

Reunión de Discusión -Avances de la Práctica Profesional

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, se desarrollará la Reunión de Discusión del Instituto de Administración.

El encuentro se llevará a cabo este martes 10 de junio, de 18:30 a 20:00hs, por la plataforma zoom

ID: 896 2994 9071

Contraseña: PP2025

<https://us06web.zoom.us/j/89629949071?pwd=BWiaT6P3abBrWWWEUsTeDe9VF8y6sb.1>

Invitamos cordialmente a docentes, estudiantes y a todas las personas interesadas a participar de este encuentro.

¡Los esperamos!

Durante la reunión, se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Martes 10/06/2025 - Reunión de Discusión	
18:30hs	Alumno: Maximiliano Grellet Nombre del Trabajo: "Propuesta de profesionalización y diseño de los sistemas de control en una empresa familiar" Tutor: Javier García
18:45hs	Alumno: Mariana Cena Nombre del Trabajo: "Plan de mejora para el desempeño de la Oficina de Recepción Interna del Ministerio Pupilar y de la Defensa" Tutor: Cristian Rocha
19:00hs	Alumno: María Victoria Farías Nombre del Trabajo: "Evaluación de alternativas y propuesta de implementación de un sistema de seguimiento de observaciones de auditoría en entidades financieras" Tutor: Esteban Mulki
19:15hs	Alumno: José Patricio Gómez Nombre del Trabajo: "Propuesta de una Estructura Organizacional en un Estudio Contable en San Miguel de Tucumán" Tutor: Pablo Aguilar
19:30hs	Alumno: Daiana Haidar Nombre del Trabajo: "Gestión de recursos humanos en un salón de fiestas" Tutora: Candelaria Navarro



19:45hs

Alumno: Emilse Melina Zaya

Nombre del Trabajo: "Análisis y rediseño del sistema de gestión turística"

Tutor: Marcelo Adrián García

"Propuesta de profesionalización y diseño de los sistemas de control en una empresa familiar"

Alumno: Maximiliano Grellet

Tutor: Javier García

Resumen

Libritos, un negocio fundado en 2010 en Yerba Buena, Tucumán, comenzó enfocándose en la venta de útiles escolares. A lo largo de 14 años, ha crecido hasta convertirse en una de las librerías más reconocidas de la región, compitiendo con grandes cadenas. Sin embargo, este crecimiento ha revelado varios desafíos internos: falta de claridad en las tareas, dificultades en la toma de decisiones, carencia de una perspectiva a largo plazo, y procesos informales. Estos problemas, junto con la falta de estandarización y métricas de gestión, limitan su capacidad para profesionalizarse y volverse más competitiva.

El objetivo general será desarrollar un plan de profesionalización de una empresa familiar mediante el desarrollo de las palancas de control creencias y de control y diagnóstico planteadas por Simons para asegurar una gestión eficiente y adaptable, alineando los recursos y esfuerzos hacia el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, plantea tres dinámicas organizativas clave: creación de valor, desarrollo de estrategia y conducta humana. Estas generan tensiones que deben equilibrarse para mantener un control estratégico eficaz, gestionando la tensión entre innovación y metas predecibles para lograr crecimiento rentable. Simons propone cuatro palancas de control: 1) **Sistemas de Creencias**, que inspiran a través de misión, visión y valores; 2) **Sistemas de Límites**, que establecen restricciones para evitar riesgos; 3) **Sistemas de Control Diagnóstico**, que miden el rendimiento; y 4) **Sistemas de Control Interactivo**, que fomentan el diálogo y la innovación.

La necesidad de Libritos de profesionalizarse mediante las palancas de control de Simons, debido a deficiencias como la falta de procesos estandarizados, informalidad en la gestión y ausencia de medición del desempeño.

Tópicos de discusión: Considerando los hallazgos encontrados y las conclusiones obtenidas de la investigación:

- ¿Cómo contribuye la implementación de las palancas de control de Simons al proceso de profesionalización de una empresa familiar sin estructura formal previa?
- ¿Qué impacto tiene la formalización de la misión, visión y valores en la cultura organizacional y en la alineación de los comportamientos internos?



- ¿En qué medida la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) y variables críticas de rendimiento (VCR) permite superar la informalidad en la gestión y habilita el control estratégico?

