



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA

Tesis de Grado para la Licenciatura en Gestión de Recursos
Humanos

**“La Gestión del desarrollo de Recursos Humanos en el ámbito de
la Municipalidad de Viedma: principales dificultades en la
implementación de la carrera administrativa de los empleados del
Tribunal de Cuentas en el periodo 2010 al 2015”**

Tesista: María Cecilia Aguirre

Directora: Lic. María Emilia Ocampo

2018

Índice

AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIAS.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
La Gestión Integrada de RR.HH.	20
Políticas y prácticas de la Gestión del Desarrollo.....	32
Las políticas de promoción y carrera laboral	39
CAPÍTULO II	
LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE RR.HH. EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS: PO- LÍTICAS DE PROMOCIÓN Y CARRERA ADMINISTRATIVA	50
El Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma.....	51
La gestión de RRHH en el Tribunal de Cuentas: normativa vigente, organizacional y características de la dotación de personal.....	58
CAPÍTULO III	
PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE VIEDMA.	71

Antecedentes del proceso de pase a planta en la Municipalidad de Viedma	72
Acciones y criterios adoptados para la selección del personal en condiciones de acceder en el Tribunal	84
A MODO DE CONCLUSIÓN.....	95
ANEXOS	97
Ordenanza N.º 7065	98
Ordenanza N.º 7652	100
Resolución del Tribunal N.º 59/2013	102
Resolución N.º 93/2012	113
Entrevistas: Primer Mandatario	116
Resolución N.º 45/2011.....	117
Entrevista al personal del Tribunal de Cuentas.....	120
Decreto Municipal N.º 788/2015	128
Entrevista al Presidente del Tribunal de Cuentas.....	134
Cédula de Notificación N.º 446/15	135
Cuadro Referencial de Competencias	137

BIBLIOGRAFÍA	147
WEB BIBLIOGRÁFICO	149

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su misericordia.

A mí Directora Lic. María Emilia, por su confianza, dedicación y compromiso.

A mis Amigos Sandra y Gabriel, por apoyarme en todas las decisiones.

Al Intendente Municipal, José Luis Foulkes, por el tiempo otorgado en la entrevista.

A los Funcionarios Electos y directivos de la gestión 2015/19 T.C.M., por la voluntad y la predisposición.

A Vos Juan, porque te mantuviste a mi lado, dedicaste tiempo, me acompañaste y me comprendiste en todo momento.

Y a todos aquellos que no aparecen en este listado pero fueron parte de mi crecimiento profesional.

Solo me queda decirles: ¡Muchas Gracias!

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto a:

A mí Madre, por haberme dado la vida.

Adrián, Priscila y Macarena, mis hijos, por acompañarme y entenderme en los momentos en que no les dedique tiempo suficiente.

A Mi marido Omar por su confianza.

Al nuevo integrante, mi pequeño nieto, Noah.

Y a mis compañeros del Tribunal de Cuentas Municipal con quienes paso muchas horas trabajando, de las cuales hablamos, nos confesamos, nos aguantamos pero sobre todo: nos comprendemos.

ABSTRACT

La presente investigación se enmarcó en la disciplina de Recursos Humanos, particularmente en uno de los principales subsistemas del marco analítico presentado por Francisco (Longo, 2002) que comprende a las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo prestando especial atención a la carrera administrativa del personal del Tribunal de Cuentas Municipal, en el periodo 2010-2015. El estudio se orientó al análisis de las principales dificultades que obstaculizaron la implementación de los procesos de carrera laboral de los empleados en el organismo mencionado.

En este siglo, las organizaciones influenciadas por el contexto sociopolítico, han transitado una serie de transformaciones respecto de la Gestión del Personal. Es por eso, que existen avances en materia de modernización de la función pública; así lo redacta, la Carta Iberoamericana de la Función Pública en sus principios rectores que enfatiza la necesidad de diseñar políticas y prácticas de RR.HH. de calidad.

El tema abordado aspira a contribuir a un cambio organizacional en materia de políticas y prácticas de gestión integral de personas en el Tribunal de Cuentas, contemplando una nueva visión para la implementación de planes de carrera que identifiquen y conjuguen el potencial y expectativas del personal con las necesidades organizacionales.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada dentro de la disciplina de Gestión de Recursos Humanos. Por el tema de investigación profundicé el análisis en el subsistema de Gestión del Desarrollo, poniendo como foco de atención al personal del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma.

El Tribunal de Cuentas es el órgano de contralor de la Municipalidad. Éste es uno de los tres poderes del ámbito organizacional. El poder de contralor tiene como atribución controlar los actos administrativos posteriores a su ejecución. El Tribunal de Cuentas es conformado con miembros elegidos por el voto popular democrático y el mandato coincide con el del Poder Ejecutivo Municipal.

El organismo que presentaré es creado por la Carta Orgánica, cuenta con personal contratado y de planta permanente; en la actualidad es el elemento esencial para las funciones administrativas. Es por eso que el análisis del presente trabajo enfoca la gestión del desarrollo en el subsistema de gestión de RR.HH. dentro del sistema integral de gestión de personas.

En el Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos⁴, Francisco (Longo, 2002) analiza la adecuación de las personas a la estrategia de la organización; su propósito fundamental es producir resultados acordes a los objetivos organizacionales. Para ello, la organización tiene en cuenta los factores influyentes tales como el contexto interno, conformado por la estructura y

⁴El término Recursos Humanos a partir de esta nota al pie se abreviará de la siguiente manera RR.HH. para el resto del trabajo de investigación.

la cultura organizacional, y un entorno externo, compuesto por el marco jurídico correspondiente y el mercado de trabajo.

El modelo de gestión de personas comprende siete subsistemas distribuidos en tres niveles. La interacción integral de los subsistemas implica que cualquier modificación en uno provoque la alteración de los demás. Los subsistemas que conforman el modelo de gestión de RR.HH. son:

- Planificación.
- Organización del Trabajo.
- Gestión del Empleo.
- Gestión del Rendimiento.
- Gestión de la Compensación.
- Gestión del Desarrollo.
- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

En el subsistema de Gestión del Desarrollo de RR.HH., Francisco Longo estudia la implementación de políticas y prácticas que estimulan el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial. También incursiona en las políticas y prácticas que fomentan los aprendizajes necesarios y definen los itinerarios de carrera, conjugando las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

El autor del Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil propone un modelo de referencia de alcance global y sistémico que tiene tres objetivos básicos:

- Facilitar la tarea de los analistas de sistemas nacionales de servicio civil, suministrando un referente de contraste y orientaciones metodológicas que constituyan un instrumento útil para el trabajo;
- Posibilitar un enfoque común del diagnóstico que promueva el posterior análisis comparado.
- Suministrar un instrumental metodológico que permita valorar comparativamente determinadas dimensiones de las distintas realidades organizacionales analizadas.

De esta manera, el Marco Analítico permite orientar de manera relevante y comprensible la adaptación de las personas que desarrollan trabajos en los ámbitos laborales. Es así que el RR.HH. es un elemento fundamental para conseguir los resultados en las organizaciones.

En este marco, en la investigación propuesta analicé particularmente las principales dificultades que obstaculizaron la implementación de la carrera administrativa de los empleados municipales. Estos agentes pertenecen a uno de los tres poderes del ámbito Municipal de la ciudad de Viedma creados por Carta Orgánica: el Tribunal de Cuentas. Mediante la Ordenanza N° 2329/88 (Municipalidad de Viedma, 1988), sancionada por el Poder Legislativo de la Municipalidad de Viedma, se aprobó el Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal que se complementa con las normas establecidas en el Reglamento Interno, creado por Resolución N.º 41/10 – 17/2012 – 2015, del Tribunal de Cuentas Municipal.

La carrera administrativa resulta ser un proceso de avance conformado por una sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo, a partir de las cuales los empleados incorporan nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Esta carrera es la herramienta que permite el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano en una organización.

Al efecto de construir el estado de la cuestión, realicé una exhaustiva revisión bibliográfica considerando, en el plano internacional, los trabajos que cito a continuación.

La ponencia presentada por Edgar Enrique Martínez Cárdenas en Opinión Jurídica página digital, de la Facultad de Derecho de la Universidad de Medellín, en el año 2010, que lleva por título “La carrera Administrativa en Colombia: 70 años de ficción”. El objetivo de este trabajo es desarrollar un debate acerca del talento humano de las organizaciones públicas gubernamentales y la relación con la vigencia y la efectividad de la carrera administrativa. Esto orientado a la modernización del estado y la democratización de la sociedad.

La ponencia de Mariela Jiménez Peralta, publicada en la Revista Centroamericana de Administración Pública (ICAP) en el año 2013. Tiene por título “Logros en materia de recursos humanos de la Dirección General de Carrera Administrativa”, toma como periodo de investigación los años 2009 y 2011 de la Dirección General de la Carrera Administrativa (DIGECA). El informe refleja el desarrollo de la evolución del fundamento jurídico de la carrera administrativa en Panamá.

La publicación de Ana Cristina Quirós, Cynthia Salas, Licda. Evelyn Molina, Magister Laura Chaves, Licda. Lupita Abarca, Mariela Arias y Stephanie Fallas en el VII Congreso de la Universidad de Costa Rica, en el año 2014, de un trabajo titulado “Creación de un Sistema

de Carrera Administrativa”. En él integran los mecanismos institucionales vigentes orientados a promover el desarrollo del personal, para mejorar la calidad de su desempeño y otorgar reconocimiento a su esfuerzo. Uno de sus principales objetivos en la publicación fue indagar por qué aún no ha sido implementada la carrera administrativa.

La ponencia de Manuel Férrez Fernández en La Diputación de Barcelona, en el año 2006, de un trabajo que tituló “La carrera administrativa: nuevas perspectivas”. En él investiga y desarrolla una serie de reflexiones y modalidades sobre la carrera administrativa

La exposición de Carmen Blanco Gaztañaga, en el Instituto de Estudios Fiscales de España, en el año 2006, de una investigación titulada “La carrera administrativa”. En ella, la autora desarrolla cuáles fueron las políticas de gestión de personal que prestaron atención a la carrera. Además, estudia la evolución de la legislación en materia de carreras administrativas y tendencias de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La difusión, en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, de un documento de Rafael Martínez Poon que tituló “Profesionalización y carrera administrativa”, en el año 2003. En él expone una serie de planteamientos conceptuales sobre la importancia de la profesionalización así como de los sistemas de mérito en las administraciones públicas contemporáneas. También coloca especial énfasis en los conceptos de servicio civil de carrera ahora conocido como servicio profesional de carrera.

Además de tener una mirada internacional, también relevé el plano nacional y encontré los siguientes trabajos con pertinencia a la presente investigación:

La publicación de Fernando Straface, Laura Zuvanic y Mercedes Iacoviello en el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), de un estudio titulado “Apoyo al Diseño de un Sistema de Carrera Pública en la Provincia de Salta”, en el año 2010. Los autores toman como eje central la disfuncionalidad estructural asociada con la vulneración del principio de mérito. En el trabajo ofrecen lineamientos para revertir las disfuncionalidades detectadas en el sistema de carrera pública del servicio civil de la provincia de Salta, considerando las líneas de reforma de los países desarrollados y de las experiencias latinoamericanas.

La difusión, por parte de Eduardo Salas, Mirta Verón y Luciana Fraguiglia, a través de la Jefatura de Gabinete Presidencia de la Nación sobre la base del Decreto N° 214/06 Proyectos de Modernización del Estado, de un documento que analiza la situación del personal profesional de la Administración Pública Nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General”. El objetivo del documento es conocer las situaciones de los empleados profesionales, sus percepciones y su grado de satisfacción de trabajar en el ámbito de la Nación.

La publicación de Sandra Nazar en la revista del Instituto de Integración Latinoamericana de un trabajo denominado “Reforma de los Regímenes del empleo público” en el año 2006. Su propósito es plantear la necesidad de reformar los regímenes del empleo público, para que las relaciones laborales se orienten a la concertación y no al conflicto.

La exposición de Mercedes Iacoviello en la V Reunión de red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, en el año 2005, de un documento titulado “Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil: Resultados del Análisis por Subsistemas”. En él ofrece un

diagnóstico institucional de cada país a partir del análisis de los subsistemas propuestos por Francisco Longo (2002), agrupando por niveles de valoraciones promedio para cada país.

A partir de la búsqueda en el ámbito local, encontré las siguientes publicaciones pertinentes a la investigación:

La ponencia de Hugo Villca, publicada en la Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública, en el año 2013, titulada “La configuración de un nuevo horizonte en materia de Gestión Pública. El caso de la Provincia de Río Negro”. Su objetivo central es abordar los problemas de la Gestión Pública en el área de los recursos humanos del ámbito de la administración de la provincia de Río Negro.

El trabajo de María Emilia Ocampo, Dora Bonardo y Romina Hernández, en el IX Seminario de Redmuni convocado con la consigna “La agenda Pública Municipal – Presente y Perspectiva – en el año 2007, titulado “Construyendo Capacidades estatales: Las Capacitación y el Desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”. En esa investigación las autoras indagan la temática de los recursos humanos y su contribución al fortalecimiento de capacidades institucionales, relacionadas con la creación de condiciones favorables para un desarrollo local sostenido, en la ciudad de Viedma, en el período (2004-2007).

Tal como fuera antes mencionado, el propósito central de la presente investigación fue el análisis de las principales dificultades que obstaculizaron la implementación de la carrera administrativa de los empleados municipales de Viedma, pertenecientes al Tribunal de Cuentas,

en el último período de gestión correspondiente a los años 2010-2015. En consecuencia, los objetivos específicos dieron curso a la presente investigación son:

- Describir las acciones que se llevaron a cabo para poner en marcha la carrera administrativa dentro del Tribunal de Cuentas en el período de investigación propuesto.
- Identificar los obstáculos y las dificultades que se produjeron en la implementación de la carrera administrativa respecto del recurso humano perteneciente al Tribunal de Cuentas Municipal. a partir del llamado a pase a planta de los empleados municipales de Viedma.
- Analizar cuáles fueron los criterios adoptados y la normativa tenida en cuenta para llevar a cabo el proceso de selección del personal en condiciones de acceder al proceso de pase a planta.

Planteados los objetivos específicos, la complejidad del tema de investigación dirimió su curso a partir de los posibles supuestos:

- Las políticas y acciones del área de Planeamiento y Desarrollo de la Municipalidad de Viedma, no se implementaron de forma coherente con el régimen del estatuto del empleado municipal dentro del Tribunal de Cuentas Municipal porque no hubo decisión política que promoviera el desarrollo de la carrera del personal del Tribunal.
- Los empleados pertenecientes al Tribunal de Cuentas Municipal sufrieron obstáculos y dificultades para poder acceder al proceso de pase a planta que perjudicó su carrera laboral en la institución, debido a la falta de apoyo por parte de los funcionarios del área.

