.)

Haga clic aquí para escribir texto.

Consejero/a Superior que presenta: Haga clic aquí para escribir texto.

Enviar a: consejo.superior@central.uncoma.edu.ar

ASUNTO: Formulario EOF

ATENCIÓN: Estar atentos/as a la confirmación de RECIBIDO