Palabras claves: Empresa de Familia, Profesionalización, Palancas de Control, Estrategia

“Plan de mejora para el desempeño de la Oficina de Recepción Interna del Ministerio Pupilar y de la Defensa”

Alumna: Mariana Cena

Tutor: Cristian Rocha

Resumen

Este trabajo presenta una propuesta de mejora para optimizar el desempeño de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa del Ministerio Pupilar y de la Defensa.

En esta oficina se reciben solicitudes de las distintas áreas ejecutivas del Ministerio, relacionadas con la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para las actividades administrativas y judiciales. Actualmente existe una deficiencia en la sistematización de los expedientes, lo que provoca un desconocimiento tanto del estado actual de los mismos como de los tipos de expedientes que circulan en la dependencia

El objetivo principal de esta investigación es proponer acciones de mejora en la Oficina de Recepción Interna, optimizando el circuito de los expedientes mediante una gestión más eficiente del área, agilizando la respuesta de las distintas Oficinas de la Secretaría Administrativa.

Para el desarrollo del trabajo se ha optado por emplear un enfoque mixto con diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial)

El marco teórico se fundamenta en la visión de la organización como un sistema socio-técnico, según Schlemenson (1998), que resalta la necesidad de integrar capital humano y tecnología para cumplir con una misión común. Además, se apoya en el enfoque de Anthony y Govindarajan (2001), quienes enfatizan que un sistema de gestión debe incluir procesos y estructuras que optimicen el desempeño organizacional.

En la primera etapa de la investigación, se realizó un diagnóstico de la organización, identificando la misión, visión, valores y el manual de funcionamiento de la Oficina de Recepción Interna. Se llevaron a cabo entrevistas y observaciones directas, lo que permitió identificar los errores más frecuentes en el proceso administrativo.

A partir de la información recolectada, se elaboró una matriz FODA y un flujograma de la Oficina de Compras, la cual es clave en los procesos administrativos. También se desarrolló una matriz de control interno y administrativa. Actualmente, el registro de expedientes en el sistema no proporciona datos significativos, por lo que se ha optado por analizar las planillas de Excel utilizadas por la Oficina de Recepción Interna, a pesar de que estas no están completas. El objetivo de este análisis es identificar patrones, retrasos y problemas recurrentes en la gestión de expedientes, así



como cuantificar la frecuencia de incidencias y evaluar su impacto en la operatividad de los procesos.

Tópicos de discusión: ¿De qué manera un **tablero de control (dashboard)** puede mejorar la visibilidad y el seguimiento de los expedientes en la Oficina de Recepción Interna? ¿Es suficiente contar con datos completos de solo algunos expedientes para obtener conclusiones relevantes?

Palabras claves: optimización del desempeño-gestión de expedientes-procesos administrativos.

Evaluación de alternativas y propuesta de implementación de un sistema de seguimiento de observaciones de auditoría en entidades financieras"

Alumna: María Victoria Farías

Tutor: Esteban Mulki

Resumen

Con una trayectoria de más de 35 años de experiencia continua, AuditAR se ha consolidado como una de las consultoras más influyentes y respetadas de Argentina en diversas áreas como impuestos, auditoría, consultoría y servicios legales. La firma ha logrado posicionarse como un referente en el sector, destacándose especialmente en el ámbito de la auditoría, donde ocupa un lugar privilegiado entre las cinco mejores consultoras del país, sólo por detrás de las prestigiosas "Big Four".

En este contexto, AuditAR enfrenta un desafío crítico en la gestión del seguimiento de observaciones de auditoría, un proceso que es fundamental para garantizar no solo la calidad de los servicios que brinda, sino también para asegurar el cumplimiento de las normativas que regulan las auditorías. Actualmente, este seguimiento se realiza de manera manual, presentando una serie de ineficiencias que pueden dar lugar a errores humanos que a su vez pueden resultar en costos significativos para la empresa.

Según la Big Four KPMG (2021), las observaciones de auditoría son hallazgos documentados por los auditores durante el proceso de revisión, que generalmente señalan distintos tipos de debilidades en el control interno y por su parte, el Banco Central de la República Argentina, mediante la Comunicación A 6552 Argentina, establece que se debe llevar un registro de las debilidades de control interno de la entidad que contemple como mínimo la fecha de origen de las observaciones, el área responsable de solucionarlas, el plazo comprometido para su solución y las distintas etapas/estados del proceso de solución de las debilidades.