- El proceso de pase a planta decretado por el Intendente no contemplaba algunos de los criterios y requisitos dentro del Estatuto del Empleado Municipal por la mala interpretación de la norma utilizada para la formulación de políticas y prácticas que originaban la selección del personal Municipal.

La metodología seleccionada para esta investigación es de tipo cualitativa. La misma permitió abordar la problemática objeto de la investigación desde una dimensión descriptiva e interpretativa de las representaciones y experiencias de los actores, en torno a las políticas y prácticas puestas en marcha en la Municipalidad de Viedma para el proceso de pase a planta del personal en general y del Tribunal de Cuentas en particular.

Las técnicas de recolección de información utilizadas para este tipo de trabajo han sido las entrevistas en profundidad. Las mismas posibilitaron obtener de manera flexible una información rica y profunda mediante la interacción directa con el entrevistado. La interacción directa permitió adquirir el conocimiento de las representaciones y modos de pensar de los actores claves del proceso. En virtud de que los empleados del Tribunal de Cuentas son solamente un total de veintidós para el final del periodo incluyendo al personal jerárquico, en este estudio la muestra coincide con la población. En tal sentido, las entrevistas se realizaron al personal contratado y el personal de planta permanente, que a continuación muestra la siguiente tabla n° 1:

Por relación contractual	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Funcionarios	3	3	3	3	3	3
Planta Permanente	1	3	3	3	2	10
Contratados	8	6	8	9	11	9

Contratados C. designación	5	5	5	6	6	2
Total	12	12	14	15	17	22

La tabla N° 2 refleja el detalle de los agentes que fueron destinados a las distintas funciones según el desempeño de las tareas para las cuales fueron encomendados al ingresar al ámbito del Tribunal de Cuentas Municipal.

Por desempeño	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Conducción en la gestión	3	3	3	3	3	3
Servicios Generales	1	1	1	1	1	2
Administrativos	5	5	7	8	10	12
Directivos	1	1	1	1	1	2
Secretarios	2	2	2	2	2	3
Total	12	12	14	15	17	22

La indagación también se llevó a cabo al Presidente del Tribunal de Cuentas y al Sr. Intendente de la ciudad de Viedma, por ser considerados actores claves. Además, también fueron entrevistados representantes de las dos entidades gremiales del Municipio, un representante del Sindicato de Empleados y Obreros Municipales (SOYEM), un representante del Unión Personal Civil de la Nación (UPCN).

Con el propósito de enriquecer el relevamiento de información también fueron consultados dos miembros del Concejo Deliberante, un Concejal del FPV y un Concejal del Partido Radical. Sin lugar dudas, la indagación también se llevó a cabo al Presidente del Tribunal de Cuentas y al Sr. Intendente de la ciudad de Viedma.

Otro método de recolección contundente fueron las observaciones directas, ya que, a través de la utilización de una hoja de registro, se registraron hechos y sucesos inherentes al desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. El revelamiento documental se pudo llevar a cabo sin dificultades y en todo momento se facilitó el acceso a las fuentes por parte de los miembros del Tribunal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La Gestión Integrada de RR.HH.

El marco conceptual metodológico de (Longo, 2002)⁵, es la perspectiva teórica que sustenta esta investigación ya que facilita a los analistas la comprensión de los diagnósticos institucionales para la gestión de personas en las organizaciones. Éste, está compuesto por los sistemas políticos-administrativos nacionales, que mediante sus políticas gestionan el empleo denominado servicio civil.

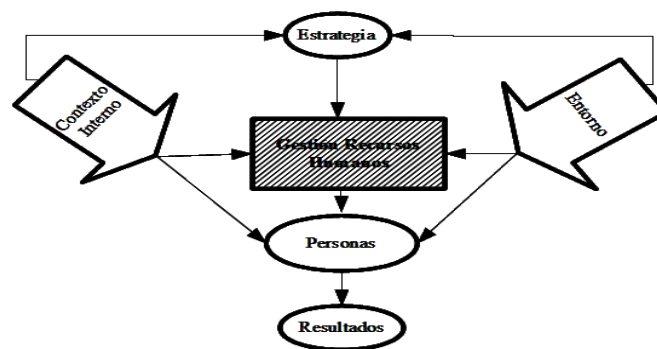
El servicio civil es el sistema que gestiona el empleo público y sus regulaciones. Este sistema puede ser de derecho público o privado; por ejemplo, el nombramiento de una persona, que como resultado posibilita a ésta quedar empleada al organismo.

El modelo integral que presenta (Longo, 2002) ofrece las herramientas para el diseño de las políticas que alinean la planificación estratégica de la organización con la planificación, vinculadas a las políticas de gestión de personas. La finalidad del modelo es contar con un enfoque amplio y actual que permita diseñar las políticas de gestión e incorporar guías modernas a nivel de modernización en calidad de RR.HH. Reconoce a la gestión de RR.HH. desde su integridad al posibilitar la observación global del valor estratégico de la organización y de los factores situacionales.

⁵Francisco Longo (2002), presento una investigación a pedido del Banco Interamericano de Desarrollo. En la título “Marco Analítico para el diagnóstico Institucional de los sistemas de servicio civil”. Es una de las obras más prestigiosas y reconocidas de este autor que pone su objeto de estudio en la gestión de las personas en los servicios civiles.

El modelo integral de gestión otorga a los analistas una orientación; el autor Francisco Longo crea una herramienta para la comprensión de los procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones. En el proceso de gestión de personas, el análisis es a través de un diagnóstico; éste indaga sobre la gestión de RR.HH. dentro de los ámbitos organizacionales.

De esta manera, el cuadro 1 muestra la integridad de los elementos y factores que influyen en el Modelo Integral de Gestión.



Cuadro 1: Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Modelo Integral (Longo, 2002) adaptado.

Precisamente, el autor presenta el modelo como herramienta para gestionar el recurso humano en las organizaciones. De esta manera, define como actúa el modelo: *(...) un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas* (Longo, 2002, p. 11).

El modelo, involucra a la estrategia organizacional, al contexto interno compuesto por la estructura y la cultura organizacional y al entorno; promueve el análisis y comprensión de los resultados. El primer análisis y comprensión que realiza en el marco del modelo, es observar el grado de adecuación que debe existir entre las personas y los fines perseguidos por la

organización. Luego, se presta especial atención a las conductas de las personas en su trabajo, es decir a su desempeño laboral.

El cuadro 1 muestra los elementos y factores que conforman las políticas y prácticas de gestión de RR.HH.: la estrategia organizacional y las personas. Los factores cohesivos son el contexto interno y el entorno, que permiten analizar las políticas de gestión de las personas en torno a la obtención de los resultados organizacionales. A través de su diagnóstico se comprenden las relaciones que se establecen entre ellos y la importancia del diseño de políticas y prácticas que gestionan al recurso humano, por ello, es fundamental lograr la integridad de los elementos y factores que la conforman.

Prosiguiendo con el aporte de Francisco (Longo, 2002), la organización obtiene sus resultados al tener presente la integridad de factores que confluyen y se interrelacionan en el modelo. En la integridad del modelo, el papel de las personas es fundamental para conseguir los resultados en las organizaciones.

La estrategia orientará el diagnóstico y el diseño de las políticas y prácticas de gestión de personas; analizarla e identificarla es fundamental para comprender los entornos laborales y poder construir la visión y misión de la organización. Si la organización pretende ser eficaz, eficiente, innovadora, inteligente y sistemática, necesariamente debe vincular la estrategia con la misión, la visión y las competencias de las personas. Longo (2002) plantea que, la estrategia en las organizaciones es detectada mediante un análisis que surge de acuerdo a tres factores imprescindibles. Los factores corresponden al contexto interno, el entorno y el grado de adecuación que poseen las personas dentro de la organización. Además destaca dos factores

situacionales que se consideran de estudio obligatorio en el marco de este modelo, ellos son: la estructura, es una importante fuente de influencias, representa el grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones, son, entre otros, datos estructurales relevantes para la gestión de las personas. El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización que refleja la división de tareas, la coordinación entre ellas y las relaciones de jerarquías existentes.

En el caso de la cultura organizativa, también es un factor situacional de extraordinaria importancia, ya que con frecuencia, los modelos mentales y valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento humano, así como se las propias políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

En el análisis, la postura de dos autores que investigan la influencia de la cultura organizacional define el concepto de la siguiente manera:

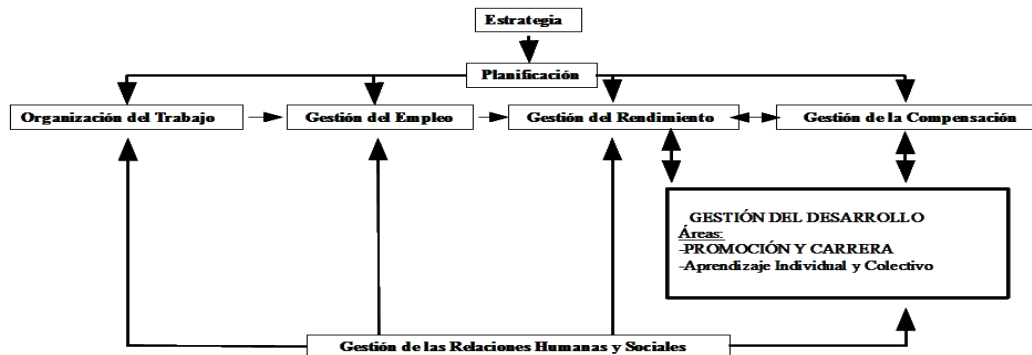
Según Schein (1991), “La cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas. Un proceso social que sostiene que la base de la cultura es un set de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y sigue sosteniendo que si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambigua, entonces, por definición ese grupo no tiene cultura en relación a las cosas”.

Según Romero (1996), *la cultura organizacional es un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de las diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas*".

Respecto del entorno, se entiende que está constituido por las normas legales y el mercado laboral. Las normas legales señalan el marco jurídico con el que cuentan las organizaciones, es decir que establece los límites y alcances de los actos administrativos. Comprende las normas, las leyes, las reglas que rodean un ámbito organizacional. Regulan las relaciones entre las personas y están sujetas a deberes y derechos. Las normas son el deber ser de una conducta dentro de la sociedad.

El mercado de trabajo es un elemento que cohesiona e influye en el entorno, constituye un referente importante para el diseño y funcionamiento de las políticas y prácticas de gestión de personas tendientes a la selección y reclutamiento del personal. El mercado de trabajo es un factor de carácter situacional y trascendente en las políticas y prácticas de gestión de talento humano dentro de una organización.

En el modelo de gestión de RR.HH. confluyen siete subsistemas, que le permiten actuar como sistema abierto y operan de manera interconectada e interrelacionada. Los subsistemas están graficados en tres niveles y actúan de manera operativa, articulada, interrelacionada y estratégicamente coherentes. Ellos son los que gráficamente muestra el cuadro 2:



Cuadro 2: Subsistemas de Gestión de RR.HH

Fuente: Modelo de Integral de Longo (2002), adaptado.

- Planificación de RR.HH.: actúa como puerta de entrada de las políticas de gestión.
- Organización del trabajo, que permite prefigurar y concretar el contenido de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñar el puesto.
- Gestión del empleo, que posibilita el diseño de las políticas y prácticas correspondientes a los flujos de entrada, los movimientos y la salida de las personas.
- Gestión del rendimiento, que facilita el diseño de las políticas y prácticas que vinculan las gestiones de la planificación, el estímulo y la evaluación de la contribución que hacen las personas a la organización.
- Gestión de la compensación, que suministra las políticas y prácticas que delinean las políticas en materia de retribución y contribución de las personas.

- Gestión del desarrollo, por último, que tiene un apartado especial por ser el objeto de estudio - En él es primordial el diseño de las políticas y prácticas que cuidan el crecimiento individual y colectivo de las personas.
- Gestión de las relaciones humanas. En el sistema de gestión de RR.HH., este subsistema procura diseñar políticas que relacionen y vinculen a todos los subsistemas ya mencionados.

Al observar el cuadro 1, presentado anteriormente, la primera interpretación es la manera de actuar de los factores y elementos que lo conforman el modelo integral, reflejando la forma en que influyen los elementos y factores en el diseño de políticas y prácticas de gestión que conforman la organización.

Otro autor, referente del estudio de los recursos humanos, (Chiavenato, 2000)⁶, profundiza acerca de las políticas que vinculan a la administración del personal perteneciente a los ámbitos laborales, resaltando la importancia estratégica que tienen los RR.HH. para el éxito en las organizaciones. Destaca que, la administración del capital humano en las organizaciones radica su función en obtener y suministrar datos concernientes al personal que orientan las políticas y prácticas que tienen relación vinculante y determinante con el aspecto interno y externo de la organización. Además, le otorga dos características fundamentales: el carácter multivariado y el contingente. La administración del personal en los ámbitos laborales depende de la situación

⁶ Idalberto Chiavenato (2000), en su quinta edición desarrolla los fundamentos de la administración de recursos humanos (ARH). En esta edición abarca la problemática concerniente a la administración de los recursos humanos.

organizacional y comprende el ambiente, la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tiene en la organización acerca del hombre, de la calidad y cantidad de trabajadores que se disponga. En la administración de RR.HH. este proceso es denominado proceso de carácter contingente. Además, es de carácter multivariado porque la administración de recursos humanos es un área múltiple ya que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería laboral, ingeniería de sistemas, medicina laboral, cibernética, ingeniería de seguridad, etc.

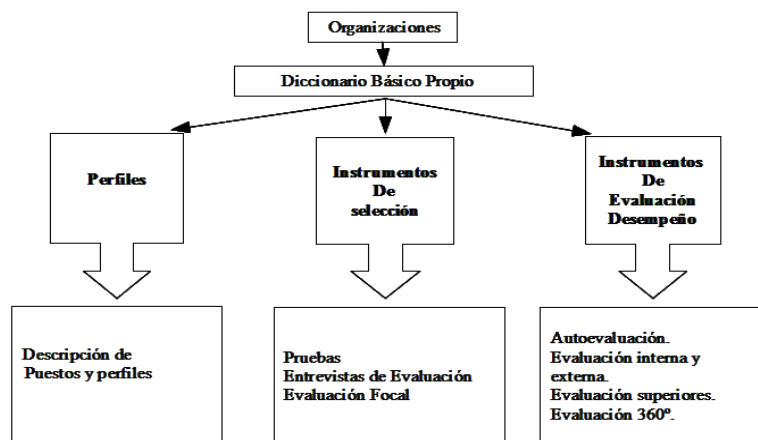
A su vez, la administración de RR.HH. actúa, organiza y toma responsabilidades y cumple las funciones de línea y de staff. En la administración de personas las responsabilidades de función de staff poseen las asistencias de asesorías y consultorías que les proporcionan y orientan sobre las normas y los reglamentos. La administración del capital humano correspondiente a la función de línea tiene directrices que otorgan la eficiencia y la eficacia de los resultados previstos por la organización. En la administración de RR.HH., este proceso es el de carácter múltiple.

