



## LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS AGENTES NO DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE LIQUIDACIÓN DE HABERES

LILIANA ELENA PELLIZAS<sup>i</sup>

**Resumen:** El presente trabajo es una breve descripción de la tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración Pública (Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública – Universidad Nacional de Córdoba) y versa sobre los procesos de liquidación de haberes que se realizan en las áreas Sueldos de las dependencias de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). El objetivo general planteado fue establecer la relación entre el nivel de profesionalización del personal no docente de dichas áreas y el grado de eficacia con el que se realizan los procesos de liquidación de haberes a fin de determinar si altos niveles contribuyen a incrementarla. La investigación se realizó sobre datos correspondientes al año 2013 (información cuantitativa de errores cometidos en las dependencias), 2014 (entrevistas a los actores que intervienen en los procesos) y 2015 (entrevistas realizadas a algunos de dichos actores en virtud de cambios de conducción). Con el material obtenido se efectuaron un análisis transversal y otro longitudinal. En el primer caso, se compararon dependencias en las que se lleva a cabo el proceso para lo cual se utilizó información de carácter cualitativo y cuantitativo. El análisis longitudinal se efectuó en la Dirección centralizadora comparando períodos en los que estuvo integrada por personal profesional y no profesional pero solamente con información de carácter cualitativo. Tras el análisis de la información, se llega a una clara conclusión en el caso del análisis transversal y a una interpretación de los aportes realizados por los distintos actores implicados en los procesos mencionados en el caso del análisis longitudinal. Asimismo, se esbozaron otras conclusiones respecto de lo investigado y se aportaron valiosas sugerencias para la implementación de un nuevo sistema de liquidación de haberes en la UNC.

**Abstract:** This paper is a brief description of the thesis presented as partial requirement for the degree of Master of Public Administration (Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública – Universidad Nacional de Córdoba) and refers to salary payment processes that take place in the respective areas of the Faculties and other organizational units of the National University of Córdoba (UNC). The overall objective was to establish the relationship between the professionalization levels of the administrative staff in these areas and the effectiveness with which the processes are performed in order to determine whether high levels contributes to improve it. The research was conducted on data collected from 2013 (quantitative information of mistakes committed in the units), 2014 (interviews with the actors involved in the processes) and 2015 (interviews with some of these actors after management changes). A transversal and a longitudinal analysis were made with the collected material. In the first case, units where the processes take place were compared using quantitative and qualitative information. The longitudinal analysis was carried out in the centralizing unit by comparing periods with professional and non professional administrative staff but just with qualitative information. After the analysis of the whole information, a clear conclusion was determined in the case of the transversal analysis and an interpretation of the contributions made by the actors involved in these processes was outlined for the longitudinal one. Also, other findings regarding what was investigated were described and valuable suggestions for the implementation of a new salary payment process were made as a contribution.

**Palabras Claves:**

*Personal no docente.  
Proceso de liquidación  
de haberes.  
Profesionalización.  
Eficacia.*

**Keywords:**

*Administrative staff.  
Salary payment  
process.  
Professionalization.  
Effectiveness.*

<sup>i</sup> Magister en Administración Pública. Jefe de Departamento Movimiento de Planta en la Dirección General de Personal de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba.

## Introducción

La UNC<sup>1</sup> está integrada por un total de trece facultades a las que se suman espacios que funcionan como ámbitos para la producción del conocimiento y brindan un amplio espectro de servicios a la comunidad: museos, bibliotecas, Archivo General, Hospitales Nacionales, Laboratorio de Hemoderivados, Observatorio Astronómico, entre otros. A esto, se suman los colegios pre-universitarios y un total de seis Secretarías que tienen a su cargo funciones sustanciales en la implementación de las políticas para la UNC. En estos espacios funcionan las áreas Sueldos sobre las cuales se relevaron los datos necesarios para establecer la relación planteada como objetivo general.

La Secretaría de Planificación y Gestión Institucional<sup>2</sup> (SPGI) es el órgano encargado de la planificación, organización, ejecución y evaluación de los procesos económico-financieros y le corresponde determinar y actualizar, para todo el ámbito de la UNC, los sistemas y procesos administrativos pertinentes para encuadrar las actividades dentro de las disposiciones legales y la disponibilidad de recursos. De acuerdo al organigrama establecido en la Res. SPGI N° 137/12, está compuesta por un total de cinco Direcciones Generales. Puntualmente, los procesos de liquidación de haberes se llevan a cabo en la Dirección de Control y Liquidación de Haberes (DCLH), dependiente de la Dirección General de Personal (DGP), de manera coordinada con la Dirección de Operaciones y Procesamiento de Información (DOPI) de la Dirección General de Tecnologías Informáticas (DGTI). El gran objetivo de la DCLH, donde se llevó a cabo el análisis longitudinal, es la liquidación de haberes en tiempo y forma para un total de alrededor de 12.000 agentes universitarios: docentes, no docentes y autoridades.

El proceso de liquidación de haberes se realiza en el Sistema Siu Pampa<sup>3</sup> que es un sistema de gestión descentralizada y funciona básicamente enviando unas bases a las dependencias (donde se efectuó el análisis transversal) para que efectúen la carga de novedades de sueldos. Luego, dicha información es enviada vía web a la SPGI (de manera virtual a la DOPI y en papel con la documental correspondiente a la DCLH) y concentrada por la DOPI para que un total de seis supervisores de la DCLH (año 2014) efectúen la supervisión y control de lo cargado en las dependencias.

Se establecieron dos categorías a considerar en esta investigación, profesionalización y eficacia. Estas surgen de las observaciones realizadas en la DCLH a partir del año 2009 en el que comienza a producirse un recambio de los agentes no docentes que cumplen funciones en el proceso de liquidación de haberes y, así, el ingreso de profesionales al área. El disparador que produce el surgimiento de tales categorías es la simple observación de la forma de trabajo

del nuevo personal, dadas las reiteradas consultas que comenzaron a realizar respecto del marco legal de las novedades recibidas desde las dependencias, entre otras.

## Preguntas, hipótesis y diseño metodológico

Surgieron así dos grandes preguntas al comienzo de esta investigación:

1. ¿Ha implicado la profesionalización de los agentes no docentes de la DCLH un incremento en la eficacia de los procesos de control y liquidación de haberes?
2. ¿Sucedió lo mismo en las áreas de Sueldos de las dependencias de la UNC?

De acuerdo a las observaciones efectuadas, la hipótesis planteada fue que tal profesionalización contribuye al incremento de la eficacia de dichos procesos de liquidación de haberes.

En el apartado del diseño metodológico de la tesis se expone detalladamente la forma de abordar la investigación. Fueron realizadas un total de treinta entrevistas: seis a los supervisores de la DCLH, cinco a agentes de la DOPI, quince a liquidadores de dependencias y cuatro a otros actores claves que por su trayectoria o función pudieron realizar aportes interesantes respecto de tales procesos a través del tiempo.

También se analizaron los reportes de errores que son archivos Excel que elaboran mensualmente los supervisores de la DCLH en los que consignan los errores detectados en la carga de novedades. Los mismos son enviados a las dependencias para su corrección. Tal material clave para el análisis cuantitativo de errores corresponde al control efectuado por los supervisores a todas las dependencias universitarias en el año 2013. Se utilizó información disponible en la DOPI para el cálculo de los totales de novedades cargadas en las dependencias correspondiente al período comprendido entre agosto del 2013 y julio del 2014 del que disponían en el área. Así, pudo determinarse el porcentaje de errores cometidos.

El dato del volumen de novedades fue también utilizado para categorizar dependencias en cuatro grupos con el fin de efectuar comparaciones entre las de similares características. Se visitaron cuatro dependencias del grupo 1 (hasta 100 novedades promedio), cinco del grupo 2 (hasta 500 novedades promedio), tres del grupo 3 (hasta 800 novedades promedio) y cuatro del grupo 4 (más de 800 novedades promedio).