El plan para abordar esta necesidad incluye una investigación exhaustiva de las diversas opciones de software disponibles en el mercado y comparar su viabilidad con la posibilidad de desarrollar un sistema propio en función a las necesidades particulares de la consultora. Para tomar la mejor decisión, se realizará un análisis costo-beneficio detallado que comparará la viabilidad y eficacia de las soluciones disponibles en el mercado frente a la opción de un desarrollo interno.



Para recolectar los datos, se tuvieron entrevistas no estructuradas con los usuarios y se realizó una búsqueda de sistemas existentes empleando el método de observación estructurada.

Posteriormente, para decidir si es mejor adquirir un sistema existente en el mercado o desarrollar uno propio y a medida, se realizó una matriz de toma de decisión por el método de ponderación por puntos, en donde se asigna una ponderación específica a cada criterio relevante de acuerdo con su importancia, y luego se valoró cada opción o alternativa en función de estos criterios. Una vez terminado el análisis, se recomendó a la empresa la implementación del sistema que mejores resultados presentó.

Finalmente, tomando como base los resultados obtenidos, se presentan los siguientes tópicos de discusión:

- Evaluar la elaboración de un plan de implementación de un nuevo sistema.
- Identificar los desafíos que pueden presentarse a la hora de incorporar nuevas herramientas en los procesos.
- Elaborar un plan de mitigación que pueda combatir los posibles impedimentos a la hora de incorporar una nueva herramienta.

Palabras claves: Sistema de gestión-observaciones-auditoría

"Propuesta de una Estructura Organizacional en un Estudio Contable en San Miguel de Tucumán"

Alumno: José Patricio Gómez

Tutor: Pablo Aguilar

Resumen

El presente trabajo propone un diseño organizacional formal para un estudio contable ubicado en San Miguel de Tucumán. El objetivo principal es identificar y formalizar la estructura interna y los procesos clave del estudio, mediante la definición de roles, la estandarización de procesos y el análisis de puestos.

El estudio fue fundado por jóvenes profesionales en 2019 y ha experimentado un crecimiento significativo, lo cual, sin una estructura formal definida, generó cuellos de botella, duplicación de tareas y dependencia excesiva de los socios. A partir de entrevistas, observaciones directas, encuestas y análisis documental, se diagnosticó esta situación y se desarrolló una propuesta estructural adaptada.

El trabajo se fundamenta en teorías clásicas y modernas de administración, incluyendo a Taylor, Chiavenato, Gilli, Mintzberg y Robbins & Coulter. Desde un enfoque cualitativo basado en la metodología de Investigación-Acción (Hernández Sampieri), se analiza la estructura actual y se proyecta una nueva, basada en un modelo funcional adaptativo.

Para ello, se incorporó un análisis comparativo de modelos estructurales posibles — simple, funcional, profesional y adhocrático— concluyéndose que el modelo funcional, con mecanismos de coordinación interdepartamental podría ser el más adecuado. Este

permite aprovechar la especialización sin perder control ni coherencia estratégica, y a su vez, otorga la posibilidad de integrar elementos del modelo profesional en áreas que demandan alta autonomía técnica.

Como propuesta de mejora, se sugiere formalizar una estructura desde el enfoque elegido, y diseñar puestos clave en las distintas áreas considerando la especialización y las competencias requeridas para cada rol. Asimismo, se destaca la importancia de implementar manuales de procedimientos y herramientas tecnológicas para optimizar la eficiencia y reducir riesgos operativos.

Tópicos de discusión: ¿Sería conveniente ampliar el alcance del trabajo incorporando una matriz de competencias para cada puesto? ¿Podría esta herramienta complementar las descripciones de puestos, facilitando una gestión más precisa de los perfiles requeridos?

¿Qué herramientas podrían proponerse para medir el impacto del nuevo diseño organizacional propuesto sobre la eficiencia operativa a futuro?

Palabras claves: Estructura Organizacional –Diseño de Puestos – Procesos

“Gestión de recursos humanos en un salón de fiestas”

Alumna: Daiana Haidar

Tutora: Candelaria Navarro

Resumen

El presente trabajo aborda la problemática de la gestión informal del personal en el salón de fiestas familiar Nika en expansión ubicado en Tucumán. A partir de un diagnóstico organizativo integral, se identificaron debilidades en la distribución de funciones, capacitación del personal, comunicación interna y rotación laboral, que impactan de forma directa en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo básico de gestión de recursos humanos optimizando la estructura organizativa y diseñando un plan de capacitación adaptado a las necesidades del personal, buscando mejorar la eficiencia y el rendimiento general de la empresa.