Con relación al subsistema objeto de esta investigación, para Chiavenato (2000) señala que el desarrollo del personal implica el diseño de las políticas y prácticas de formación y capacitación del personal.

Por su parte Mercedes (Iacoviello, 2016)⁷ analiza la gestión desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones y la vincula con la guía referencial de las Competencias Laborales del Sector Público del CLAD, como un valioso instrumento para darle coherencia estratégica al sistema integral de gestión de RR.HH. La autora al investigar define al término competencias como: *“el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real (p. 7)”*.

En cada organización debe existir una guía referencial de competencias laborales, una estrategia y un diccionario de competencias propio; de esta manera sirve para lograr coherencia entre las necesidades de la organización y los intereses individuales así la organización podrá capitalizar. El diseño

básico del diccionario de competencias debe tener presente los siguientes elementos que actúan como indicadores para



Cuadro 3. Diccionario de la Organización

Fuente: Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (Iacoviello, 2016) adaptado.

⁷ Mercedes Iacoviello (2016), Argentina experta en Gestión de Recursos Humanos y Administración Pública. Títulos de grado y Pos grado. Junto a Noemí Pulido, elaboraron una guía para el Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD), que ayuda a gestionar el talento humano en las organizaciones.

identificar las competencias laborales en los servidores públicos. Y que a continuación se describen en el cuadro.

El cuadro 3 muestra los elementos que componen el diccionario básico que cada organización debe contar y que permiten gestionar el RR.HH. para satisfacer los intereses individuales de las personas junto a las necesidades de la organización. Las funciones son:

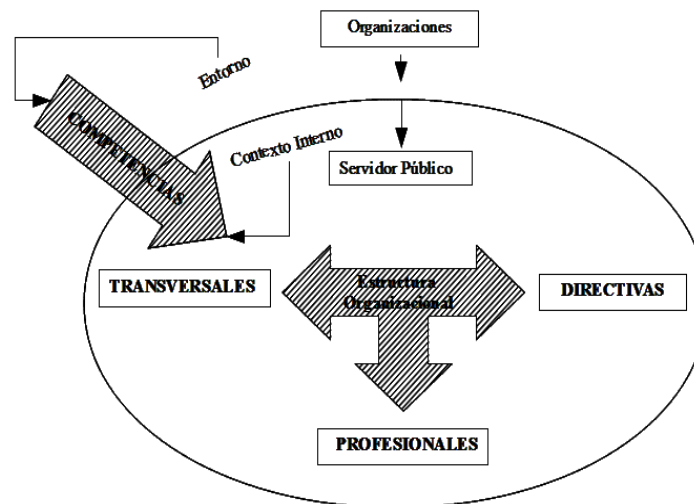
Elaborar la descripción de puestos y perfiles, adecuando el grado de elegibilidad de los postulantes a un puesto dentro de la organización. De esta manera, otorga información a las unidades de diseño y gestión del desarrollo del personal.

- Seleccionar al personal, que prepara las técnicas basadas en las pruebas, las entrevistas de evaluación y la evaluación focal. Esto facilita el diseño de políticas para conjugar la asignación de las personas a los puestos vacantes.
- Evaluar el desempeño del personal para un seguimiento, a través de diferentes técnicas: la autoevaluación, la evaluación de la percepción del usuario interno o externo, la

evaluación de sus superiores y la evaluación de 360°. Esta evaluación proporciona un caudal de información que sirve para la toma de decisiones.

La estructura del diccionario propio que señala el cuadro 4 de cada organización debe contemplar las tres secciones. El cuadro cuenta con tres secciones en las que se organizan las competencias y los ejes de gestión guiados por la Carta Iberoamericana.

- La primera sección corresponde a las competencias transversales son aquellas que atraviesan a todo



Cuadro 4. Estructura del Diccionario

Fuente: Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (Iacoviello, 2016) adaptado.

servidor público; son las competencias propias de la organización. El eje de gestión corresponde al eje institucional. Esta primera sección aborda las competencias que corresponden al aprendizaje continuo, al compromiso como servidor público, al desarrollo de las relaciones interpersonales y la integridad institucional.

- La segunda sección son las competencias directivas; las competencias directivas permite colaborar con la gestión de los resultados, la gestión de los vínculos y la conducción del cambio. Está segunda sección afianza las competencias en la función del liderazgo directivo;

focaliza las competencias directivas dentro de las organizaciones. Estas últimas vinculan las políticas de gestión del desarrollo de las personas. También vinculan las políticas de gestión la calidad, el liderazgo efectivo, el manejo de recursos, la planificación, la relación con los directivos, la resolución de problemas y la toma de decisiones que surgen en las organizaciones.

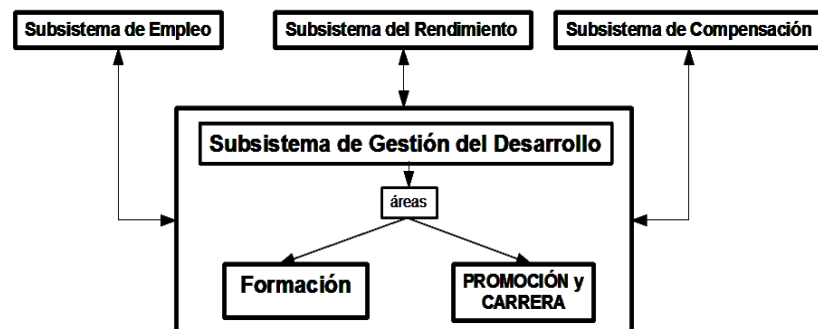
- La última sección del diccionario propio son las competencias profesionales, que impulsan la orientación de los resultados y la implementación de los procesos de mejora y consenso de la Carta Iberoamericana. De esta forma, las competencias profesionales radican en la orientación de los resultados como aporte técnico profesional, comunicación efectiva, programación del trabajo, respuestas a los requerimientos y usos de las tecnologías de la información y comunicación. Su implicación ayuda en los procesos de mejora en la atención a problemas, la gestión de procedimientos de calidad, la instrumentación de decisiones y el manejo emocional.

De esta manera, los autores propuestos encaran la gestión integral de personas; el objetivo de este caudal de información fue facilitar la comprensión al momento de leer la situación problemática. En el siguiente capítulo desarrollo los conceptos que competen al diseño de las políticas y prácticas de la gestión integral de RR.HH.

Políticas y prácticas de la Gestión del Desarrollo

En la gestión del desarrollo del modelo integral de RR.HH, investiga (Longo, 2002) el propósito de las políticas y prácticas que logran estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial. También se expone sobre las políticas que fomentan los aprendizajes necesarios y las que implementan los itinerarios de carrera que conjugan las necesidades organizacionales con los perfiles individuales. La articulación entre las necesidades organizacionales y los perfiles individuales están relacionados con dos áreas estratégicas del subsistema de gestión del desarrollo: una es dimensión que diseñan las políticas y prácticas de formación y la otra, es la dimensión que diseñan las políticas y prácticas de promoción y carrera Longo, 2002, p.)

En el subsistema de gestión de desarrollo, como muestra el cuadro 5, las áreas estratégicas posibilitan el logro de la integridad e interrelación de las políticas y prácticas del subsistema del



Cuadro 5. Subsistema de Desarrollo de RR.HH.

Fuente: Gestión Integral de RR.HH. (Longo, 2002) adaptado.

desarrollo con los demás subsistemas que se conecta. Afirma que una de esas áreas diseña las

políticas de formación que tienen como propósito estimular el crecimiento profesional de RR.HH. de una organización. Además, tiene por objetivos aumentar el aprendizaje individual y colectivo y otorgar los incentivos para motivar la búsqueda del conocimiento a través de políticas que diseñen el desarrollo y capacitación del empleado. Las políticas descriptas corresponden al área de formación.

La siguiente área corresponde al diseño de políticas de promoción y carrera que permiten vincular el aporte que las personas hacen a la organización con el reconocimiento que la organización ofrece a las personas. Este reconocimiento encuentra su fundamento en la dimensión de promoción y carrera.

En el subsistema de gestión de desarrollo, la dimensión del diseño de las políticas y prácticas de promoción y carrera permiten observar la interrelación e integración del subsistema de gestión del desarrollo con los demás subsistemas de la gestión de RR.HH. como describe el cuadro 5.

La primera interrelación del subsistema de gestión del desarrollo corresponde al subsistema de gestión del empleo. Su función es interactuar y tomar información de las políticas y prácticas que definen los flujos de movimiento de las personas dentro de la organización.

La segunda interrelación la produce con la gestión del rendimiento. De este subsistema recibe información importante sobre el aporte de las personas. Esta información la utiliza para diseñar las políticas que vinculan la necesidad de aprendizaje de las personas y, además, para ofrecer oportunidades de promoción.

Por último, la interrelación con el subsistema de gestión de la compensación, para coordinar las políticas de retribución. Estas basan sus objetivos en la progresión salarial y sirven para conciliar los avances del diseño de la carrera.

Sin lugar a dudas, la efectividad del subsistema de gestión del desarrollo permite al talento humano desarrollarse dentro de la organización, al interactuar e integrarse con los demás subsistemas y otorgar a la persona la posibilidad de satisfacer sus intereses individuales. Por su parte, Chiavenato (1997) entiende que el concepto de desarrollo que vincula al conocimiento con la educación. El objetivo del subsistema de desarrollo de RR.HH. es preparar y desarrollar a las personas pertenecientes a una organización en la adaptación de las tareas previstas. A tal fin, se diseñan e implementan políticas tendientes al entrenamiento o capacitación, al desarrollo de personal y al desarrollo organizacional.

El aprendizaje es el proceso que incorpora conocimientos del ambiente a nuestro bagaje (hereditario o genético) dentro del transcurso de nuestra vida, promueve en la persona un cambio o modificación permanente del comportamiento y sirve para tomar decisiones basadas en las experiencias. Las experiencias, modifican el comportamiento de la persona mediante la práctica, es decir, el ejercicio continuo y repetido, la persona accede a lograr el cambio de actitud y se torna más eficaz y eficiente en las tareas asignadas dentro de una organización.

Una de las áreas del subsistema de desarrollo del capital humano es la del proceso de entrenamiento. Este posibilita diseñar políticas de RR.HH. y preparar a la persona para el cargo a ocupar dentro de la organización. Esta área del entrenamiento permite utilizar a la educación para conseguir la adquisición del nuevo conocimiento. La educación es primordial; facilita la

toma de decisiones en la vida de una persona. Chiavenato (1997) señala diferentes tipologías de educación que transita la persona a lo largo de su vida: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

El diseño de las políticas y prácticas que gestionan el subsistema de desarrollo permiten alinear los intereses individuales con las necesidades de la organización; la base de la información es la educación profesional. La educación profesional es obtenida de tres maneras; la primera manera de adquirir el nuevo conocimiento corresponde a la formación profesional, que le permite a la persona ingresar al mercado de trabajo ejerciendo su profesión. Esta política de formación planifica sus objetivos de manera amplia y a largo plazo; la segunda a través del perfeccionamiento o desarrollo profesional, que permite adquirir el conocimiento para perfeccionar a la persona en el crecimiento profesional, en determinada carrera, dentro de la organización. Los objetivos planteados en este proceso son menos amplios y a mediano plazo; y la tercera corresponde al entrenamiento, que permite lograr que la persona adquiera su conocimiento profesional y utilice el conocimiento en las tareas de adaptación y buen desempeño del cargo. La adquisición de este nuevo conocimiento es planteado en objetivos a corto plazo, de alcance limitado e inmediato.

El RR.HH., al adquirir sus conocimientos por medio de su entrenamiento, desarrollo personal y las innovaciones aportadas por los especialistas en desarrollo organizacional, permiten que se adquieran los conocimientos necesarios para el cargo a cubrir. De esta manera, se conjugan los intereses individuales de RR.HH. con las necesidades de la organización, para

diseñar las políticas y prácticas del desarrollo del personal y ofrecer oportunidades de promoción tanto en tiempo presente como en tiempo futuro.

Entre los intereses individuales y las necesidades organizacionales, la organización implementa políticas para satisfacer sus necesidades y preparar al personal para conseguir los resultados previstos en su misión organizacional. El proceso continúa al generar la retroalimentación, esta surge al cambiar la actitud de las personas por un clima propicio para la realización de las finalidades de la organización, aumentar su motivación, hacer más propicio las funciones de los supervisores y de la gerencia misma.

Entonces, el entrenamiento es el proceso de adquisición de conocimientos a corto plazo que posibilita aplicar los conocimientos de manera sistemática y organizada; en donde las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos previstos en la misión organizacional. El entrenamiento involucra cuatro momentos dentro del proceso de adquisición de conocimientos que permiten el cambio de comportamiento:

- El primer momento del proceso de entrenamiento es en el que se vincula la transmisión de información para lograr que ésta esté distribuida entre los entrenados como un paquete de conocimientos.
- El segundo momento es el de generación de las habilidades, sobre todo de aquellas destrezas y conocimientos que vinculan el desempeño del cargo actual o futuro.
- El tercer momento es en el que los agentes se involucran e incorporan o modifican sus actitudes. Las políticas implementadas permiten cambiar las actitudes negativas por

positivas, aumentar la motivación y desarrollar la sensibilidad de las relaciones entre del personal con la gerencia.

- El cuarto momento es en el que se eleva el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías, no solo para el RR.HH sino que para el gerenciamiento.

De esta manera, el entrenamiento de RR.HH dentro de las organizaciones actúa como responsabilidad de línea y como función de staff. La función de la primera es llevar los procedimientos administrativos de la organización. La segunda permite diseñar y planificar políticas que son implementadas por los especialistas o asesores.

Este proceso de entrenamiento es un medio de adquisición de conocimientos mediante un acto intencional; el acto intencional es a corto plazo. Permite aplicar de manera sistemática y organizada las actitudes, el conocimiento y habilidades en las personas para el buen desempeño en las tareas a realizar en su puesto (Chiavenato, 1997).

Los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes corresponden a un fenómeno que surge del aprendizaje. El aprendizaje en el individuo nace por sus esfuerzos y el resultado de este fenómeno es conseguir la adquisición del nuevo conocimiento. El proceso de entrenamiento actúa como sistema abierto y se compone por los elementos de entrada, proceso, salida y retroalimentación.