El material recolectado fue utilizado para dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el proyecto de tesis con el fin de determinar por un lado el nivel de profesionalización de agentes en las dependencias y en la SPGI y, por el otro, el grado de eficacia de los procesos que se llevan a cabo en ambos ámbitos. Así, se estableció la

relación entre las variables en cuestión a fin de analizar la hipótesis planteada.

### Profesionalización

La sustentación teórica de la presente investigación está expuesta en el Capítulo 1 de la tesis en el que se hace un repaso de los antecedentes del término *profesionalización* en la administración pública.

Bresser Pereira (1997) da cuenta de que la administración pública gerencial parte del supuesto de que se ha llegado a un nivel cultural y político en el que el patrimonialismo está condenado, el burocratismo está excluido porque es ineficiente y es posible desarrollar estrategias administrativas basadas en una amplia delegación de autoridad y en la evaluación a posteriori de los resultados. En el documento del CLAD “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”<sup>4</sup> se habla de un nuevo modelo administrativo llamado la reforma gerencial del Estado para lograr superar la situación ambigua en la que se encuentran las administraciones públicas latinoamericanas: ningún país completó la construcción del modelo burocrático weberiano. La razón principal reside en que persistió el patrimonialismo en varios sectores y las prácticas clientelistas. Por tanto, se insiste en un nuevo modelo que incorpore los adelantos de gestión que ya conoce el sector privado, a la par que reconozca que si las empresas buscan el lucro, los gestores públicos deben actuar de conformidad con el interés público. La reforma gerencial del Estado se orienta básicamente por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos del modelo weberiano.

En el documento Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI<sup>5</sup> se expresa que la profesionalización de la función pública ha significado que muchos gobiernos de la región están contratando personas más calificadas en términos de escolaridad y capacidad técnica. “Se ha insistido en la necesidad de crear un Estado inteligente más que un Estado delgado: más que el tamaño, es importante el cómo hacer las cosas y cuáles son sus resultados. La flexibilidad, la capacidad para interpretar las señales del entorno, la velocidad de las respuestas a las situaciones que se presentan y la adaptación a los rápidos cambios son hoy en día características esenciales de ese nuevo perfil de gestión. De estas virtudes dependen también la eficiencia, la eficacia y la equidad” (Cajas, 2005, p. 6 y 7).

En las distintas publicaciones relevadas, se observó la palabra profesionalización relacionada a conceptos como *carrera administrativa* (Bonifacio, 1995; Morales y Gómez y Ruiz Alanís, 2007; Jiménez Ramírez, 2007), *servicios civiles* (Moctezuma y Roemer, 1999; Oszlak, 2001; Arellano, 2003; Bonifacio, 2009) o *procesos de formación*

*permanente* (Sáinz Moreno, 2003; Ramió Matas, 2003; Ramos Fernández-Torrecilla, 2005).

Sin embargo, también se expresa que *la formación académica de pregrado, grado y posgrado* se encuentra en la actualidad liderando el proceso de *profesionalización* del administrador público (Maguid, 2004). Se menciona a esta profesionalización como un elemento básico para que funcione adecuadamente el nuevo modelo de gestión pública<sup>6</sup> sin que se pueda explicitar el sentido exacto de tal concepto, lo que dejaría su significado expuesto a la libre interpretación. Por ello, se definen generalmente términos asociados a él pero se destacan tres dimensiones, *la cognitiva, la práctica y la actitudinal* (Fuentes Mijangos, 2014). Es decir, “en principio se incorpora un conjunto de características intelectuales: conocimientos en los que se fundamenta la práctica de la profesión, educación especializada para transmitir el conjunto de conocimientos y el empleo de los mismos en el pensamiento crítico y creativo. Luego, un conjunto de elementos prácticos relacionados con las habilidades especializadas, esenciales para el desempeño de una función profesional única. A ello se añade finalmente un conjunto de aspectos conductuales, que tienen que ver con el servicio a la comunidad, que exige integridad y responsabilidad en la práctica ética y un compromiso de toda la vida”.

Consecuentemente, a efectos de determinar niveles de profesionalización, en este trabajo se tuvieron en cuenta los porcentajes de agentes no docentes con título de grado que desarrollan sus tareas en las áreas en las que se realizan los procesos de liquidación de haberes en la UNC. El disparador para posicionarnos de esta manera es que “la comprensión, el juicio y la movilización de diversos recursos cognitivos, personales, sociales y éticos constituyen la estructura interna de las *competencias*, así como la capacidad de aprender a aprender” (Escudero Muñoz, 2008), lo que se considera determinante para presumir la relación profesionalización - eficacia.

Los procesos de liquidación de haberes están sometidos a permanentes contingencias que requieren de tales competencias para ser resueltas eficazmente. La naturaleza de las tareas que se realizan exige que los agentes afectados deban trabajar en la aplicación de decretos, acuerdos paritarios y otros tipos de exigencias legales que implican adecuar los sistemas a las mismas. Asimismo, se debe hacer frente a otras contingencias relacionadas con errores producidos que llevan a detectarlos, indagar sobre las causas que los produjeron y tomar las medidas necesarias para prevenir futuros inconvenientes. El sistema, los procesos, los cronogramas, son indicadores que impactan en los resultados finales y que, según se presumió, dependerían del grado de profesionalización del área. Cabe agregar que el contexto organizacional requiere que los procesos sean diseñados

por los propios actores y no por un área específica para tal fin.

### *Reflexiones sobre la definición del concepto profesionalización*

La determinación de los niveles de profesionalización escogidos para la investigación, utilizando los porcentajes de personal con título de grado en las áreas de liquidación de haberes, arrojó una información que permitió realizar un análisis comparativo entre las distintas dependencias de la UNC.

Sin embargo, hacia el final del trabajo de tesis y tras el análisis de los resultados obtenidos, se expusieron las limitaciones que tal determinación significó en tanto se definieron tres grupos de agentes a cargo de tales tareas (los cuales se exponen en las conclusiones finales del presente artículo). Así, surgió una posible nueva categoría a analizar relacionada con el compromiso de los agentes con la institución universitaria.

Por lo tanto, se recurre aquí a las referencias bibliográficas que aluden a la necesidad de una formación tanto tecnocrática como humanista, es decir, profesionales capaces de realizar eficazmente su trabajo y de lograr un desempeño profesional responsable. Esto incluye el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades como así también las actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo y se trasciende la concepción de la competencia profesional en lo que respecta únicamente a la formación académica (González Murúa, 2002).

Asimismo, desde un enfoque dinámico se incluye el concepto de competitividad para definir competencias profesionales, es decir, la relación de la actuación profesional en el contexto en la que se lleva a cabo. También aparecen conceptos de motivación o interés para realizar un trabajo, lo que da la pauta de que las diferentes aproximaciones al constructo teórico del término revelan la complejidad de su naturaleza y, por lo tanto, las distintas posibilidades metodológicas y vías de investigación que podrían continuarse.

Las limitaciones observadas reflejan una relación profesionalización-eficacia establecida sin considerar las múltiples posibilidades que se abren desde el concepto de *competencias profesionales* como el resultado de un proceso que no culmina con el egreso del estudiante de un centro de formación profesional sino que lo acompaña durante todo el desarrollo profesional en el ejercicio de la profesión.

Desde este punto de vista, los resultados obtenidos tomando como datos los niveles de profesionalización considerando los porcentajes del personal profesional dejan por fuera otras consideraciones que podrían ser tenidas en cuenta a fin de establecer tal relación con los

grados de eficacia en los procesos de liquidación de haberes.

En las conclusiones de la relación profesionalización-eficacia en la DCLH descriptas en este trabajo se destacan ciertas consideraciones cualitativas, opiniones emitidas por los distintos actores, que permitieron establecer una relación con algunas de las capacidades relacionadas con las competencias profesionales que dan cuenta de las limitaciones de tales niveles de profesionalización considerados.