Dentro del marco teórico destacan autores como Chiavenato (2012) quien indica que tener descripciones detalladas de cada rol permite una mejor asignación de tareas, facilita los procesos de selección y capacitación, y ayuda a evitar la duplicación de funciones o la sobrecarga de trabajo.

Se ha adoptado un enfoque cualitativo basado en la Investigación-Acción participativa, con el fin de comprender las problemáticas actuales y diseñar soluciones prácticas y efectivas.

En una primera instancia, se realizó la observación directa de los procesos internos y la dinámica entre los empleados, identificando duplicación de tareas y la falta de claridad en los roles. Posteriormente, se llevó a cabo la etapa de entrevistas dirigidas a los empleados para profundizar en sus percepciones sobre la organización, su rol dentro de la misma y las áreas de mejora que identifican. Entre los principales resultados

obtenidos, se elaboraron perfiles de puestos clave, se definió un organigrama funcional y se propuso un plan de capacitación por áreas. Además, se analizó la evolución de las ventas por salón entre 2017 y 2026, detectando una caída post-expansión que puede vincularse a fallas internas no abordadas a tiempo.

Tópicos de discusión: ¿Qué estrategias son más viables para implementar un sistema de evaluación de desempeño en una microempresa sin estructura formal? ¿Cómo se puede sostener la motivación del personal sin incentivos económicos relevantes? ¿Cómo medir el éxito de la implementación de esta propuesta en el corto y mediano plazo?

Palabras claves: estructura organizativa – capacitación – perfil de puestos

“Análisis y rediseño del sistema de gestión turística”

Alumna: Emilse Melina Zaya

Tutor: Marcelo Adrián García

Resumen

Mundo viajero SAS es una empresa de viajes y turismo ubicada en San Miguel de Tucumán que utiliza un sistema de software como servicio (SaaS) para gestionar reservas, clientes, proveedores y contabilidad, entre otros procesos. Aunque este sistema tiene el potencial de optimizar diversas operaciones, se han identificado limitaciones que afectan la eficiencia operativa. Entre los principales problemas destacan la falta de integración con otras herramientas de gestión y la necesidad de ejecutar procesos manuales, lo cual incrementa el riesgo de errores y reduce la productividad. Adicionalmente, la ausencia de reportes personalizados y la dependencia de herramientas externas, como Excel, comprometen la calidad y precisión de la información para la toma de decisiones.

El objetivo de este estudio es evaluar el sistema de gestión actual y proponer mejoras que optimicen las operaciones, disminuyan la carga manual y fortalezcan la capacidad de toma de decisiones estratégicas. En el marco teórico, se considera el concepto de sistemas de información, definido como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar las actividades de una organización (Laudon & Laudon, 2021). Según estos autores, un sistema eficaz debe facilitar la automatización, la eficiencia y la integración de los procesos operativos, para lo cual es fundamental una adecuada parametrización y la capacitación del personal. La automatización y configuración correcta del sistema no solo mejoran la eficiencia diaria, sino que también incrementan la precisión y disponibilidad de datos críticos para la gestión estratégica. Sin embargo, estas ventajas no se alcanzan cuando el sistema carece de parametrización adecuada, cuando los empleados no cuentan con la capacitación necesaria o cuando los procesos no están bien definidos, afectando la operatividad diaria y la toma de decisiones.

Para realizar este estudio, se adopta un enfoque de investigación-acción, que permite recopilar información directa de los empleados a través de entrevistas y observación del sistema de gestión, identificando así las principales deficiencias y posibles mejoras.



Como avances metodológicos, se desarrolló un cuadro explicativo de cada proceso con sus respectivas mejoras. Además, se incorporó una matriz de esfuerzo-impacto para priorizar las mejoras en el sistema. También se consideró el uso de metodologías ágiles, como la elaboración de post-its con historias de usuario técnicas, con el fin de captar y organizar los requerimientos de manera eficiente.

Tópicos de discusión:

- ¿Qué otras herramientas deberían considerarse en relación con las mejoras de seguridad?
- ¿Cuáles serían las herramientas más importantes para la capacitación del personal durante el cambio?

Palabras clave: Eficiencia operativa - Automatización - Seguridad - Capacitación