El sistema abierto del proceso de entrenamiento comienza su ciclo con un inventario de necesidades de entrenamiento. El diseño del inventario contempla el análisis a nivel organizacional, nivel de recursos humanos y a nivel de las operaciones y tareas:

- Desde el sistema organizacional, el análisis surge del comportamiento que tiene la organización; en donde refleja su crecimiento en comparación a demás organizaciones; la comparación refleja las interacciones con el ambiente social, físico, socioeconómico, tecnológico; precisamente este análisis permite contemplar el clima organizacional y la imagen frente a las demás organizaciones.
- Para el sistema de entrenamiento, el segundo análisis apunta al comportamiento y actuación de la fuerza de trabajo; vincula el funcionamiento empresarial, las habilidades, el conocimiento y actitudes que posee el empleado que necesita la organización.
- A nivel de operaciones y tareas, el tercer análisis responde a los requisitos exigidos para el cargo determina los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y las características de la personalidad exigidas para el desempeño eficaz de los cargos.

Dada la situación problemática y los objetivos que comprende esta investigación a continuación se analiza el proceso fundamental que forma parte del subsistema de la forma parte del subsistema del desarrollo, el proceso de promoción y carrera laboral.

En la situación problemática las políticas de promoción y carrera laboral fueron el elemento esencial de analizar. Por eso, invito al lector a continuar con la lectura y comprender los términos que a continuación narraré.

Las políticas de promoción y carrera laboral

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), orienta las políticas del desarrollo de personal en la administración pública en la Argentina. Las políticas de desarrollo de RR.HH. que diseña el INAP permiten que los empleados desarrollen sus capacidades laborales dentro de las organizaciones públicas.

Es así que el INAP, a través de sus políticas de gestión de desarrollo del talento humano propone incentivar a los empleados a continuar con su formación formal, diseñando una serie de acciones en torno al mejoramiento de las competencias laborales. De esta manera, promueve la continuidad de la formación de los empleados públicos y políticas de planeamiento de la carrera administrativa.

El nuevo surgimiento del concepto capacitación – desarrollo. En este sentido, es oportuno definir términos claves como son: capacitación y desarrollo. Ambos conceptos juegan un papel importante al momento del diseño de políticas y prácticas de desarrollo de RR.HH. en las organizaciones. La capacitación se corresponde con actividades a corto plazo y entre sus principales propósitos se pueden mencionar: la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes pero al ser vinculada solo con las necesidades organizacionales. En cambio, las organizaciones al diseñar sus políticas y prácticas sobre objetivos basados en capacitación - desarrollo planifican la adquisición de conocimientos y habilidades a largo plazo. La organización satisface sus necesidades y fortalece las capacidades de las personas una vez incorporados a la organización.

En los trabajos realizados por el INAP, surge que la capacitación – desarrollo es toda actividad que orienta a aumentar las capacidades y el potencial del individuo. La capacitación - desarrollo permite mejorar el desempeño de las personas en tiempo presente y futuro.

La nueva gestión de políticas y prácticas de capacitación - desarrollo permite planificar las políticas de RR.HH., orientar a la persona a satisfacer demandas presentes y futuras. Al focalizar el puesto actual y futuro posibilita oportunidades de promoción sus efectos son a largo plazo y su objetivo es preparar al empleado a futuras demandas.

Al preparar al empleado a demandas futuras, en la capacitación – desarrollo, el empleado tiene la oportunidad de contar con un avance dentro de la organización o sea la carrera laboral del empleado. La carrera laboral es el proceso de avance del empleado; este proceso es una sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo dentro de una organización mediante las cuales incorpora nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

La gestión de las políticas de capacitación - desarrollo orienta el crecimiento personal y el crecimiento de la organización a través de las actividades diseñadas en la planificación. De esta manera, en la planificación debe existir la coherencia entre la estrategia organizacional y la estrategia de RR.HH. La estrategia de RR.HH. determina las necesidades de capacitación que los empleados necesitan para enfrentar desafíos futuros de la organización.

Las políticas de capacitación - desarrollo permite aumentar el potencial humano que vincula este potencial con las competencias necesarias para el desempeño de las tareas previstas en los puestos a ocupar presentes o futuros. De esta forma, el diseño de las políticas de capacitación - desarrollo encuentra estrecha articulación con las necesidades organizacionales que a través

de un diagnóstico permite manifestar la necesidad de implementar las políticas de desarrollo de RR.HH.

El diagnóstico de necesidades permite detectar por un lado las necesidades vinculadas a la organización, por otro lado las necesidades de RR.HH. y por último aquellas que corresponde a las tareas del puesto. Las necesidades a implementar surgen del resultado que arroja el diagnóstico, este diagnóstico ofrece información valiosa sobre las competencias existentes y ausentes que la organización necesita para alcanzar los fines previstos.

En los trabajos realizados por el INAP, investigan el concepto y definen a las competencias como las habilidades, conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas en un proceso de capacitación pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo. Las políticas del desarrollo de RR.HH. del Instituto referidas a las competencias están dentro de un sistema abierto y articulado.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales (Iacoviello, 2016) para el Sector Público permite conocer con antelación las necesidades de diseño de políticas de implementación para la capacitación - desarrollo de RR.HH. en las organizaciones. En el trabajo de investigación, el referencial Iberoamericana de competencias laborales sirve como guía para el análisis de las competencias existentes en la organización. Este análisis cumple su función mediante las informaciones que ofrecen las necesidades de la estrategia organizacional, de las informaciones sobre la cultura organizacional, y de la información sobre los perfiles profesionales requeridos. El análisis desarrolla sus políticas y prácticas de la siguiente manera:

- En el primer análisis, busca determinar a través de la implementación de las políticas y prácticas, el camino a seguir con respecto a la estrategia organizacional. Para lo cual, es necesario tener en cuenta el origen de la estrategia organizacional, más los proyectos globales que se encuentran en ejecución y los que se encuentran planificados.

- Con respecto, al segundo análisis su función es favorecer el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la misión y los proyectos. Para lo cual, el desarrollo de una cultura organizacional es consecuencia del diagnóstico de las conductas de los empleados que confieren identidad, diferenciación y pertenencia. Junto a la detección de debilidades y fortalezas de la cultura del grupo de RR.HH. Más las experiencias surgidas por los cambios y la descripción de sus reacciones.

- Y el último, el análisis permite identificar los perfiles profesionales requeridos por los saberes, destrezas y actitudes que las personas deben contar para ocupar el puesto en el desenvolvimiento de las misiones, actividades y responsabilidades. Por el cual, es necesario describir los puestos tipo y objetivo más la descripción de los perfiles profesionales.

En la guía referencial Iberoamericana de competencias laborales (Iacoviello, 2016) es primordial analizar las políticas de capacitación que son necesarias implementar en la organización. La implementación de la guía en la organización otorga la información valiosa sobre las diferencias que existen entre la descripción ideal del puesto con el ejercicio real de los puestos; y además diferenciar entre los perfiles profesionales requeridos con los perfiles reales. El Modelo de Diagnóstico, el mismo permite comprender el análisis que existe para la implementación de las políticas de capacitación.

El Modelo de Diagnóstico actúa como proceso de un sistema abierto para la implementación de las políticas de desarrollo de RR.HH. Las flechas señalan los momentos del proceso, el proceso comienza de la siguiente manera:

- En primer lugar, el proceso identifica las necesidades a partir del diagnóstico; este es a través del análisis de la estrategia organizacional, la cultura organizacional y los perfiles profesionales requeridos continúa el proceso al formular los objetivos de la capacitación.
- En segundo lugar, es el momento de las políticas y prácticas de capacitación – desarrollo o sea diseñar el programa que ayuda a cubrir las necesidades de los puestos requeridos en la organización.
- En tercer lugar, el proceso realiza la evaluación de las políticas implementadas. La evaluación permite diseñar los criterios de evaluación y evaluar los objetivos implementados en los programas; al evaluar los objetivos implementados permite que el proceso vuelva a su origen de esta manera el proceso se alimenta y logra la retroalimentación del proceso.
- El cuarto lugar, es la retroalimentación y este momento pasa hacer esencial en el proceso. La retroalimentación sirve para conocer la efectividad de los requerimientos de implementación de la política de capacitación – desarrollo.

La articulación del proceso de capacitación- desarrollo sirve para la implementación de los programas de capacitación y desarrollo. Al articular y satisfacer los requerimientos de capacitación – desarrollo en las organizaciones esta satisfacción posibilita a su vez articular e interrelacionar las políticas de planeamiento de la carrera del empleado en la organización.

Hasta el momento, los conceptos señalados permitieron comprender las políticas y prácticas que articulan la gestión del desarrollo de personas dentro de las organizaciones. Ahora sí, se pudo establecer la vinculación estrecha que tienen las políticas y prácticas de gestión de desarrollo de RR.HH. en el planeamiento de la carrera laboral del empleado perteneciente a una organización.

En los trabajos del INAP, el organismo investiga el planeamiento de la carrera. El planeamiento de la carrera es un proceso permanente de evaluación de las fortalezas y debilidades de los individuos pertenecientes a una organización que determina la sucesión de puestos que más conviene a los intereses del individuo junto a las necesidades de la organización. Para lo cual, es necesario articular programas efectivos y de políticas coherentes de capacitación - desarrollo para el planeamiento de la carrera del empleado que pertenece a la organización.

La necesidad de una exhaustiva evaluación de las capacidades y potencial de desarrollo de los empleados es uno de los pasos necesarios en el diseño de las políticas de desarrollo en el área de la carrera. Un sistema de evaluación de desempeño debe orientar las políticas y prácticas de desarrollo de RR.HH. junto a buen asesoramiento o dirección de estas políticas que orienten a la persona a desarrollar su potencial; generar en el empleado las alternativas promoción y oportunidades de carrera dentro de la organización.

El avance del empleado dentro de la organización es consecuencia de las actividades diseñadas basadas en el desarrollo de RR.HH. permite mejorar la calidad de los empleados y ofrecer las oportunidades de promoción. Para mejorar la calidad de los empleados y ofrecer

oportunidades de promoción es importante identificar los estadios por el cual pasa el empleado dentro de la organización. Este proceso está conformado por cuatro estadios donde la persona transita:

- El proceso comienza cuando la persona se incorpora y transita dentro de la organización. El estadio es la exploración permite al empleado insertarse en la organización. La exploración permite en la persona conocer el entorno, la cultura interna, la forma de trabajar, etc.
- Prosigue, con el estadio establecimiento es cuando la persona incorpora los códigos y métodos de trabajo, comienza a realizar el primer aporte individual deja de ser aprendiz para ser colega.
- Continúa el proceso de avance del empleado dentro de la organización, con el tercer estadio descrito como socialización; es donde la persona toma decisiones de mayor importancia y comienza hacer responsables de otros. En la organización el empleado deja su rol y pasa hacer colega o mentor de los demás.
- Finaliza el estadio, con el proceso denominado declinación que es cuando el empleado culmina su tránsito por la organización. Es el momento de retiro y desvinculación, disminuye la responsabilidad. Pero esta última etapa del estadio, actúa como sistema abierto permite iniciar el proceso de retroalimentación; al implementar políticas contemplando diseños de programas que desarrollen a esta persona de experiencia acumulada la capacidad de ofrecer todo lo aprendido a los nuevos ingresantes.

La identificación de los cambios que surge en cada estadio deben ser tenidos en cuenta al momento del diseño e implementación de los programas de capacitación y desarrollo. Esto

permite establecer políticas coherentes para el planeamiento de la carrera del empleado dentro de la organización.

En las investigaciones hechas por el INAP, los análisis arrojan que en el desarrollo de la carrera transita por dos mecanismos, estos son:

- El primer mecanismo consiste, al desarrollo de la carrera como políticas de desarrollo propias del empleado en pos de su proceso de avance.
- El segundo consiste en las políticas que orienta la organización. La política es diseñada en el plan de sucesión. El plan de sucesión es una herramienta de la organización en la planificación de recursos humanos.

Los objetivos del plan de sucesión es evaluar las necesidades de la organización; en relación a la cobertura de los cargos futuros con respecto a las demandas que se les presente en el entorno. Junto a esta demanda, el plan de sucesión evalúa las necesidades que vincula al desarrollo de las personas en el proceso de avance de la carrera laboral.

El plan de sucesión consiste en evaluar las necesidades en el desarrollo de las competencias de los empleados en el diseño de políticas planificadas a través de la sucesión de cargos y futuras responsabilidades. Para que el plan de sucesiones sea efectivo y cumpla con su finalidad debe contar con un buen sistema de evaluación de desempeño que abarque tanto el desempeño actual como el potencial de RR.HH. para tomar cargos de creciente responsabilidad. Las bases requeridas para el diseño del plan de sucesiones radican en tener presente el nivel de formación, la experiencia laboral, las preferencias de carrera y las evaluaciones de desempeño.

Formuladas las políticas de implementación con respecto al desarrollo de personas, el planeamiento de la carrera posibilita articular y sistematizar los procesos ya mencionados. De esta manera, las políticas de desarrollo de RR.HH. cubren los intereses individuales de los empleados y las necesidades de previstas en la misión de la organización.

En los trabajos de investigación realizados por Aquino Jorge y Otros, investigan el tema y proponen una política para orientar la administración del RR.HH. El desarrollo de RR.HH. es una política estratégica que permite adquirir, utilizar, mejorar y conservar el talento humano en las organizaciones.

El concepto de desarrollo de RR.HH. según, Jorge Aquino y Otros, es definido como la preparación del personal para enfrentar las responsabilidades que vincula a futuros cargos y forma al personal con habilidades, conocimientos y actitudes conductuales. La calidad para diseñar y planear las políticas de desarrollo de personas implica tener presente una evaluación de recursos actuales, una proyección de las necesidades laborales futuras y la disponibilidad de trabajadores en el momento en que se necesiten.

La administración de RR.HH en las organizaciones inicia el proceso a través de un plan de reemplazos. El mismo permite que la organización a través del reclutamiento, la promoción y la transferencia tengan conocimiento de la cantidad y calidad del capital humano. Este conocimiento sirve para prever la cantidad y calidad de RR.HH. que necesita.

Los autores que utilice permitieron describir la importancia del diseño de políticas y prácticas de gestión del desarrollo del talento humano. La gestión del desarrollo del RR.HH. presente en un sistema administrativo radica en la efectividad de las políticas, los programas,

las prácticas y los procedimientos diseñados mediante un modelo integral de gestión. El modelo integral consiste en articular e interrelacionar políticas y prácticas de RR.HH. que tienen efectividad; la efectividad de las políticas y prácticas de personal surge de un proceso sistémico; para articularse con los subsistemas de selección, captación, desarrollo e incluso las referidas a las remuneraciones.

La articulación de estas políticas implica el diseño de políticas de gestión del desarrollo de RR.HH. que actúan de manera articulada y sistemática en los subsistemas que conforman la administración de personas. Al vincular las políticas de capacitación de RR.HH. con el subsistema de remuneración, éste actúa de forma articulada y otorga la retribución correspondiente. Este subsistema de remuneración genera las políticas de acuerdo al puesto que ocupa el personal y de las políticas de carrera que permiten diseñar la sucesión organizada de puestos, que están articulados unos con otros y que van delinear el avance de la persona dentro de la organización.