### **Eficacia**

Dos de los términos más comúnmente empleados en todos los ámbitos de la ciencia son los de eficiencia (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir) y eficacia (del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado) (Mayo Alegre, 2009). Bajo el marco de referencia organizacional, la literatura relevante muestra que distintos autores conceptualizan los términos de eficiencia y eficacia de múltiples maneras. En la esfera de las ciencias sociales, frecuentemente se define eficacia como el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. En los distintos trabajos al respecto, se marca que persiste una condición de *confusión intelectual* con relación a la distinción entre eficacia y eficiencia, ya que aunque científicos de la administración, sociólogos, psicólogos y profesionales de otras disciplinas han dedicado a este tema una gran cantidad de reflexiones, investigaciones y análisis crítico, todavía no se han alcanzado resultados.

La efectividad (del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, producir, obtener como resultado) es otra categoría que subyace en este análisis y se entiende como el grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto a los resultados obtenidos. Este concepto generalmente ha sido utilizado como sinónimo de eficacia debido a una errónea traducción del término *effectiveness*. Respecto de la efectividad organizacional (Obeide, 1989) se hace alusión a la falta de un claro concepto y a una construcción abstracta que existe en las mentes de los teóricos e investigadores quienes no hablan de lo mismo cuando a dicho concepto se refieren.

### *Los modelos de evaluación de eficacia*

“El concepto de eficacia ha suscitado más polémicas que acuerdos. Esto se hace visible en las distintas definiciones, modelos e indicadores utilizados para evaluarla” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p. 43).

Los criterios de evaluación de la eficacia organizacional utilizados por los diferentes modelos abarcan ámbitos tan variados como la rentabilidad, que es un indicador

netamente económico, y la satisfacción laboral, que es un indicador más bien social. “La diversidad de criterios da cuenta de la multivariabilidad del concepto de eficacia organizacional, por lo que cualquier opción por uno de ellos implica necesariamente una reducción de la complejidad del constructo de eficacia” (Ahumada Figueroa, 2001, p. 169). La disparidad de esos criterios se ve reflejada en los distintos modelos que son “aproximaciones al constructo teórico, lo que implica un sesgo inherente a la perspectiva teórica de la cual se parta y de lo que se pretenda explicar con la formulación del modelo” (p. 172).

Se destaca que “la obtención de objetivos es el criterio de eficacia más utilizado” (Peña Cordero y Quezada Rivero, 2009, p. 86). En el modelo de evaluación por objetivos “la organización es vista como un sistema racional donde se destaca el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para medir la eficacia y su característica básica es la definición de la misma en términos de consecución de objetivos propuestos” (da Silva, 2006, p. 60).

La aplicación de esta perspectiva para evaluar la eficacia organizacional supone “llevar a cabo un análisis de las tareas para establecer cuáles de éstas son las más importantes y desde ahí inferir medidas de criterio” (Alonso Ramos, 2005, p. 142). “La medida relevante de eficacia supone dar cuenta de qué metas se han cumplido y cuáles no. Así, para que resulten útiles y puedan ser medidos, los objetivos deben formularse en términos operativos” (p. 143).

Muchos autores dan cuenta de que para proceder de esta manera, el objetivo último debe poder ser identificado, definido y medido empíricamente. El análisis de la eficacia organizacional desde el modelo por objetivos parece ser apropiado cuando los objetivos son claros y pueden ser medidos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997). Además, los problemas que implican los objetivos organizacionales, han llevado a algunos autores a abogar a favor de que sean los propios investigadores quienes descubran los objetivos reales operativos que son los que hay que utilizar en la evaluación.

Asimismo, se expresa que “no hay un criterio universal que pueda ser utilizado para evaluar la eficacia y los distintos tipos utilizados reflejan el interés del evaluador” (Ahumada Figueroa, 2001, p. 171) y que “se está ante un enfoque prescriptivo en el cual el investigador indica cuáles son los objetivos que deben ser contemplados a la hora de evaluar la eficacia organizacional” (p. 174). Así, la elección es aplicar la perspectiva apropiada de acuerdo con el propósito de la evaluación.

Dadas las características observadas de los procesos llevados a cabo en las áreas Sueldos, y en virtud de que se presumió que el objetivo general de las mismas sería la

liquidación de haberes en tiempo y forma, se consideró al modelo de evaluación de eficacia por objetivos como el más apropiado. Se planteó la eficacia en términos de consecución de objetivos y se los utilizó como criterio para la determinación de los grados considerados para la posterior comparación entre dichas áreas.

Por otra parte, en virtud de las diversas problemáticas detectadas en el proceso de liquidación de haberes, resultó interesante el concepto de *ineficacia* organizacional por el cual se deben analizar criterios “centrándose en los problemas y fallos de la organización debido a que son más fáciles de evaluar” (Ahumada Figueroa, 2001, p. 169).

### **Caracterización del proceso de liquidación de haberes**

Así las cosas, se efectuó una pormenorizada caracterización de tal proceso a fin de llegar a una determinación de objetivos que permitió detectar los indicadores para establecer grados de eficacia. Tales relatos están detallados en el Capítulo 3 del trabajo de tesis.

Sin embargo, los criterios de *ineficacia* antes descriptos aparecieron como una buena alternativa a utilizar en el caso de la DCLH en donde no surgieron indicadores de carácter cuantitativo (no se cuenta con registros que permitan cuantificar errores como en el caso de las dependencias). Allí, se detectaron diversas situaciones problemáticas en los procesos de liquidación de haberes, lo que permitiría determinar algún grado de eficacia (o *ineficacia*) para ese sector.

A continuación, se efectúa un breve relato de las distintas tareas que se llevan a cabo en las dependencias y en la SPGI.

#### *Proceso realizado en las dependencias*

Los entrevistados relataron una serie de pasos a seguir a fin de lograr su objetivo: la carga de las novedades de sueldos del mes de los agentes universitarios que revistan presupuestariamente en sus dependencias (licencias, designaciones, prórrogas, pago de licencias, altas nuevas, pago de suplementos y adicionales, etc.) a fin de ser enviadas a la SPGI para su concentración, control y liquidación final. El proceso comienza en la citada SPGI con la publicación de las bases del mes y el envío por correo de un cronograma estimativo en el que se anuncian los tiempos de consecución de tareas. Así, las dependencias actualizan las bases y comienzan a grabar las novedades. Todos los actores hicieron presente la inconveniencia del corto plazo asignado para la carga de novedades (alrededor de cinco días).

Estas novedades son enviadas virtualmente a la DOPI para su concentración y en soporte papel a la DCLH junto con la correspondiente documental. El gran inconveniente que

surge en esta instancia es que en muchas ocasiones la documentación que sustenta la información no puede ser enviada porque aún no se cuenta con la misma debido a las demoras en los circuitos administrativos.

Posteriormente, en las dependencias se actualizan bases para carga de asignaciones complementarias y disponen de un promedio de dos días más para tal fin. Una vez completado este segundo envío, algunas continúan con el control de lo cargado y en todas se efectúan una serie de otras actividades dependiendo de las funciones asignadas a cada una. En caso de detectar un error, el mismo deberá ser salvado por los supervisores de la DCLH dado que en las dependencias ya no pueden efectuarse cambios. Este procedimiento se efectúa a través de una nota firmada por la autoridad a fin de que los supervisores procedan a la carga de la novedad presentada fuera de dichos términos. Esto siempre que se trate de una renuncia, licencia o alguna urgencia similar cuya omisión represente luego una tarea complicada de solucionar por los llamados reintegros reales. En caso contrario, el agente de la dependencia deberá realizar dicha carga en el siguiente mes.