Al organizar las políticas de desarrollo de RR.HH. es necesario diseñar un plan de sucesión que comprenda el tiempo y la forma de los relevos necesarios para las posiciones de conducción dentro de la organización. Además, planificar las políticas de capacitación de los sucesores.

Para resumir, los autores propuestos que orientaron la investigación coinciden con la necesidad de contar con un sistema abierto que comprenda los subsistemas ya mencionados, de esta manera permitir que las políticas y prácticas implementadas actúen de manera integral, articuladas y sistemáticamente en bien de los intereses individuales de RR.HH. y las necesidades de la organización.

De esta forma, el marco teórico conceptual guío el trabajo de investigación. Permitió contar con los fundamentos que dan inicio al desarrollo de la situación problemática elegida. En el siguiente capítulo focalicé la organización; a través de la organización articularé los conceptos del capítulo anterior.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE RR.HH. EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS: POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y CARRERA ADMINISTRATIVA

El Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma

La gestión del desarrollo de personas, es uno de los principales subsistema de modelo integrado de RR.HH., comprende las políticas y prácticas que estimulan el crecimiento profesional de las personas que se encuentran trabajando en el Tribunal de Cuentas. Fue imprescindible indagar si existen políticas que tengan presente el potencial de estas personas adscriptas al organismo y corroborar si se tiene en cuenta el potencial de las mismas al momento de diseñar los itinerarios del progreso del personal dentro de la organización. También se determinó si las políticas y prácticas de gestión de desarrollo vincularon las necesidades organizacionales con los intereses individuales de las personas. Este trabajo busco investigar a unos de los tres poderes que conforman la infraestructura de la comunidad administrativa viedmense.

Precisamente, la perspectiva de Francisco (Longo, 2002, p. 12) aporta la herramienta que permite a los analistas producir un diagnóstico sobre la gestión de personas. Es el modelo integral que otorga el primer diagnóstico de gestión de personas porque describe cómo influyen en las políticas de gestión de RR.HH. las decisiones que surgen de la influencia de los elementos y factores que constituyen el modelo integral. Por eso, para empezar a describir cómo son las políticas de gestión de desarrollo del personal del Tribunal de Cuentas se observó su entorno y su contexto interno.

El entorno en que se encuentra inmerso el Tribunal de Cuentas es influenciado por el contexto social donde habitan los ciudadanos la ciudad capital de Río Negro. Este organismo pertenece a la ciudad de Viedma de Río Negro organiza sus políticas de gestión pública de manera democrática y elige sus autoridades mediante el voto popular. Para entender las

políticas de gestión de desarrollo implementadas por el Tribunal de Cuentas fue preciso indagar en la Carta Orgánica. Su creación permite la división de poderes y una mejor organización en la administración municipal. Es un hecho importante que sirvió para comprender las políticas y prácticas de RR.HH. implantadas en el gobierno municipal de Viedma. La Carta Orgánica es la constitución municipal que permite la división de la administración y otorga la autonomía administrativa, institucional, política, económica y financiera.

El Tribunal de Cuentas es el Tercer Poder de la Municipalidad de Viedma y según la Carta Orgánica le permite al Tribunal contar con representantes elegidos por el voto popular. Cumple sus funciones encomendadas por la norma desde el año 1991. La estructura organizacional de la Municipalidad está conformada por un plantel de personal que en la actualidad suman 600 empleados. Esta estructura es influida por la normativa municipal y condiciona las políticas y prácticas de gestión de RR.HH. La norma municipal e instrumento político, jurídico y social describe que el dimensionamiento cuantitativo del recurso humano que pertenece a la administración municipal está determinado en la Carta Orgánica del Título VII, Capítulo Único, artículo 97°:

La planta de personal de la administración pública municipal no debe exceder en ningún caso de un número equivalente al 1% (uno por ciento), de la población, según el último censo nacional, provincial y/o municipal legalmente aprobado y/o sus proyecciones reconocidas por el Concejo Deliberante.

La organización alcanza los resultados positivos mediante la eficacia de las políticas y prácticas de gestión de la plantilla de personal, la calidad de la gestión de RR.HH.

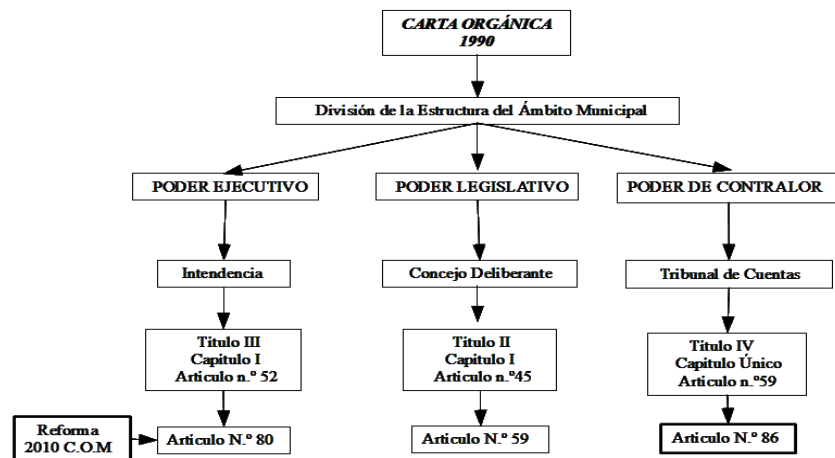
La función principal de la Municipalidad de Viedma es administrar los servicios básicos, proveer al ciudadano de estos servicios en calidad, eficiencia, eficacia y transparencia de los recursos a su cargo. La organización del Estado Municipal está estructurada por la división de poderes que faculta la Carta Orgánica en la Segunda Parte a Título I del Capítulo I del art. 48° *“el Gobierno Municipal está constituido por un Poder Legislativo, un Poder Ejecutivo y un Poder de Contralor”*.

Tanto los intereses como los organizacionales deben ser contemplados en el diseño de la estrategia organizacional, porque su articulación permite alcanzar eficacia en los resultados planificados por la misma. Pero la calidad de estas políticas de gestión de RR.HH. no siempre se corresponde o se articula con la misión y estrategia de la organización. Muchas veces, por cuestiones e influencias de grupos de interés del contexto político-social, pierde claridad estratégica.

En la Carta Orgánica se establece la organización del Estado Municipal y está por encima de las Ordenanzas y Decretos, complementándose con la Constitución Nacional y la Provincial; así es redactado el Preámbulo (Carta Orgánica, 2010) establece:

(...) los representantes del pueblo de Viedma, Capital de la Provincia de Río Negro, reunidos en Convención Municipal por voluntad y elección de la comunidad, interpretando su espíritu e identidad histórica con el objeto de: promover el bienestar general y garantizar la convivencia democrática; organizar los poderes públicos municipales sobre la base de su autonomía política, administrativa, económica e institucional.

La autonomía,
 como se observa
 en el cuadro 6,
 posibilitó
 comprender cómo
 influyen las
 decisiones
 gubernamentales

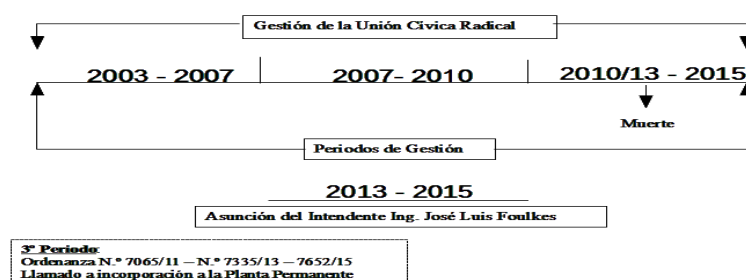


Cuadro 6. Organización Administrativa de la Municipalidad de Viedma

Fuente: (Carta Orgánica, 2010)

en las políticas de
 gestión del desarrollo de RR.HH. empleado en el Tribunal de Cuentas. Este instrumento
 jurídico y político organiza los poderes del Estado Municipal, divide las funciones
 administrativas y otorga las atribuciones y competencias específicas para cada órgano. Además,
 la división admite gestionar las políticas de gestión manera sistémica provoca la articulación y
 coordinación las funciones; y posibilita a los tres poderes contar con la autonomía política,
 administrativa, económica e institucional.

La indagación
 de las políticas de
 gestión del
 desarrollo de
 RR.HH.



Cuadro 7. Línea de Tiempo: Periodo de Gestión vinculante con el partido político

personal del tercer poder se analizó a partir de la gestión municipal del año 2010, así se observa

en el cuadro 7. El 05 de enero del 2013, ante el fallecimiento del Intendente, se llama urgente a elecciones. El Poder Ejecutivo implementa la norma instituida en la Carta Orgánica del Título III, Capítulo I en el art. 82º, que establece:

En caso de fallecimiento, renuncia, revocatoria de un mandato o incapacidad del Intendente, asumirá el Poder Ejecutivo el Presidente del Concejo Deliberante. Si faltaren más de dos (2) años para completar el período convocará en un plazo de quince (15) días a elecciones de Intendente (...)

El Presidente del Concejo, Ing. José Luis Foulkes⁸, bajo la norma establecida por la Carta Orgánica, convoca a la comunidad Viedmense a elecciones, para los tres poderes.

El Tribunal de Cuentas es el órgano de contralor que tiene como función principal controlar los actos posteriores a su ejecución. Sita en la calle Tucumán N.º 506 entre 7 de marzo y Urquiza. La organización desempeña sus funciones en la infraestructura perteneciente a Obras Públicas de la provincia, porque no posee hasta el momento instalaciones propias. Está sujeta al servicio de alquiler que le provee el Municipio. La división administrativa posibilita al órgano contar con autonomía propia para tomar decisiones en materia de políticas de gestión de RR.HH. Antiguamente, el Municipio ejercía las competencias sobre el Tribunal y poseía como principal facultad designar a sus miembros y en consecuencia al personal que

⁸Ingeniero José Luis Foulkes en la actualidad Intendente. De profesión ingeniero desempeño funciones como funcionario municipal en la gestión del Intendente Chirone como Secretario de Gobierno y Secretario de Desarrollo Social. Prosiguió como Presidente del Consejo Deliberante en la gestión de Jorge Ferreira. El marco jurídico establecido por la Carta Orgánica le permite asumir como Intendente por fallecimiento del Intendente Jorge Ferreira. En la actualidad es Intendente de la ciudad de Viedma capital de Río Negro.

complementaría las funciones previstas por la organización. A través de la creación del instrumento jurídico, social y político, éste posibilitó que el Órgano de Contralor sea ejercido por tres miembros elegidos por el voto popular. Esto se encuentra establecido en la Carta Orgánica del Título IV, Capítulo Único en su art. 86º: *“El Poder de Contralor estará a cargo de un Tribunal de Cuentas, integrado por tres (3) vocales titulares y tres (3) suplentes, elegidos en forma directa y por representación proporcional”*.

Las decisiones gubernamentales del Tribunal de Cuentas en materia de gestión de RR.HH., más precisamente, las políticas y prácticas tendientes a desarrollar al personal estimulando el crecimiento profesional y utilizando el potencial de los agentes pertenecientes al órgano, son influidas en gran medida por la comunidad democrática de turno. Así, las autoridades municipales pertenecientes al ámbito del poder de contralor reflejaron que la permanencia en el mandato influye y coincide con los dos poderes restantes. El órgano en cuestión reflejo que la mayoría de los miembros pudieron dar continuidad en la gestión⁹. Es la reforma del instrumento jurídico municipal la que faculta lo expuesto, en su Segunda Parte del Título IV del Capítulo Único art. 87º, que determina: *“Los miembros del Tribunal de Cuentas durarán cuatro (4) años en sus cargos y podrán ser reelegidos (...)”*.

De esta manera, el Órgano de Contralor cuenta con un Presidente, un Vicepresidente y un primer Vocal que desempeñan las funciones encomendadas en las atribuciones otorgadas por el instrumento jurídico municipal. Para ser miembro es preciso ser ciudadano de la comuna

⁹Información tomada de la investigación hecha por la autora: Miembros que dirigieron el Tribunal de Cuentas desde su creación hasta la Actualidad (2016).

requisito establecido en la Carta Orgánica Segunda Parte del Título I del Capítulo I art. 50°. Además, las facultades le permiten al Órgano de Contralor contar con autonomía propia, lo que le posibilita constituirse por sí solo y tener su propio reglamento interno, tal como dice la Carta Orgánica en su Título IV del Capítulo Único, art. 89°, que señala:

El Tribunal de Cuentas se constituye por sí mismo y dicta su propio Reglamento Interno. Elige sus autoridades y elabora su proyecto de presupuesto anual y lo propone al Poder Ejecutivo. Designa y remueve a su personal y establece su propia estructura orgánica. Sus miembros prestarán juramento ante el Concejo Deliberante.

Hasta el momento, el Órgano de Contralor lleva siete periodos de gestión municipal y cada gestión propuso políticas en materia de gestión de personal. En el periodo bajo estudio, no se observó coherencia entre las políticas de gestión de RR.HH. y las necesidades organizacionales e intereses individuales de los agentes que trabajan en el Órgano.

Según Longo (2000), detectar los problemas de gestión de desarrollo de las personas implica llevar a cabo un diagnóstico institucional mediante un proceso sistémico y estratégico del sistema integral.

La información que se obtuvo a partir del análisis de la influencia de las decisiones gubernamentales en materia de gestión de personas dentro del Órgano de Contralor y, en consecuencia, en la gestión del desarrollo de RR.HH., posibilita al momento de diseño de la carrera implementar las políticas y prácticas como son la promoción y carrera y el proceso de formación.

La gestión de RRHH en el Tribunal de Cuentas: normativa vigente, organizacional y características de la dotación de personal

Las políticas que gestionan el desarrollo de los empleados estuvieron analizadas desde su integridad. Precisamente, el diagnóstico contempló las situaciones influyentes e identificables para cada caso. Una de estas situaciones fueron la devenida del límite que otorgaron las normas y que determinan el marco jurídico regulatorio para cada proceso administrativo. Las normas que rigen en las organizaciones diseñan y permiten ejecutar el alcance y los límites para los interesados; de esta manera, es ineludible no tener presente este poderoso elemento que conforma el entorno de la organización (Longo, 2002, p. 13).

El marco jurídico que rigió la gestión de personal del Tribunal de Cuentas Municipal permitió diseñar y ejecutar las políticas y prácticas de gestión del desarrollo de los personas. Por esto, los agentes pertenecientes al organismo contaron con varias normas que otorgan derechos y obligaciones; una de las medidas fue la que corresponde a la Carta Orgánica Municipal reformada en el año 2010. Este instrumento jurídico, político y social es la norma fundamental que contempla los mecanismos de gestión de empleo de los empleados municipales. Los mecanismos diseñados para gestionar la plantilla de personal son implantados a través de procesos de concursos. Esto es que las políticas que orientan el progreso de avance de las personas dentro de la organización prevén que las políticas de gestión del desarrollo de RR.HH. se orienten en la dimensión de promoción y carrera. Esta dimensión permite estimular el crecimiento profesional del agente, utiliza el potencial con que cuentan las personas. La información posibilita fomentar los aprendizajes necesarios para vincular las necesidades

organizacionales con los intereses individuales. De esta manera, define de forma estratégica y sistemática el diseño de los planes de carrera (Longo, 2002, p. 38).

Los planes de carrera del ámbito organizacional de la Municipalidad de Viedma están fundados en la transparencia de los procesos de concursos que permiten la accesibilidad al ámbito organizacional de la función municipal mediante el mérito, los conocimientos y capacidades. Es así que la Carta Orgánica en la Segunda Parte del Título II del Capítulo Único art. 96º, dice: *“El Municipio regulará el acceso a la función pública y a la carrera administrativa sobre la base de la evaluación del mérito, idoneidad y capacidad de los aspirantes (...)”*. Desde el ámbito público Municipal las regulaciones pueden tener desmedida o limitada su importancia. Esto permite establecer si la existencia de las mismas se ajustaron o solo distorsionaron los derechos de los agentes, para lo cual, en el caso de estudio, los agentes pertenecientes al Órgano de Contralor Municipal, además de la norma fundamental, la Carta Orgánica, contaron con lo previsto en el Estatuto y Escalafón de los Empleados Municipales. Este es el régimen por el cual los empleados adquirieron derechos y obligaciones entre las partes; esta norma queda establecida por la Ordenanza N° 2329/88 promulgada en el Consejo Deliberante Municipal. El régimen del Empleado Municipal¹⁰ pasa a ser el segundo instrumento que señala los parámetros para la carrera administrativa de los agentes. De esta manera, la Ordenanza reglamentaria N° 2621/90 complementó al régimen del empleado municipal en su

¹⁰Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal fue creado 23 de noviembre de 1988. Surge de un grupo de agentes del municipio; que organizados crean el 13 de marzo de 1974 el Sindicato de Obreros y Empleados Municipales. Este grupo de agentes, personas físicas con personería jurídica, cumplen las funciones encomendadas por sus afiliados mediante el voto democrático.

art. 1º, que señala a quiénes va dirigido la misma: *“El presente Estatuto comprende a todas las personas que, en virtud de un acto administrativo (...). El personal será organizado conforme a los principios de estabilidad en el empleo, capacitación y carrera administrativa”*.

El régimen establecido por la Ordenanza N° 2329/88 determinan las políticas y prácticas de gestión de RR.HH. del ámbito municipal. La representabilidad de los empleados se conforma por los dos sindicatos. Además, es competencia fundamental la representación del Intendente y el Secretario de Gobierno, para lo cual se crea un régimen de la Función Pública que acompañará las políticas y prácticas que complementarán el diseño de la gestión integral de personas. El organismo de la función pública su misión es regular los procesos de acceso, desarrollo y desvinculación de los agentes empleados en la Municipalidad. Es así que se crea por la Ordenanza N° 3253 del art. 1º, que señala: *“Créase el régimen de la Función Pública Municipal, que regula la definición y modificación de las estructuras organizativas, el ingreso, (...).”*

El proceso de gestión de personas dentro de la Municipalidad de Viedma se inicia a partir de las implementaciones que regulan el acceso a la planta de personal y que son reguladas por el marco jurídico. Este posibilita conseguir la finalidad de la organización como señala el modelo integral de RR.HH. Así, se obtienen los resultados mediante un proceso integral, sistémico y estratégico (Longo, 2002, p. 11). La implementación de las prácticas que inician el proceso de gestión de desarrollo del ámbito de estudio, comenzó cuando el órgano de la función pública municipal diseña las políticas y prácticas de gestión de personas. Mediante dichas facultades y atribuciones los representantes del órgano de la función pública junto a todos los

actores esenciales como son los representantes del poder ejecutivo, de los representantes del gremio y del sindicato que juntos diseñan las políticas de los planes de carrera facilitando inicio al proceso. De esta manera, el órgano de la función pública, mediante los proyectos de pase a planta, implementan las políticas de gestión de desarrollo de RR.HH. del ámbito organizacional municipal. En el periodo de estudio tres ordenanzas desarrollaron el proceso de gestión de desarrollo de las dimensiones de las políticas y prácticas de promoción y carrera. Estas se implementaron a partir del llamado a incorporación del personal contratado a pase a planta (Longo, 2002, p. 38). A continuación se describe el mecanismo del llamado: N ° Ordenanzas

- N.º 7065¹¹, del mes de julio del 2011. La municipalidad llama a concurso para la incorporación a pase a planta. El llamado es para aquellas personas que hubieran sido contratados entre el 1 de enero del año 1999 hasta el 31 de diciembre del 2006 (ver p. 98).
- N.º 7335, corresponde a los empleados comprendidos entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007.
- N.º 7652, del mes agosto del 2015. Llama a los empleados que hubieran sido contratado durante el 1 de enero del 2008 a diciembre del 2013 (ver p. 100).

Mediante esta forma, el personal del ámbito municipal es llamado a incorporarse a la planta de personal municipal. Sobre estas normas, cada ámbito laboral establece los mecanismos para dicha incorporación. Si bien el Tribunal de Cuentas tiene la facultad para nombrar su personal, el llamado por la instancia del Órgano de Contralor implica una demanda de ingeniería

¹¹La Ordenanza N.º 7652 contempla a seis agentes que pasan a la planta de personal de la estructura organizacional pertenecientes al Tribunal de Cuentas.

presupuestaria en recursos materiales y humanos con que la misma no cuenta. Por ejemplo, para la Ordenanza N.º 7065/11 el Presidente del Tribunal por Resolución N.º 45/11 llamó a inscripción para el régimen de incorporación a planta permanente municipal.

Antes mencionado, pero necesario de recordar, es la multiplicidad de normas o las restricción de las mismas dentro de las organizaciones que posibilitan o restringen el proceso de progreso del agente a la estructura organizacional (Longo, 2002, p. 39). El ámbito organizacional del Tribunal Cuenta posee su propio reglamento interno. Esta facultad se encuentra fundada en la norma fundamental, la Carta Orgánica que en la Segunda Parte del Título IV del Capítulo Único art. 89º, narra: “*El Tribunal se constituye por sí mismo y dicta su propio reglamento interno (...)*”. De esta manera, implementa las facultades y atribuciones para representar de manera gráfica la estructura organizacional, diseñar las políticas y prácticas que orienten el desarrollo de RR.HH. bajo los mecanismos que señala los siete subsistemas de gestión de personas. Esto permitió desde la mirada analítica de la situación problemática vivida por los agentes pertenecientes al Tribunal de Cuentas Municipal.

Al analizar el proceso de progreso del agente dentro de la gestión del desarrollo, necesariamente se debió indagar sobre las dimensiones específicas (Longo, 2002, p. 38). La indagación permitió echar luz sobre la utilización de los mecanismos de progreso. Este diagnóstico, rico en informaciones, otorgó el resultado que permite evaluar las políticas implementadas que posibilitaron o pudieron obstaculizar la carrera administrativa del personal en condiciones de acceder a la planta organizacional. Esta, mediante el trabajo de investigación dirimió el foco de indagación.

El personal accede al Tribunal de Cuentas porque el Órgano de Contralor posee la facultad para incorporar personas, para crear su propio reglamento, para establecer sus funciones y para regular las relaciones contractuales. El mecanismo de incorporación vincula la gestión de empleo. Este subsistema permite diseñar mediante una multiplicidad de políticas y prácticas los flujos de movimiento por el cual las personas acceden, permanecen, se movilizan y desvinculan de la organización. Estas políticas están orientadas a garantizar que los procesos de promoción y carrera posibiliten la igualdad en oportunidades. De esta manera, la garantía en la promoción y el ascenso del agente dentro del ámbito se funda en los principios de eficiencia, capacidad, conocimientos y mérito que permiten orientar la gestión del desarrollo de los agentes (Longo, 2002, p. 28) .

La primera forma contractual de acceder al órgano de contralor es mediante la designación. Esta es una relación contractual transitoria determinada por un tiempo. Las funciones las establece mediante un reglamento interno que solo señala funciones de la alta dirección; precisamente, las facultades de los miembros elegidos. El reglamento interno es modificado por disposición del propio Tribunal.

La gestión del empleo utiliza políticas de incorporación que garantizan el buen funcionamiento del subsistema. Este diseña políticas que planifican las funciones y requisitos de los puestos porque además se interconecta con otros subsistemas para gestionar el RR.HH. dentro de las organizaciones (Longo, 2002, p. 27). El Tribunal de Cuentas emplea a su personal utilizando la forma contractual denominada contrato de servicio. Este permite acceder al RR.HH. al Órgano de Contralor. La designación modifica la estructura organizacional del

Tribunal de Cuentas Municipal. Esto es porque la atribución facultada por Carta Orgánica permite modificar la estructura, es decir, el organigrama se reestructura y, en consecuencia, la partida presupuestaria del Tribunal de Cuentas también se modifica. Sin embargo, para el caso de contrato de servicios debe la decisión la determina la partida presupuestaria municipal; con lo cual, el Tribunal necesita justificar ante el Poder Ejecutivo la necesidad de contratar el nuevo personal. Así son establecidas las atribuciones del Tribunal, fundadas en la Carta Orgánica, Segunda Parte del Título IV del Capítulo Único art. 89º: “(...) *Designa y renueva su propio personal y establece su propia estructura orgánica.* Por implementación del artículo establecido en la Carta Orgánica, los reglamentos internos son modificados ante la necesidad organizacional; el Tribunal en el periodo de estudio se obtuvo los siguientes Reglamentos Internos:

- Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas N.º 17/2011;
- Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas N.º 17/2012 aprobado por Resolución del Tribunal N.º 59/2013 (ver p. 102);
- Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas N.º 11/2015.

Del análisis de los reglamentos internos se observa que no esta priorizada como política de RR.HH., en cambio si se hace hincapié en la necesidad de gestionar el empleo. De esta manera, en el Reglamento Interno de la Resolución del Tribunal de Cuentas Municipal N° 17/2012 art. 10º, señala lo siguiente: “*El Tribunal de Cuentas en pleno determinará su planta de personal mediante designaciones y/o contrataciones, (...)*”.

La gestión de las personas en las organizaciones debe garantizar la igualdad en oportunidades. Por eso, es necesario que contemple políticas fundadas en la transparencia y equidad. De esta manera, el proceso de reclutamiento y selección se debe llevar a cabo mediante procedimientos fiables, que eviten la arbitrariedad, el clientelismo y los amiguismos. Estos organigramas revelan la existencia de coherencia entre las necesidades organizacionales y los intereses individuales. Pero, además, las representaciones organizacionales no solo reflejan el nivel jerárquico sino que buscan el reconocimiento profesional y este puede ser representativo en el nivel horizontal (Longo, 2002, p. 39).

El análisis de las características de la planta de personal del Tribunal de Cuentas Municipal fue importante para la identificación de competencias. Así se muestra a continuación:

Tabla 2: Clasificación de los empleados por las funciones a desempeñar en los puestos del Tribunal de Cuentas.

Por Función	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cargos electivos	3	3	3	3	3	3
Servicios generales	1	1	1	1	1	2
Administrativos	5	5	7	8	10	12
Directivos	1	1	1	1	1	2
Secretarios	2	2	2	2	2	3
Total	12	12	14	15	17	22

Tabla 3: Clasificación del Personal según su nivel de formación.

Nivel de formación	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Primario incompleto	0	0	0	0	0	1
Primario	1	1	1	1	0	0
Secundario Incompleto	2	2	3	3	4	4
Secundario	5	4	6	5	6	11
Terciario Incompleto	2	-	2	2	1	0
Terciario	1	2	2	2	3	4
Universitario Incompleto	1	1	0	0	1	1
Universitario	2	2	2	2	2	3
Total	12	12	14	15	16	22

La planta de personal del Tribunal de Cuentas se identifica por las competencias según el Referencial de Competencias Iberoamericana (Iacoviello, 2016), el Tribunal de Cuentas Municipal presenta la estructura de un diccionario de competencias Cuadro Referenciales de Competencias por nivel de estudios (ver pág. 137).

Sin lugar a dudas, la cultura organizacional e identificación de las competencias son elementos necesarios para comprender el análisis de las políticas implementadas de RR.HH. Esto es esencialmente valioso conocer los valores, creencias, costumbres, conocimientos, aptitudes, actitudes, saberes, experiencias que cuentan las personas de un ámbito laboral. No obstante ello, cuando la organización gestiona el RR.HH. debe tener presente que el resultado se obtiene teniendo contemplando a las personas. A estas se las observa mediante dos formas: una en el grado de adecuación al dimensionamiento cuantitativo y cualitativo que tienen las personas y, la otra, en las conductas observables en sus puestos de trabajo (Longo, 2002, p. 11).

La cultura organizacional del poder de contralor se funda en los valores firmes como el respeto, la integridad de las familias, la importancia de la vida, las creencias, la solidaridad, el respecto y la honestidad. La organización municipal reconoce al RR.HH. por el tiempo transcurrido en la misma, política que el sindicato acompaña para los procesos de gestión de empleo porque también ofrece reconocimiento a aquellos empleados que en el transcurso de los años prestaron servicios. Es a partir de las políticas de desvinculación que se le extingue la relación contractual con la organización pasando a ser el sector pasivo de la organización.

La dotación de personal estuvo conformada a lo largo del periodo de estudio por total de veintidós personas que comparten el ámbito organizacional y conforman el ámbito del Tribunal de Cuentas Municipal. Este ámbito se conforma con agentes que desempeñan tareas de servicios generales, funciones administrativas, funciones directivas, funciones estratégicas como asesores legales y contador público y la además se conforma con los representantes elegidos democráticamente. Ellos son participes activos de las actividades antes descriptas como así también de actividades de carácter social buscando la integración del personal. El compartir estos espacios, genera lazos solidarios, de compromiso y respeto por el otro.

En el diagnóstico de competencias se identificaron el desempeño de las personas en los puesto y el equipo de trabajo (Iacoviello, 2016, p. 7). Las competencias identificadas mediante atributos y comportamientos se las conoce como competencias transversales, directivas y profesionales. Las competencias transversales identifican al agente con la organización porque permiten desarrollar las capacidades necesarias para conseguir la misión, las funciones y las expectativas de la organización misma. Las competencias directivas son aquellas que

contribuyen a la coherencia estratégica de la gestión de políticas, complementan y articulan los objetivos con los resultados de la organización. Las competencias profesionales que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, el peso de su responsabilidad implica en la especificidades de las tareas de su puesto (Iacoviello, 2016, p. 21). Según detalle:

Tabla 4: Clasificación del Personal según el tipo de Competencias (Iacoviello, 2016)

Competencias	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Transversales	2	2	4	4	4	8
Directivas	4	4	4	4	4	3
Profesionales	6	6	6	7	8	8
Total	12	12	14	15	16	22

La identificación de un diccionario de competencias permite contar con indicadores que son utilizados en los planes de carrera (Iacoviello, 2016). Ajustando las necesidades organizacionales con las expectativas de los empleados.