#### *Proceso realizado en la SPGI*

Este proceso está compuesto de dos sub procesos y la DOPI interviene continuamente en los mismos proveyendo del soporte informático:

A- Sub proceso Recepción y Control de Novedades: tarea que realizan los supervisores de la DCLH. Se controla la carga de novedades en el sistema Pampa y se retroalimenta a las dependencias las modificaciones y los resultados observados en los controles, según los reportes de errores dispuestos a tal fin. En este proceso interviene la DOPI realizando la concentración de las novedades para que puedan ser visualizadas en la DCLH. Dicho control se efectúa novedad por novedad. Cada supervisor tiene a su cargo varias dependencias (dependiendo del promedio de novedades que tiene cada una) y la tarea se torna de carácter intenso y extremadamente minucioso. El control consiste en observar la novedad cargada en el sistema y cotejarla contra resolución (o nota firmada por la autoridad) enviada en el parte de novedades en papel. En el caso de existir un error grueso, el supervisor se comunica con la dependencia y trata de subsanarlo. En caso de ser uno menor, simplemente se lo informa en el reporte de errores para que sea corregido con las novedades del mes siguiente. En todo caso, lo que lentifica aún más ese minucioso control es la tarea que los supervisores realizan sobre la aplicación de la normativa que viene como documental y las consultas que deben efectuar para cotejar que no haya errores de ese tipo, como así también sobre las correcciones de los errores gruesos cometidos en las dependencias.

Para el período utilizado comprendido entre agosto de 2013 y julio de 2014 (excepto diciembre de 2013), se contabilizó un promedio mensual de 15.936 novedades a repartir entre los seis supervisores (2.656 para cada uno) y disponen de un promedio aproximado de diez días para realizar la supervisión. Esta cuestión genera la primera inquietud a analizar a la hora de determinar el grado de eficacia en la DCLH.

Se detallan pormenorizadamente en el trabajo de tesis todas las tareas realizadas en la SPGI: publicación de pre liquidación; primer control de totales; impuesto a las ganancias; incorporación de novedades de terceros; cierre de control de sueldos; archivos para terceros; cierre final del mes, rechazos y apertura de cuentas; otras actividades en la DCLH.

Cabe agregar que la tarea desarrollada por los supervisores consiste básicamente en la supervisión a las dependencias y algunos de ellos tienen asignadas otras funciones de mayor responsabilidad. Sin embargo, dados dicho tipo de controles llevados a cabo en el área, no puede determinarse la división de funciones establecida en el Manual de misiones y funciones de la SPGI<sup>7</sup>.

B- Sub proceso Totalizaciones: subproceso que consiste en control de totales (efectuado a nivel gerencial) y la impresión de recibos (en el que participan los supervisores).

#### *Conclusiones del proceso de liquidación de haberes en las dependencias*

El proceso que allí se realiza tiene un carácter simple y mecánico. Requiere la atención de los liquidadores pero no conocimientos complejos ya que, al estar centralizado, no está sujeto a modificaciones propias. En un primer momento aparece como un proceso que, para su eficacia, no requiere tanto del trabajo de un agente profesional como el de una persona responsable y comprometida con su tarea. Se notó que, en muchos casos, la misma es realizada a sabiendas de que los supervisores en la DCLH controlarán a fin de minimizar el margen de error.

En conclusión, el objetivo de las áreas Sueldos de las dependencias en el proceso de liquidación de haberes es efectuar la carga de novedades del mes conforme los actos resolutivos de cada una (o notas firmadas por la autoridad) en el corto período asignado para ello y con el menor margen de error posible. Este objetivo pudo ser determinado mediante el análisis cuantitativo de los registros de errores que los supervisores envían luego de efectuar los controles.

También se evaluaron otros indicadores (unidades de producción o de productos que permiten conocer el cumplimiento de metas y desempeño de eficacia) que fueron surgiendo en el transcurso del relevamiento de la información (solo en las quince dependencias

entrevistadas): listados de los vencimientos tanto de cargos como de licencias para evitar errores; control de lo cargado antes de enviar las novedades del mes; control de pre liquidación y confirmación a la DOPI ratificando lo publicado o a la DCLH para la rectificación; devolución de los reportes de errores, corrección de errores y aclaraciones en la columna de observaciones.

Por otra parte, también se fue dando cuenta en las entrevistas de ciertos indicadores cualitativos de grados de eficacia, en lo que tiene que ver con los relatos efectuados con relación a ciertas problemáticas observadas en el proceso de liquidación de haberes. Se completó con las opiniones emitidas por los supervisores respecto de sus supervisados.

*Conclusiones del proceso de liquidación de haberes en la SPGI*

El objetivo final de la DCLH es la lograr la liquidación mensual de haberes de los agentes de la UNC en tiempo (que se acredite el último día hábil del mes) y en forma (minimizando el nivel de errores) y para ello se deben coordinar con las dependencias y con las Direcciones de la SPGI intervinientes los dos sub procesos involucrados, fundamentalmente con la DOPI. La Directora suplente de la DCLH (la titular comienza usufructo de licencias desde noviembre del 2014) define el objetivo así: *“El primer macro objetivo es garantizar una correcta liquidación de haberes para los doce mil agentes que tiene hoy por hoy la Universidad, una liquidación de calidad que se ajuste a la normativa. Eso es lo primero, que es lo que todo el mundo te demanda. Y después viene toda una serie de servicios que tratamos de brindar, con distintos destinatarios de esos servicios, dependencias, agentes particulares, entidades, distintos organismos a los cuales también tenemos que cubrir distintas necesidades y demandas de todo tipo”.*

**Relación profesionalización – eficacia en las dependencias**

*Determinación de grados de eficacia*

Fueron determinados los grados de eficacia en las dependencias según ciertos parámetros establecidos, y considerados aceptables para cada grado, de la siguiente manera:

Tabla 1

Hasta 3%	Muy Eficaz
Entre 3,1 a 6%	Eficaz
Entre 6,1 a 15%	Poco Eficaz
Más del 15,1%	Ineficaz

En la siguiente tabla se muestra la información obtenida, ordenada por calificaciones, de los grados de eficacia en las dependencias. Los códigos de las dependencias se corresponden al del sistema Pampa de liquidación de haberes.

Tabla 2

Dependencia	Calificación
01	Muy Eficaz
02	Muy Eficaz
04	Muy Eficaz
09	Muy Eficaz
10	Muy Eficaz
11	Muy Eficaz
12	Muy Eficaz
14	Muy Eficaz
15	Muy Eficaz
30	Muy Eficaz
42	Muy Eficaz
75	Muy Eficaz
06	Eficaz
20	Eficaz
27	Eficaz
34	Eficaz
47	Eficaz
51	Eficaz
73	Eficaz
03	Poco Eficaz
05	Poco Eficaz
07	Poco Eficaz
13	Poco Eficaz
16	Poco Eficaz
19	Poco Eficaz

Dependencia	Calificación
01	Muy Eficaz
02	Muy Eficaz
21	Poco Eficaz
23	Poco Eficaz
64	Poco Eficaz
69	Poco Eficaz
76	Poco Eficaz
95	Poco Eficaz
45	Ineficaz
49	Ineficaz
55	Ineficaz
70	Ineficaz

#### Determinación de niveles de profesionalización

Con relación a los niveles de profesionalización en las dependencias, se tomaron en cuenta los antecedentes académicos del personal que presta funciones en las áreas Sueldos y se establecieron porcentajes del personal profesionalizado, considerando en este rango a los agentes con título de grado. En la siguiente tabla se ven reflejados en orden ascendente tales niveles y también, pero en orden correlativo, el porcentaje de profesionales con título relacionado a las Ciencias Económicas, considerando que esta formación podría tener alguna incidencia favorable en los grados de eficacia dadas las características del proceso de liquidación de haberes.

Se efectúa entonces un análisis transversal en las dependencias, es decir, una comparación de la relación establecida entre los grados de eficacia obtenidos y los niveles de profesionalización de los agentes afectados. A fin de efectuar tal relación, en el trabajo de tesis se fueron efectuando comparaciones entre las dependencias categorizadas dentro de los cuatro grupos, según las novedades promedio de las mismas. Sin embargo, dada la irregular relación que reflejó la relación, a continuación se expone un gráfico comparativo de todas. En el eje X se definen los grados de eficacia de mayor a menor y en el eje Y los niveles de profesionalización. Puede observarse a simple vista la irregular relación citada. Sin embargo, la observación más relevante que puede efectuarse es la de la relación entre las dependencias calificadas como

Ineficaces con el 100% del personal profesional. Es decir, si bien en las cuatro calificaciones se encuentra personal 100% profesionalizado, todas las dependencias Ineficaces lo tienen.