El órgano de contralor desarrolló políticas que fomentaron los aprendizajes necesarios; pero no siempre existió coherencia entre las necesidades de las organizacionales y los intereses individuales, esto puede ser indicador de discrecionalidad en los agentes al momento de ser evaluados (Longo, 2002, p. 38). Con respecto a las políticas de gestión del desarrollo que orienta la dimensión de formación, la documental señaló que durante el período 2010 - 2015 no han sido prioridad en el Poder de Contralor, ya que la información recabada permitió señalar la desarticulación que existe en la gestión del desarrollo entre las necesidades organizacionales y los intereses individuales. Prosiguiendo, la información que se obtuvo con respecto a la

política de la dimensión de formación es que el órgano de contralor municipal planifico capacitaciones implementadas en cursos y charlas. Éstos cursos dictados fueron cinco cursos; de los cuales, dos del inc. 3) y inc. 4) correspondieron a políticas del Tribunal por pertenecer al Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas de la Argentina. Con respecto, a esos dos cursos que implementó el organismo de contralor municipal en cooperación con el organismo de nivel nacional surge acotar que la política de profesionalizar al RR.HH. centraba sus objetivos a satisfacer necesidades organizacionales de nivel provincial. Esto se explica ya que sus facultades, la del Secretariado tienen capacidad institucional de nivel provincial no municipal; con lo cual, las necesidades de los tribunales municipales no coinciden con las problemáticas provinciales. A continuación se detallan los cursos desarrollados: Listado de Capacitaciones

Tabla 5: Políticas y Prácticas que garantizaron el aprendizaje (Longo, 2002) en el Tribunal de Cuentas

Capacitaciones	Capacitaciones período de estudio					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	0	0	0	2	1	0

- 1) Taller de Fondos Permanentes 2004.
- 2) Curso de Producción de Textos Modulo I, II y III 2008.
- 3) Ciclo de Conferencia de Responsabilidad Social y la Garantía de Independencia de los Órganos de Control 19/20 2013.
- 4) Control de Obra Pública 24 y 25 abril 2013.

5) Curso Introductorio de Presupuesto, Sistema de Control y Contrataciones 2014.

De esta manera, la gestión de las personas alcanza su eficacia en sus políticas de desarrollo al diseñar a las mismas teniendo prioridad entre los intereses las personas y las necesidades organizacionales. Al no desarrollar los procesos que se correspondan con una moderna gestión de RRHH., tales como reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, considerando criterios de mérito e idoneidad, los empleados están sujetos a decisiones de arbitrariedad y clientelismo dependiendo del grupo partidario mayoritario que rija en el momento (Longo, 2002, p. 40). La eficacia de las políticas y prácticas de las áreas de la gestión del desarrollo de RR.HH. dependerán de la organización. Esta es la que desarrollará su capacidad organizacional vinculando la necesidad de la institución con las expectativas de las personas que allí trabajan. En este sentido, es fundamental diseñar planes de carrera mediante diagnósticos institucionales fiables que garanticen la información otorgada.

Los temas tratados hasta el momento en este apartado, plantearon algunas dificultades en la implementación de la carrera administrativa del personal municipal pertenecientes al RR.HH. del Tribunal de Cuentas. Este tema será desarrollado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE VIEDMA

Antecedentes del proceso de pase a planta en la Municipalidad de Viedma

En los dos capítulos anteriores se presentaron el marco teórico y los principales antecedentes que sustentan esta investigación y que guiaron el trabajo de campo.

En el proceso de investigación fueron consideradas las perspectivas teóricas de los autores (Longo, 2002) y (Iacoviello, 2016), que sirvieron para reflexionar sobre las políticas y prácticas de gestión del desarrollo de RR.HH. que surgen dentro de las organizaciones y la coherencia en su implementación. A su vez, se analizó en qué medida la gestión del desarrollo permite satisfacer necesidades organizacionales e intereses individuales de los agentes del Tribunal de Cuentas Municipal de Viedma. Las informaciones que se obtuvieron mediante las entrevistas hechas a los actores claves como el Intendente, el Presidente del Tribunal, los agentes del Tribunal de Cuentas. La perspectiva analítica surgió del diagnóstico realizado a la población, la misma permitió comprender la manera en que se implementaron las políticas y prácticas de la gestión del desarrollo en el personal del Tribunal. Es por eso, que los antecedentes del proceso de pase a planta en la Municipalidad de Viedma posibilitaron conocer como inicia el proceso de avance del empleado en la organización y cómo se diseñan las políticas de gestión de las personas.

De las entrevistas realizadas al personal que accedió al ámbito municipal mediante los procesos de pase a planta se obtuvo valiosa información que da cuenta de las acciones llevadas a cabo para el proceso de carrera del empleado perteneciente al Tribunal de Cuentas. El órgano de la función pública analiza y proyecta la viabilidad de la incorporación de agentes a planta permanente; de esa forma, comienza el proceso según lo establece la norma que regula el

régimen de la mesa de la función pública municipal, Ordenanza N.º 3253, art. 1º: “(...) *modificación de las estructura organizativas, el ingreso, el desarrollo, carrera, deberes y derechos del personal y de la nueva estructura*”.

En el periodo que se investigó se sancionaron tres ordenanzas N.º 7065/11 – N.º 7335/2013 – N.º 7652/2015 (ver p. 61) que regularon el pase a planta de los agentes en el ámbito organizacional de la Municipalidad. Los tres proyectos de ordenanza estuvieron tratados por la órgano de la función pública municipal conformada por integrantes del Poder Ejecutivo, gremio y sindicato municipal. Las asociaciones gremiales de la Municipalidad son dos; el gremio denominado UPCN (Unión del Personal Civil de la Nación) y el sindicato llamado SOYEM (Sindicato de Obreros y Empleados Municipales). Los lineamientos de la que se implementan en el órgano de la función pública fueron:

- *Profesionalizar y jerarquizar la administración municipal mediante el desarrollo de los recursos humanos necesarios y adecuados para el eficaz y eficiente funcionamiento de sus instituciones.*
- *Contribuir a modernizar y a mejorar la racionalidad de las estructuras organizativas, de modo que respondan cualitativa y cuantitativamente a las necesidades sociales y a las políticas que adopte el Gobierno Municipal.*
- *Articular la administración del personal con las necesidades organizacionales y con la políticas remunerativas y financieras (Ordenanza N.º 3253, art. 2)”.*

El órgano de la función pública es el ámbito que promueve la instancia de diálogo entre las entidades gremiales y el poder ejecutivo para negociar posibilitar un ordenamiento salarial y el

desarrollo normal de las relaciones laborales del estado municipal. Éste ámbito planificó las políticas y prácticas que diseñan e implementan el proceso del llamado a concurso ajustándose a todas las normas vigentes tales como la Carta Orgánica, la Ordenanza N.º 2329/89- N.º 3253/1995. Por lo tanto, cuando quedó acordado entre las partes, los requisitos que promovían la profesionalización, la jerarquización del empleado municipal y la viabilidad presupuestaria se presentó como proyecto de Ordenanza al Concejo Deliberante¹². De esta manera, los concejales aprobaron el proyecto y formalmente quedó establecidas la Ordenanza N.º 7065/2011, N.º 7335/2013 y N.º 7652/2015 , o sea, pasó a ser el marco jurídico que reguló el acceso del personal municipal en condiciones de pasar a planta.

El intendente es el jefe de la administración municipal en sus funciones otorgadas por el a Título III, Capítulo I, artículo 83 del inc. 2, establece: *son funciones del Poder Ejecutivo promulgar, publicar y hacer cumplir las ordenanzas sancionadas por el Concejo Deliberante.* Al respecto, respondió sobre el tema el Sr. Intendente:

Con respecto al pase a planta nosotros (o sea el Poder Ejecutivo) siempre tuvimos el criterio de intentar poner como consigna: adscribir al personal que se encuentre dentro de uno o dos periodos antes de que se implemente el pase a planta. Y eso, es fundamentalmente en beneficio de no tomar como botín de guerra al empleado; si no fácilmente, con esa política que es aceptada casi por todos, el ejecutivo podría pasar a planta al personal que rápidamente ingresa como contratado y que yo (refiriéndose a los tres poderes) nombre. Entonces, si se hace un análisis de los procesos históricos de pase a planta; el mismo señalaría el nivel de corte de estos criterios

¹²El Concejo Deliberante es uno de los tres poderes de la administración municipal en los artículos N° 3), 9) y 10) establece las funciones que implementación la política del pase a planta del personal municipal.

que estamos hablando. Porque sería muy fácil nombrar (adscribir) al pase a planta a un montón de gente y dejarle el problema al que viene después. Son criterios que sostuvimos (Poder Ejecutivo) a través del tiempo que nos costo mantener; hasta con el empleado pero que a mí me parecen que son muy saludables. No sé si estos criterios habría que generarlos como muchas políticas futuras para que el propio intendente jamás pueda hacer ingresar a planta permanente a la propia gente que contrata; porque sino uno realmente termina dejando estructuras favorables; estructuras “quizás” de propia voluntad política y eso yo lo tomo con mucho cuidado; si Vos ves los cortes hay algunos cortes medios extraños que significan lo que te estoy contando (ver p. 116)[Entrevista Intendente](#). Extraído de la entrevista al Sr. Intendente

En cuanto a las políticas del área de planeamiento y desarrollo de la Municipalidad de Viedma, no se implementaron de forma coherente sea por el régimen del Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal debido a dos razones:

- La primera, el área de planeamiento y desarrollo corresponde a la estructura del Poder Ejecutivo, es decir que el diseño de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo de RR.HH. son estrictamente para su ámbito organizacional y no contemplan al personal del Poder de Contralor. En el desarrollo de la investigación se determinó que la Carta Orgánica es ley fundamental que rige la organización de todo ámbito municipal. La misma divide la organización en tres poderes con sus facultades, atribuciones y capacidades institucionales.
- La segunda razón se interpretó al observar la representación de la estructura organizacional que posee el Tribunal de Cuentas ([Organigrama](#) ver p. 115), ya que la estructura no posee ningún área específica que diseñe políticas y prácticas de gestión

de RR.HH. por consiguiente, este supuesto señaló incoherencia es por la inexistencia y por el desconocimiento de la gestión integral de personas. Es por esto, que las dificultades que obstaculizaron la implementación de la carrera administrativa del personal adscripto en el Tribunal de Cuentas se corresponden al desconocimiento de los responsables de la institución sobre la cuestión, y en poder entender la importancia de contar con el área específica que gestione el desarrollo de RR.HH.

Es por eso, que el llamado a pase a planta también tuvo una serie de obstáculos y dificultades. La implementación de la política de desarrollo de RR.HH. en el proceso de la carrera administrativa se delinea a través de la Ordenanza N.º 2329/88. Las personas que estaban en condiciones de pasar a planta permanente fueron ordenadas, en el escalafón, clasificadas mediante las normas instauradas en el Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal. La evolución en el proceso de avance estuvo articulada por dos mecanismos; uno es la promoción y el otro la carrera. El primero designó al proceso *como el ascenso de un agente de un grupo ocupacional a otra categoría superior. El mismo puede ser por concurso o automáticamente por antigüedad (Ordenanza n.º 2329, artículo 123º inc. e)*. El segundo mecanismo se aplicó al *progreso del agente en el grupo profesional en el cual desempeña tareas (Ordenanza N.º 2329, artículo 123º inc. f)*. A su vez, la norma se complementó con el artículo 5º: *El acceso a la planta permanente de la Administración Municipal se efectuará a partir de la categoría mínima de ingreso correspondiente al agrupamiento en el que el agente se viene desempeñando, computando la antigüedad que registre como contratado (Ordenanza N.º 2329)*.

La Ordenanza N.º 7065/11 implementó el llamado a incorporación de los empleados de carácter temporario contratados en el periodo correspondiente entre el uno de enero de 1999 y el treinta y uno de diciembre de 2006 bajo la forma de locación de servicios. Los agentes que estaban en condiciones de iniciar el proceso de avance de la carrera administrativa eran dos. El fundamento de la ordenanza es avanzar en las políticas de RR.HH., que en su aplicación trae la estabilidad laboral. La Ordenanza N.º 7065/11 en su artículo 1, señala:

Establecer el régimen de incorporación a la planta permanente de la Administración municipal del personal temporario que hubiese sido contratado entre el día 01 de enero de 1999 y 31 de diciembre de 2006 ambos inclusive, bajo la forma de locación de servicios (...).

En el poder de Contralor los agentes que cubrían con los requisitos fueron dos; por eso el Tribunal de Cuentas por Resolución N.º 45/11 resolvió llamar a los agentes contratados en condiciones para ingresar a la planta del municipio, como cita el artículo 1º:

Llamar a inscripción para el régimen de incorporación a planta permanente al personal temporario que hubiese sido contratado entre el día 01 de enero de 1999 y el 31 de diciembre de 2006 ambos inclusive, bajo la modalidad contrato de locación de servicios. La apertura de la inscripción para el concurso de oposición se fijará desde el día 11/10/11 hasta el 14/10/11 ambos inclusive en el Tribunal de Cuentas Municipal, por las categorías y los agrupamientos que se detallan a continuación: agrupamiento servicios generales 13 y agrupamiento administrativo 11 (ver p. 117) [Resolución 45](#) Resolución Tribunal n.º 45/11.

La Ordenanza N.º 7065/11 incluyó a dos agentes que cumplían con los requisitos; las dos personas poseían más de ocho años de permanencia en el ámbito laboral. Así se expresa al respecto uno de los agentes:

Estuve ocho años contratado cuando me llegó el llamado a pase a planta. Básicamente, hacía años que esto no sucedía, creo que fue en el 2003, cuando hubo un pase a planta, pero de muy pocas personas. Entonces, para nosotros, que llevamos años contratados fue una alegría bastante grande porque era la oportunidad de que muchos pasarán a planta. Anexo: Extraído de la entrevista al RR.HH. del Tribunal de Cuentas (ver p. 120)[Entrevista al personal](#).

El segundo llamado corresponde a la Ordenanza N.º 3535/2013. Los requisitos no contemplaban a ningún agente de los que prestan servicios en el Tribunal de Cuentas.

En el tercer llamado a incorporación, el Tribunal de Cuentas en condiciones de acceder al proceso de pase a planta fue cinco agentes. La Ordenanza basó su fundamento en las políticas de desarrollo de RR.HH., que otorgaban la estabilidad del empleado municipal. Su parte resolutive establecía:

(...) Establecer el régimen de incorporación a la planta permanente de la Administración Municipal del personal temporario que hubiese sido contratado entre el 01 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2013, bajo la forma de locación de servicios.