#### Conclusiones de la relación profesionalización – eficacia en las dependencias

De los datos analizados precedentemente, se arribó a la conclusión de que el nivel de profesionalización de personal con título de grado (y con título de grado relacionado a las Ciencias Económicas) no guarda una relación con el grado de eficacia definido para cada una. Esto es, la profesionalización no ha determinado ser el factor incidente de la eficacia. Tampoco pudo advertirse para cada grupo de dichas dependencias una tendencia o inclinación a que suceda en uno u otro sentido (mayor grado de eficacia a mayor nivel de profesionalización y viceversa).

#### Análisis de otras categorías en las dependencias

A partir de los dichos de los entrevistados, y dada la irregular relación antes planteada, surgieron algunas otras variables que podrían influir sobre los grados de eficacia:

- Las *funciones* que realizan las áreas Sueldos de las dependencias. Se categorizaron tres grupos: las que realizan funciones de sueldos (S), las que realizan funciones de personal y sueldos (PS), que son las que se relevaron en la mayoría de las dependencias y, finalmente, las que agregan las funciones económico-financieras (AEFPS o AEFs). Se presumió que las dependencias que solo tienen asignadas las funciones de sueldos serán las que mayor grado de eficacia registren.
- La *categorización* de los agentes (de la 1 a la 7 según el Decreto 366/06<sup>8</sup>). Se promediaron las categorías de los agentes de cada área Sueldos para relacionarlas con el grado de eficacia determinado. Se presumió que, a mayor categorización de los agentes, mayor será el grado de eficacia de la dependencia.
- La *cantidadde personal* con relación al promedio de novedades anuales de cada una. Se considera así que, de acuerdo a la carga laboral de los agentes, se podría producir una variabilidad en el grado de eficacia del proceso de liquidación de haberes. Esto es, a menor cantidad de novedades por agente, mayor grado de eficacia para la dependencia.

Como conclusión, se estableció que ninguna de las posibles variables planteadas ha mostrado incidir por sí sola en el grado de eficacia de los procesos de liquidación de haberes por lo que se planteó una combinación de todas ellas.



Tabla 3

Dependencia	Porcentaje Profesionalización	Porcentaje prof. Cs. Económicas
27	0%	0%
76	0%	0%
03	0%	0%
21	0%	0%
34	0%	0%
42	0%	0%
02	0%	0%
10	0%	0%
15	0%	0%
07	25%	0%
06	25%	25%
04	33%	33%
14	33%	33%
19	33%	33%
51	33%	33%
16	33%	33%
73	50%	0%
20	50%	0
75	50%	50%
01	50%	50%
13	50%	0%
11	66%	66%
12	66%	66%
95	66%	66%
23	100%	100%
45	100%	0%
49	100%	0%
69	100%	0%
55	100%	100%
64	100%	0%
70	100%	0%
09	100%	100%
30	100%	100%
47	100%	100%
05	100%	66%

A continuación, se exponen tablas de datos según los cuatro grados establecidos de eficacia. Para las doce dependencias calificadas como Muy Eficaces, se observa un amplio rango de valores de personal profesional, profesionales con título relacionado a las Ciencias Económicas, como así también para las otras posibles variables que fueron surgiendo a lo largo de la recolección de datos. Se reflejan diferentes funciones, categorización del personal y cantidad de novedades por persona.

Lo mismo ocurre para las dependencias que fueron calificadas como Eficaces y Poco Eficaces.

Como se había mostrado en el gráfico, los niveles de personal profesional para las dependencias Ineficaces son del 100% (una sola refleja 100% de personal con título relacionado a las Ciencias Económicas). Si bien las cuatro dependencias así calificadas tienen las mismas funciones de personal y sueldos, reflejan dispares valores para las otras dos variables.

Por otra parte, como una forma de exponer los datos de otra manera, se muestran a continuación las dependencias con 100% de nivel de profesionalización y también se vislumbra una amplia variedad de rangos en las otras variables.

Así, se concluye en una primera instancia que para el caso de las dependencias, ninguna de las variables planteadas, la profesionalización, las funciones, la categorización del personal o la cantidad de novedades por agente serían determinantes sobre los altos grados de eficacia.

#### Relación profesionalización – eficacia en la DCLH

La acreditación final del proceso de liquidación de haberes se efectúa en tiempo, esto es el último día hábil del mes. Resta determinar si en la DCLH, que es el objeto de análisis, se ejecuta una liquidación de calidad, ya que de ciertas observaciones efectuadas y del material recolectado, surgieron algunos indicadores de carácter cualitativo que hacen presumir ciertas problemáticas que inciden sobre la calidad del proceso.

En esta Dirección se implementó en el año 2010 un programa de mejora continua (proceso de mejora que concluye con sugerencias en relación a procesos clave, distribución de roles y responsabilidades, habilidades y competencias). De la experiencia, los agentes de la DCLH relataron que, mediante la implementación de registros, se formalizaron algunas cuestiones en lo que a los sub procesos de liquidación de haberes respecta.



podieron ser implementados con el fin de efectuar seguimientos a las dependencias tal como fueron diseñados. Esto es, para efectuar un control de las devoluciones, una retroalimentación y estadísticas de errores, todo esto con fines correctivos. Por cuestiones de falta de tiempo, hoy solamente funcionan en el envío mensual a fin de notificar errores pero no se realiza el procedimiento completo.

Los informáticos (DOPI) tienen una mirada crítica de los reportes o registros de errores implementados en la DCLH, ya

**Gráfico 1**

que fueron diseñados sobre la forma de control de

El encargado de dicha implementación se refirió al recambio de supervisores como consecuencia del sistema de gestión: *“Entonces sí hubo un recambio pero surge después como una necesidad de adaptarse al sistema de gestión. ¿El sistema de gestión qué hace? O te incorporas al sistema que plantea la mayoría o te va expulsando... (Los anteriores supervisores) se fueron cuando arrancamos el sistema de gestión pero es por una cuestión expulsiva del sistema”*.

En la DCLH resaltaron la creación de los registros de errores (utilizados en la presente investigación para la cuantificación de errores cometidos en las dependencias). Sin embargo, dada la celeridad de los tiempos en un área crítica como la DCLH y la falta de respuesta en muchos casos por parte de las dependencias, los registros no

novedades que representa una problemática real de la Dirección y que no resuelve el problema de fondo. Sin embargo, el encargado del programa emitió su opinión en defensa de lo obtenido como una primera etapa desde la cual se debe seguir avanzando: *“Ellos estandarizaron la forma de hacer las observaciones, eso es clave. Ellos dieron un salto hasta ahí y de ahí tienen que volver a dar otro salto”*.

#### Eficacia en la DCLH

Del desarrollo efectuado en la caracterización del proceso de liquidación de haberes se concluyó que no existen indicadores cuantificables a la hora de establecer grados de eficacia en la DCLH como en el caso de las dependencias. Por lo tanto, se extrajeron algunas consideraciones cualitativas para una determinación. En realidad, a lo que se aspiró es a poder definir si los procesos de liquidación de haberes son más eficaces a partir del ingreso del personal profesional pero únicamente en base a las observaciones y al relato de los entrevistados.

**Tabla 4.1: Dependencias MUY EFICACES**

Dependencia	Novedades promedio	Porc. Prof.	Porc. Prof. Cs.Ec.	Función	Categoría promedio	Novedades/personal
09	413	100%	100%	S	3	4547
30	298	100%	100%	PS	3	3283
12	637	66%	66%	PS	3	2336
11	699	66%	66%	PS	3	2564
75	494	50%	50%	S	5	2715
01	774	50%	50%	S	5	4256
04	94	33%	33%	PS	4	344
14	465	33%	33%	PS	3	1704
10	1019	0%	0%	PS	4	3737
02	1554	0%	0%	S	4	8546
15	826	0%	0%	S	3	9089
42	363	0%	0%	PS	5	1996

Tabla 4.2: Dependencias EFICACES

Dependencia	Novedades promedio	Porc. Prof.	Porc. Cs. Ec.	Función	Categoría promedio	Novedades/ Personal
47	316	100%	100%	PS	3	3479
51	240	33%	33%	PS	5	882
20	174	50%	0%	PS	5	960
06	2423	25%	25%	S	4	6664
34	427	0%	0%	S	5	2350
73	29	0%	0%	PS	4	162

Tabla 4.3: Dependencias POCO EFICACES

Dependencia	Novedades promedio	Porc. Prof.	Porc. Cs. Ec.	Función	Categoría promedio	Novedades/ personal
23	21	100%	100%	PS	3	233
64	11	100%	0%	PS	7	11
05	850	100%	66%	AEFS	4	3116
69	77	100%	0%	PS	3	846
95	579	66%	66%	AEFPS	5	2122
13	650	50%	0%	AEFPS	5	3578
19	485	33%	33%	PS	5	1780
16	653	33%	33%	PS	5	2395
07	553	25%	0%	S	5	1521
76	16	0%	0%	PS	3	90
27	16	0%	0%	PS	3	174
21	159	0%	0%	PS	3	873
03	443	0%	0%	PS	5	1624

Tabla 4.4: Dependencias INEFICACES

Dependencia	Novedades promedio	Porc. Prof.	Porc. Cs. Ec.	Función	Categoría promedio	Novedades/ personal
55	44	100%	100%	PS	2	44
49	235	100%	0%	PS	3	235
45	247	100%	0%	PS	4	247
70	325	100%	0%	PS	3	325

Por otra parte, como fue expresado, fueron surgiendo algunos otros indicadores de los relatos expuestos. Con la implementación del proceso de mejora continua y todos los procedimientos y registros resultantes, se da cuenta de un salto cualitativo a partir de la llegada del personal profesional a la DCLH y su adaptación a dicha mejora.

La liquidación de haberes se resuelve en tiempo, último día hábil del mes y viene haciéndose así desde el período previo al ingreso de profesionales. Pero se hace referencia a cuestiones que dan cuenta de la *forma*, es decir la calidad del proceso.

En el desarrollo del concepto de eficacia se expuso la expresión de un autor (Ahumada Figueroa, 2001) que indica que deben analizarse criterios de *ineficacia* organizacional, centrándose en los problemas y fallos de la organización, debido a que son más fáciles de evaluar. En

este caso no se intentó dar una calificación precisa de tal valoración pero sí enumerar una serie de circunstancias que hacen a la calidad de los procesos y observar cuáles podrían ser las causas. En el trabajo de tesis se describieron detalladamente las problemáticas allí observadas relacionadas con la planificación, conducción, coordinación con la DOPI, comunicaciones a las dependencias, función, volumen de trabajo, tipos de controles, entre otros, que dieron cuenta de una liquidación de baja calidad tal como los actores involucrados la definieron.

También se detallaron ciertos errores reportados en las dependencias, respecto del proceso llevado a cabo en la DCLH, en la liquidación de SAC de contratos, implementación de nuevos procedimientos, errores en la liquidación. Los supervisores también dieron cuenta de errores originados por la falta de tiempo para realizar los controles, los derivados de las fallidas cargas de novedades en las dependencias y los originados en la implementación de cambios.

#### Profesionalización en la DCLH

En el período anterior al 2009, de un total de cuatro supervisores, solo uno de ellos registra título de grado, lo que da un nivel del 25% de profesionalización para dicho período (dos de los agentes profesionales se incorporan a fines del 2008 por lo que no se toman en cuenta

para la determinación de este nivel). Luego se produce un período de transición entre fines del año 2008 cuando comienzan a ingresar los agentes profesionales al área, y el año 2011 cuando se produce la última incorporación.

A partir de esa fecha, se determina para la DCLH un nivel definitivo de profesionalización del 100% de sus supervisores y solo uno de ellos posee una formación académica no afín a las Ciencias Económicas. La Directora del área registra título secundario y, en virtud de la licencia anual reglamentaria que se encuentra usufructuando, la Directora de Retenciones (formación académica de grado relacionada a las Ciencias Económicas) toma como carga anexa a sus funciones las de Sueldos desde noviembre de 2014.

Tabla 5: Dependencias con 100% de personal PROFESIONAL

Dependencia	Calificación	Porc. Prof. Cs. Econ.	Función	Categoría promedio	Novedades/ personal
09	Muy Eficaz	100%	S	3	4547
30	Muy Eficaz	100%	PS	3	3283
47	Muy Eficaz	100%	PS	3	3479
23	Poco Eficaz	100%	PS	3	233
05	Poco Eficaz	66%	AEFPS	4	3116
69	Poco Eficaz	0%	PS	3	846
64	Poco Eficaz	0%	PS	7	89
55	Ineficaz	100%	PS	2	44
45	Ineficaz	0%	PS	4	247
49	Ineficaz	0%	PS	3	235
70	Ineficaz	0%	PS	3	325

### Relación profesionalización – eficacia en la DCLH

A fin de determinar la relación eficacia-profesionalización, se realizó en la DCLH un análisis longitudinal, esto es, una comparación entre períodos, tomando como punto de inflexión el año 2009.

De la exposición de una serie de problemáticas reportadas tanto en las dependencias como en la SPGI, se concluyó que el proceso de liquidación de haberes refleja ciertas falencias que influyen en su calidad. Dado que la consecución de objetivos en el área, liquidación de haberes en tiempo y forma, es el criterio a tener en cuenta para evaluar eficacia, no puede aseverarse que en la DCLH se efectúe un proceso de liquidación de haberes eficaz.

Independientemente de la situación antes planteada, resulta conveniente exponer las distintas conductas observadas en los supervisores de la DCLH para su posterior comparación con el período anterior.

En este sentido, los actores entrevistados hicieron referencia a las sugerencias aportadas por los supervisores profesionales para superar algunas de las problemáticas antes descritas y a sus iniciativas para producir cambios en la DCLH. Una de las propuestas efectuadas por ellos fue la relacionada con la mejora en la comunicación a las dependencias. También, surgieron relatos respecto de la organización efectuada entre ellos con la implementación de ciertos programas que les permite trabajar en conjunto, la propuesta de elaboración de controles por muestreo y la necesidad de resolver los inconvenientes producidos en los circuitos administrativos y los actos resolutivos, lo que implicaría un cambio aún más radical en función de una planificación efectuada en coordinación con otras Direcciones que entienden al respecto. Sin embargo, ante estas iniciativas de organización y cambio, no encontraron respuesta a las diversas propuestas elevadas a la Dirección.

La causa de los problemas existentes en la DCLH, de acuerdo a los sucesivos relatos, surgía de una falencia en las funciones de gestión, esto es, dirección, coordinación, organización y planificación propia del área y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretarlas y llevar a cabo las tareas que esto implica. Asimismo, se observó que esta desorganización tenía una incidencia directa en el clima laboral y que hubieran podido evitarse situaciones críticas tomando las decisiones pertinentes a fin de enfrentar las contingencias que se suscitaban en los procesos de liquidación de haberes. La falta de delimitación ante las directivas de las otras Direcciones

asimismo incidía en ese sentido. Así, fue generándose un desgaste en los agentes involucrados en el área originado por el volumen de trabajo de cada uno, por la falta de directivas y de respuesta ante situaciones problemáticas y conflictivas, que se fueron perpetuando en el tiempo. En el transcurso de las distintas entrevistas surgía como una constante la organización de las tareas por iniciativa de los supervisores, como así también la respuesta de estos ante la ausencia de alguno de ellos.

### Conclusiones de la relación profesionalización – eficacia en la DCLH

De acuerdo a las expresiones de todos los actores intervinientes, la observación efectuada en las distintas áreas, y considerando la falta de registros de medición cuantificable, se concluyó que no existe la posibilidad de realizar una medición en grados de la eficacia del proceso que se lleva a cabo en la DCLH así como pudo efectuarse en las dependencias.

Sin embargo, y de acuerdo al relato de los testigos, el personal profesional manifestaba la iniciativa, la capacidad, el entusiasmo, la responsabilidad y el compromiso para llevar adelante una mejora de aquellos procesos pero, una vez planteados, no encontraba respuesta. Cabe aquí consignar que en la actualidad, en ausencia de la Directora titular que en ocasión de las entrevistas conducía el grupo y con el mando a cargo de una agente profesional, hay indicios de mejora y así lo manifestaron los supervisores que fueron nuevamente entrevistados. Cabe agregar que, dada la especificidad del área, la formación de grado relacionada con las Ciencias Económicas tendría una incidencia favorable en esta nueva conducción.

A la hora de establecer el cumplimiento del macro objetivo sobre la liquidación de haberes en tiempo y en forma, y considerando todas las problemáticas expuestas,

simplemente se concluyó que el grupo de supervisores profesionales tiene más posibilidades de llevar a cabo un proceso de liquidación de haberes eficaz, más aún dado el cambio de conducción.

En conclusión, la liquidación se efectúa en término, se cumple con los servicios a terceros pero queda mucho para perfeccionar en cuanto a la *forma*: cierres en fecha pero con cuestiones pendientes de realizar. La Directora actualmente en funciones considera que se cumple con el objetivo de la liquidación final *“aunque no tal vez en un 100% de calidad”*.

Sin embargo, los actores entrevistados fueron dando cuenta a lo largo de las entrevistas de las capacidades observadas en los supervisores profesionales. En sus relatos, se sucedieron referencias a su iniciativa, trabajo en equipo, autonomía, organización del trabajo, resolución de problemas, todas estas capacidades establecidas desde la teoría como constitutivas de las *competencias profesionales*.

#### *Comparación con el período anterior*

Los entrevistados aluden a la generación del personal que tiene incorporados patrones de procedimientos ya establecidos, en muchos casos realizados muy responsablemente, y a su reticencia para adecuarse a los cambios y adaptarse a las nuevas realidades. Se hizo referencia de esta forma a la, por ellos llamada, vieja escuela. A continuación, algunos de los relatos: *“La formación nuestra, ¿sabés cuál había sido? La de trabajar y que el resto trabaje a la par de uno, pero no teníamos esa formación de gestión”* (extraído de la entrevista realizada a un actor histórico de la DGP)... *“Son escuelas, en las nuevas generaciones quizás las conducciones sean más pro, dónde vos estás buscándole la vuelta al problema, buscando alternativas nuevas de soluciones y en las escuelas más viejas no se buscaba tanto las alternativas nuevas sino que a los problemas vos tratabas de contenerlos, de alguna forma, pero no buscando alternativas de re diseñar procedimientos. Yo creo que las escuelas viejas decían esto se hace así y se hacía así”* (extraído de la entrevista realizada a un actor de la DGTI)... *“Yo ahora veo a esta gente como más optimistas para integrar a las dependencias. Antes era como que te hacían notar que ellos eran los máximos y vos estabas ahí abajo, ahora es como que se trabaja más en equipo”* (extraído de la entrevista realizada a un actor de dependencia).

#### **Conclusiones finales**

##### *La profesionalización en las dependencias*

Una hipótesis es una suposición o premisa. Tras el análisis de la información obtenida se llegó a una conclusión distinta a la inicialmente supuesta para el caso del proceso de liquidación de haberes que se realiza en las

dependencias. En un principio, a la hora de responder a la hipótesis de esta investigación, se pudieron determinar ciertos resultados que dieron cuenta de que la profesionalización en las dependencias no guarda relación con procesos de liquidación de haberes más eficaces. Se concluyó que un proceso tan mecánico, cíclico, simple y reiterativo, como los mismos actores lo definieron, puede guardar relación con otras variables como el compromiso adquirido por parte del agente liquidador.

Las características de dicho proceso operan en algunos casos como un condicionante negativo para tales profesionales posicionando a esta tarea simple en una situación de desventaja frente a sus desempeños profesionales por fuera de la Institución Universitaria. Es decir, esa profesionalización en algunos actores se observó en detrimento de la eficacia de los procesos.

##### *La profesionalización en la DCLH*

La incorporación del personal profesional ha significado para el conjunto de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional un salto de calidad en los servicios que allí se brindan. Sin lugar a dudas, esa formación profesional ha sido la protagonista del proceso de implementación de diversos sistemas (contrataciones, compras, entre otros) que significaron un gran avance para la formalización de circuitos que antes se realizaban de manera aleatoria en muchas áreas de la Secretaría, cambios que marcaron un antes y un después en la gestión administrativa.

Si bien el grado de eficacia en uno o en otro período no pudo ser medido con exactitud, hay muchos indicadores que dan cuenta de la mayor posibilidad que tiene la DCLH de incrementar la calidad de los procesos de liquidación de haberes, sobre todo considerando la inminente implementación de un nuevo sistema a tales efectos, en virtud del equipo de profesionales con el que hoy cuenta y del cambio de gestión.

Asimismo, se pudo concluir que la relación de la profesionalización inherente a las Ciencias Económicas tiene un alto grado de incidencia en un área en la que los procesos tienen mucho que ver con este tipo de formación.

##### *El compromiso con la Institución Universitaria*

La formación profesional no asegura ese valor agregado, simplemente otorga las herramientas para poder adquirirlo. Así, se da cuenta de otro componente esencial a la hora de determinar la eficacia de procesos de liquidación de haberes, la responsabilidad, el compromiso con la Institución, cualidades que no emergen exclusivamente de aquella formación profesional. También se pudo comprobar lo que implica para el sistema de liquidación de haberes la combinación de ambas variables, profesionalización y compromiso con la

labor. De acuerdo a los distintos relatos, en una dependencia de alto grado de eficacia se posibilita un trabajo en equipo, de retroalimentación con la SPGI. Tal *feed back* redundante en una mejora en la calidad de los procesos dada la detección de errores en la liquidación por parte del agente y su activa intervención conducente a su corrección. Así lo expresaba: *“Por ahí nos hacen consultas, nos piden chequeanos esto, fijate en la tabla, controla, es un ida y vuelta...”*

Esta participación de otras variables, que tendrían incidencia sobre el grado de eficacia de los procesos, permitió determinar tres tipos de liquidadores de haberes:

1. Los actores sin título profesional que realizan su labor con gran compromiso con su función. Así lo demostraron muchos agentes de tales características en cuyas dependencias se determinó un alto grado de eficacia.
2. Los actores con título profesional, cuyas dependencias revelaron bajo grado de eficacia.
3. Los actores con título de grado, que realizan su labor con gran compromiso con la institución y que, como en el caso expuesto, realizan una tarea de retroalimentación que redundante en una mejora de calidad de los procesos de liquidación de haberes. Cabe agregar que en este caso también se determinó favorable la formación relacionada a las Ciencias Económicas, es decir, afín a los procesos.

### Otras conclusiones

#### *Sugerencias aportadas*

La riqueza de los variados resultados obtenidos en este proceso de investigación tienen relación con la información que aportan en una instancia de implementación de un nuevo sistema de liquidación de haberes, no solo como una herramienta para tal liquidación, sino también como un sistema de gestión de personal y una oportunidad para la mejora de los circuitos administrativos y de aquellos problemas detectados.

Cabe aclarar primero que el sistema Pampa es un sistema prácticamente en desuso en las mayorías de las Universidades Nacionales. La SPGI ha puesto en marcha el proyecto de implementación del sistema Mapuche, del cual se pretende que además de ser un sistema de liquidación de haberes, sea uno de gestión de personal, hasta en lo que a nivel presupuestario respecta. Aquel realiza únicamente la liquidación pero no ha sido utilizado para estas otras funciones en tanto y en cuanto no se ven reflejados los datos académicos y personales de los agentes de la UNC, no responde a las demandas de información necesarias y no se completó su implementación.

Entre las sugerencias aportadas se destacan las siguientes:

- Diseño de los circuitos administrativos a fin de obtener actos resolutive, tanto de las facultades como del área

central, con la correspondiente aplicación de la normativa vigente a efectos de liberar a los supervisores de la DCLH de dicha tarea.

- Elaboración de un sistema de control de dichos actos resolutive por muestreo.
- Formalización de los procedimientos.
- Capacitación de los agentes de las áreas Personal y Suelos a fin de lograr tales actos resolutive de calidad.
- Responsabilización de las dependencias con relación a la carga de sus novedades y delimitación de las funciones correspondientes entre ellas y la DCLH con el fin de permitir a los supervisores de la DCLH efectuar los llamados controles intermedios de liquidación de haberes.
- Definición de la normativa a aplicar a fin de legitimar los procedimientos.
- Elaboración de un sistema de control de novedades en la DCLH por muestreo que permita realizar controles aleatorios por casos.
- Digitalización de la documentación respaldatoria a fin de evitar el traslado y acumulación de papel.
- Digitalización de recibos y planillas de haberes.

#### *Las competencias profesionales y las tensiones en juego*

En la Dirección se produjo una etapa de transición entre dos lógicas de funcionamiento que se sometieron a una especie de juegos de fricción y que terminaron produciendo una fractura en el área que fue haciéndose fácil de observar y difícil de sostener. Por un lado, los representantes de una lógica de procesos de innovación lentos y de resistencias internas y por el otro, la irrupción de una nueva lógica que se mueve al ritmo de la complicación de las exigencias y que comienza como a disputar un espacio de poder. Una lógica conservadora que se enfrenta a otra de carácter renovador, los intereses en juego, las aspiraciones de unos y la resistencia de otros y una realidad cambiante, demandante, compleja, que resulta amigable para esta nueva generación de profesionales.

Surgieron de esta manera nuevos interrogantes en esta relación de encuentro de lógicas, como así también entre los mismos profesionales representantes de una de ellas:

- ¿Cuáles son las reglas de juego del personal no docente de la UNC?
  - ¿Cuáles son los intereses y los capitales que entran en juego en las luchas de poder?
- Desde la teoría de campos de Pierre Bourdieu, resultaría interesante indagar respecto de este espacio de juego de estrategia, en el que se establecen relaciones entre participantes del orden de la lucha, en las que siempre va a haber conflictos y puja de intereses entre ellos. Participantes o agentes que pueden luchar, crear,

participar. Indagar respecto de sus márgenes de maniobra, cuál es el capital simbólico para ellos, cómo se establecen las alianzas, creaciones, participación, estrategias, rupturas, en pos de ese capital simbólico, aquello que otorga legitimidad, prestigio y autoridad al agente que lo posee. Todos estos, cuestionamientos que posibilitan otra mirada a las conclusiones establecidas en la presente investigación.

-

### Referencias bibliográficas

- Ahumada Figueroa, L. (2001). "Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional". Cap. IV. Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso. Chile.
- Alonso Ramos, E. (2005). "La utilización de los objetivos como criterio de eficacia organizacional". Universidad de Almería. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales N° 56, p. 137.
- Arellano-Gault, D. (2003). "Profesionalización de la administración pública en México: ¿De un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido?" en Retos de la profesionalización de la función pública en México. Caracas: CLAD, p. 161-212.
- Bonifacio, J.A. (1995). "La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n° 4. Caracas.
- Bresser Pereira, L.C. (1997). "Una reforma gerencial de la administración pública en Brasil". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n° 9. Caracas.
- Cajas, M. (2005). "La profesionalización del Servidor Público en Guatemala". Recuperado en marzo de 2015 de: <https://administracionpublica2012.files.wordpress.com/2012/04/laprofeservidorpublicomtc>
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la Eficacia Organizacional*. Capítulo III Eficacia Organizacional: Revisión conceptual y fundamentos teóricos. Tesis Doctoral, Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universitat de Barcelona.
- Escudero Muñoz, J.M. (2008). "Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos". Red U. *Revista de Docencia Universitaria*, n° 1. Formación centrada en competencias (II). Recuperado en junio de 2013 de [http://www.redu.um.es/Red\\_U/1m2](http://www.redu.um.es/Red_U/1m2).
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (Ediciones Díaz de Santos S.A.). Madrid.
- Fuentes Mijangos, C. (2014). Importancia de la Profesionalización de la Función Pública, Elementos Teóricos para su Análisis. *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, año 1, n° 1. Instituto Nacional de Administración Pública y Desarrollo (INAP), p. 21.
- González Murúa, V. (2002). "¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica". Artículo publicado en *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol XXII. N° 1. pp. 45-53. Recuperado en marzo de 2016 de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.htm>
- Jiménez Ramírez, J.M. (2007). Dos elementos esenciales para profesionalizar las funciones públicas regionales: la selección y la formación para el acceso de los empleados públicos. *Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, 12 (Oct. 3–Nov. 2: Santo Domingo).
- Maguid, A. (2004). "Carrera administrativa y capacitación como principales variables endógenas para la determinación de un salario justo: la profesionalización en el desarrollo de la carrera administrativa". *Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 9. (Nov. 2-5: Madrid).
- Mayo Alegre, J.C.; Loredó Carballo, N. y Reyes Benítez, S. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Contribuciones a la Economía*, issue 2009-04. Centro Universitario de Las Tunas. Cuba.
- Moctezuma, E. y Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados: El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. Academia Metropolitana – Centro de Estrategia y Desarrollo, Fondo de Cultura Económica. México D.F.
- Morales y Gómez, J.M. y Ruiz Alanís, L. (2007). La profesionalización de los administradores universitarios de la UAEM. *Espacios Públicos*, vol. 10, n° 20, p.p. 90-106. Universidad Autónoma de México.
- Obeide, S. (1989). Sobre el concepto de efectividad organizacional. Córdoba. Instituto de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. UNC.
- Oszlak, Oscar (2001). El servicio civil en América Latina y El Caribe: situación actual y retos futuros. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública (2001 Nov 5-9: Argentina).
- Peña Cordero, L. y Quezada Rivero, R. (2009). *Evaluación de desempeño y eficacia organizacional. Capítulo IV: Evaluación del desempeño y eficacia organizacional*. Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Ramió Matas, C. y Salvador, M. (2003). Servicio Civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativas. *Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal n° 6. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- Ramos Fernández-Torrecilla, F. (2005). "La participación del INAP en la cooperación multinivel de la formación".

Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

*Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10* (Oct. 18-21: Santiago).

Sáinz Moreno, F. y Martínez Herrán, G. (2003). "Formación y reforma administrativa: el papel de los institutos de formación en la reforma administrativa". INAP. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8* (Oct. 28-31: Pana

---

1 <http://www.unc.edu.ar/institucional/gobierno/estatutos>

2 <http://www.unc.edu.ar/gestion/spgi>

3 [http://www.dgp.unc.edu.ar/documentos/manuales/ManualesSIUP\\_ampa/ManualFuncional/Caract\\_PrincipalesPrestaciones](http://www.dgp.unc.edu.ar/documentos/manuales/ManualesSIUP_ampa/ManualFuncional/Caract_PrincipalesPrestaciones)

4 Este documento fue preparado por el Consejo Científico del CLAD y aprobado en su sesión del día 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo del CLAD, el que está compuesto por las máximas autoridades gubernamentales responsables de la modernización de la Administración Pública y de la reforma del Estado de los 25 países miembros.

5 Documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD. Santo Domingo, República Dominicana, 8-9 de noviembre de 2010.

6 Revista de Administración Pública y Desarrollo, INAP, Año 1, N° 1, julio 2014, p. 93

7 <http://www.unc.edu.ar/gestion/spgi/Resoluciones/resolucion-spgi-no-137-2012/anexo-2-manual-de-misiones-y-funciones-de-la-spgi.pdf>

8 Decreto 366/06 que homologa el convenio colectivo de trabajo para el sector no docente de las instituciones universitarias nacionales, celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, sector gremial que representa al personal no docente de las instituciones universitarias nacionales.