El presente régimen abarcará al personal temporario que se encuentre prestando servicios en el Municipio de Viedma y cuya función reviste carácter permanente, debiendo reunir los requisitos y aceptar las exigencias que se establecen en la presente norma. Anexo: Ordenanza N.º 7652/15, artículo 1º.

Los agentes comprendidos en esta norma inicialmente fueron seis, pero al concluir el proceso solo accedieron cinco agentes a la planta municipal. La cantidad de años de espera del llamado a incorporación difiere de uno a otro agente, pero el máximo estuvo dentro de los siete y el mínimo dentro de los dos años. A diferencia del primer llamado, dado por Ordenanza N.º

7065/11 en donde el Órgano de Contralor convocaba a concursar a los agentes, este llamado no contó con una resolución del Tribunal de Cuentas. Sino que los agentes fueron llamados por cédulas de notificación personal. Estas fueron implementadas por la Dirección de Desarrollo y Planeamiento, perteneciente a la Subsecretaría de RR.HH. del Poder Ejecutivo. Transcribo a modo de ejemplo, uno de sus párrafos del considerando:

(...) Notifico a Usted (...) que se encuentran en condiciones de incorporarse a la planta permanente un total de sesenta y seis (66) agentes contratados que dependen del Poder Ejecutivo, seis (6) agentes contratados que dependen del Tribunal de Cuentas y seis (6) agentes que dependen del Concejo Deliberante. Cedula de notificación N.º 145/11.

Para la implementación de la Ordenanza, el Sr. Intendente refrenda por Decreto y establece los lineamientos a utilizar para el diseño del proceso de pase a planta. Los agrupamientos de los agentes pertenecientes al Tribunal de Cuentas sumaron cuatro por el agrupamiento administrativo y dos por el agrupamiento servicios generales.

Estos lineamientos permitieron agrupar y clasificar la categoría; los agentes firmaron la notificación por el agrupamiento y la categoría que van concursar; la primera notificación N.º 145/11 se encontraba mal agrupada por consecuencia la categoría también; el error lo detectó el agente. Este error no solo tiene alcance a este agente del Tribunal de Cuentas en particular sino que la errónea interpretación de la norma Ordenanza N.º 2329/88 también perjudicaba a los agentes que presentaban la misma condición; por lo que de idas y venidas interviene la Coordinación Legal y solicita la intervención del Fiscal Municipal.

Las competencias del Fiscal dispuestas por la Carta Orgánica dispone en el artículo 94°: (...) *a velar por la legalidad y legitimidad de los actos de su administración.* Este artículo le permitió dirimir la situación jurídica; la misma propino la validez e interpretación del artículo 126°: *“Comprende al personal con título universitario oficialmente reconocido, que se desempeñe en tareas de su especialidad, no incluido en otros agrupamientos (Ordenanza N.º 2329).*

Y correspondiendo al artículo 127°:

El ingreso a este agrupamiento se producirá por la categoría 9 para los profesionales con planes de estudio de hasta tres años, por la categoría 8 para los profesionales de 3 a 4 años, categoría 7 de 4 a 5 años y categoría 6 para los profesionales de 5 a más años (Ordenanza N.º 2329/88).

El Fiscal Municipal por Dictamen N.º 206/11 resolvió la situación jurídica y esta fallo favoreció a todos los agentes municipales que se encontraron en estas condiciones; en el Tribunal de Cuentas dos agentes obtuvieron el derecho:

(...) Efectivamente los artículos 134° y 141° que refieren al nivel medio. Si fueran Terciarios deben estar incluidos en el Escalafón Profesional, artículo 126° del Estatuto. Que en consecuencia deben reagruparse y recategorizarse a los agentes con título terciario según lo previsto en los artículos 126°, 127° y 128° de la Ordenanza N.º 2329/88. Anexo: Cedula de Notificación N.º 446/15([Cedula 446](#) ver p. 135).

A partir de ese momento cambió la situación de dos agentes pertenecientes al Tribunal de Cuentas; el dictamen N.º 206/ 15 favoreció a dos agentes con títulos terciarios y con desempeño

en funciones específicas. Los empleados se reagruparon y las condiciones para concursar en el pase a planta determinaron que su condición de concurso fuera por el agrupamiento profesional. Pero el Dictamen N° 206/15 no solo fue para el Tribunal de Cuentas sino que tuvo alcance a otros empleados.

Las dificultades que se identificaron en los dos llamados devinieron de la errónea interpretación de la norma. Con respecto, a los obstáculos la situación es diferente. Porque la dirección de Planeamiento y Desarrollo del RR.HH. es parte de la estructura del Poder Ejecutivo. Esto delimita las competencias institucionales ya que el Municipio de Viedma está conformado por tres poderes. Las vicisitudes originadas con el personal del Poder de Contralor concernientes a las políticas de selección, evaluación de desempeño, promoción y planes de carrera estuvieron sujetas a decisiones directivas e incluso a intereses propios. El principal obstáculo del personal del Tribunal de Cuentas es no contar con un área que diseñe e implemente políticas de gestión de RR.HH. Por el contrario, las políticas de desarrollo de personas correspondiente al ámbito municipal, si promocionaron y posibilitaron el inicio del proceso de avance del agente municipal. La Resolución del Tribunal N.º 164/15, señala:

Designar a partir del día 01 de enero de 2016, en Planta Permanente Municipal por ajustarse y haber cumplido los requisitos exigidos en la Ordenanza N.º 7652/15 y el Decreto P.E.M. N.º 788/15, a los agentes dependientes de este Poder de Contralor (...).

De esta forma, el objeto de las políticas y prácticas de la gestión del desarrollo ([Objeto p. 32](#)), juega un papel esencial en el diseño de las políticas y prácticas que gestionan el progreso de las personas dentro una estructura organizacional. Al ser un área sensible de ser vulnerada,

es necesario que el diseño de carrera articule con el área de las políticas y prácticas de formación.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (Iacoviello, 2016, p. 7), también posibilita que a través del concepto de competencia ([Competencias](#) ver p. 28) se identifique la existencia de coherencia del ciclo laboral propuesto por los subsistemas de gestión de personas de Francisco (Longo, 2002).

La implementación de las políticas de promoción y carrera que permiten el progreso del empleado dentro de la Municipalidad de Viedma deberían ser diseñadas en cada ámbito organizacional. Porque, cada poder tiene la facultad para definir sus itinerarios de carrera (Carta Orgánica; 2010, Título IV, Capítulo Único, art. 89°). Es el Señor Intendente quién por Carta Orgánica resuelve el acceso de los agentes a la planta municipal. Por eso, es necesario conocer la postura del primer mandatario en materia de implementación de políticas de desarrollo del RR,HH., que diseñan la carrera administrativa de los empleados municipales. Al respecto, sostuvo:

El Ejecutivo intenta mantener un nivel de gastos que pueda asegurar dos aspectos importantes que tiene la administración. El primero, para que la gente que trabaje en el Municipio pueda razonablemente estar remunerada respecto a las posibilidades que existen y el segundo, para poder abastecer al vecino.

La verdad que podría, tener una mirada populista, ejecutar todo el presupuesto municipal a pagar los mejores sueldos de este país, pero después con que dinero desarrollo la obra pública. Sin embargo, el municipio tiene un nivel de recuperación de los sueldos que se implementa generando los fondos de libre disponibilidad cincuenta (50%) por ciento para los sueldos y

cincuenta (50%) por ciento para los gastos en obras. Sin embargo, un hecho histórico es que hoy la Municipalidad se encuentra en el sesenta 60% o 70% por ciento de los gastos de libre disponibilidad. Porque el presupuesto está compuesto por gastos específicos (dinero que no se debe ejecutar) y gastos que sí se pueden gestionar; Parte del dinero del presupuesto se destina a sueldo y parte a la obra pública.

Además, otro valor importante de gestión que es necesario reflejar, el Ejecutivo paga los sueldos estrictamente el primer día hábil del mes. Es un valor de la gestión que significa que existe una ordenada y eficiente administración municipal. Extraído de la entrevista al Intendente Ing. José Luis Foulkes (2017).

La postura del primer mandatario reflejó los lineamientos que persigue en políticas de gestión y en materia de RR.HH.; es así que, los antecedentes del proceso de pase a planta llevaron a comprender cuales fueron las dificultades y los obstáculos que transitaron los agentes pertenecientes al Tribunal de Cuentas. Por eso, fue esencialmente importante la identificación de los criterios y la normativa tenidos en cuenta para la implementación de la carrera administrativa en el Tribunal de Cuentas Municipal, y que a continuación son presentados.

Acciones y criterios adoptados para la selección del personal en condiciones de acceder en el Tribunal

Desde la creación del ámbito organizacional¹³, la selección de personal generó distintas normas contractuales; el personal por aquel entonces tuvo mecanismos contractuales por la discrecionalidad pública; las decisiones con respecto a la selección del personal fueron puramente clientelar; las decisiones produjeron la inestabilidad laboral del personal del Tribunal de Cuentas. De esta manera, los procesos de reclutamiento y selección de RR.HH en el órgano de contralor no han sido específicamente basados en los modelos estudiados.

Las acciones y criterios tomados en cuenta para la selección de RR.HH. se basan en las políticas y prácticas de gestión de desarrollo que permite agrupar y otorgar un escalafón, a saber:

- Elaboración de los requisitos para acceder a la organización;
- Planificación que se elaboraba para que el agente se adscriba al Órgano de Control y;
- Formulación de las políticas que establecen los mecanismos de evolución del agente dentro de la carrera laboral y su vinculación con el beneficio en la compensación.

Según (Longo, 2002, p. 38), las políticas y prácticas que gestionan la carrera administrativa interactúan con tres subsistemas más; del cual, obtiene informaciones que se recolectan del subsistema de gestión de empleo. La gestión del empleo en el poder de Contralor se implementó

¹³En el Tribunal de Cuentas Municipal las primeras personas que pertenecieron a la estructura organizacional fueron mediante el marco jurídico establecido por la Ordenanza N.º 7065/11.

a través de dos mecanismos contractuales; uno fue generado a partir de las designaciones del Órgano de Contralor y el otro, a través del contrato de servicios regulado por el Municipio. Es atribución del Tribunal de Cuentas designar a su propio personal según lo establece la Carta Orgánica, Título IV, Capítulo Único, art. 89:

El Tribunal de Cuentas se constituye por sí mismo y dicta su propio Reglamento Interno. Elige sus autoridades y elabora su proyecto de presupuesto anual y lo propone al Poder Ejecutivo. Designa y remueve a su personal y establece su propia estructura orgánica (Carta Orgánica, 2010).

La facultad para elaborar su propio proyecto presupuestario le permite tener una partida correspondiente al personal a contratar¹⁴; la partida presupuestaria muchas de las veces no es suficiente; con lo cual, el Tribunal confiere la atribución al Poder Ejecutivo; este bajo los parámetros presupuestarios y el marco jurídico establecido en la Carta Orgánica regula el acceso del personal al órgano de contralor.

El procedimiento administrativo correspondiente a la designación del personal necesita de la aprobación de los Miembros del Tribunal; la aprobación del acto administrativo es mediante una resolución; este acto depende de las competencias de por lo menos dos (2) de los miembros del Órgano. El marco jurídico que contempla a la resolución es Reglamento Interno:

El Tribunal en pleno determinará su planta de personal mediante designaciones y/o contrataciones, en conformidad a lo estipulado en el art. 7º del Estatuto y Escalafón del Agente

¹⁴Presupuesto Municipalidad de Viedma, corresponde al Tribunal de Cuentas: Jurisdicción 1,3 – Gastos en Personal F.F 111 código por objeto del gasto: 11 Personal Permanente, 12 Personal Temporario.

Municipal aprobado por Ordenanza N.º 2329 y las facultades conferidas por el art. 89º de la Carta Orgánica (Resolución T.C.M. N.º 17/2012, art.10º).

Las designaciones de personal modifican la estructura formal del Tribunal de Cuentas. La estructura se diseña en función de las personas que acceden bajo la norma del artículo 10º del Reglamento Interno. Las modificaciones diseñadas en el organigrama permitieron observar los nombramientos de los nuevos agentes. Las políticas que gestionan la organización del trabajo permiten diseñar las tareas a desempeñar y las competencias de la persona que ocupará el puesto (Longo, 2002). De esta manera, se observó el organigrama del periodo 2011, (ver p. 115) que representa la estructura organizacional del Órgano Municipal. Por todo lo expresado, quien precisamente otorgó informaciones sobre algunas vicisitudes del proceso de gestión de las personas fue el Presidente del Tribunal de Cuentas ([Entrevista Presidente](#) ver p. 134). Así detalló su experiencia:

Facultado por la Carta Orgánica desempeñé funciones dentro del Tribunal de Cuentas por doce años. Durante los años de mandato ejercí el cargo de funcionario político tuve atribuciones como vocal, vicepresidente y presidente. En aquellos años la norma preestablecida presentaba algunas falencias que no permitían la independencia total. La reforma de la Carta Orgánica es la que permitió dar un poco más de individualización al Órgano. Por ejemplo, antes los nombramientos de los empleados del Tribunal los proponían los miembros del Tribunal y el Intendente los firmaba por decreto; lo mismo sucedía con las bonificaciones.

Otro ejemplo es la descentralización de los poderes. Antes, los integrantes del Tribunal de Cuentas eran designados por el Intendente. Con la creación de la Carta Orgánica pasan a ser elegidos por el voto popular, que permite la autonomía de las facultades. Pero, no del todo se

produce la independencia, sino que es la reforma de la Carta Orgánica la que posibilita la independencia total de los demás poderes. Por eso, hay que resaltar que el poder de Contralor consigue con la reforma de la norma modificar algunos de sus artículos. Es así que el Tribunal de Cuentas adquiere una atribución más: ejecutar su propio presupuesto, que le permite gestionar compras, contratar personal. No obstante, no es tan significativo porque es ínfimo. Existe otro ejemplo: el Tribunal de Cuentas posee la atribución para nombrar a su propio personal. O sea, los empleados pueden concursar sus puestos dentro de la estructura organizacional. Además, el Poder de Contralor está facultado para liquidar los sueldos, aunque era muy engorroso implementar toda una ingeniería con la que el Tribunal de Cuentas no contaba. El Poder Ejecutivo desempeña la función, o sea, en colaboración les solicitábamos que liquide los sueldos y el órgano solo otorgaba la información. Extraído de la entrevista al presidente del Tribunal de Cuentas Municipal.

El segundo supuesto, describe que los empleados pertenecientes al Tribunal de Cuentas Municipal sufrieron obstáculos y dificultades para acceder al proceso de pase a planta que perjudicó su carrera laboral en la institución, especialmente debido a la falta de apoyo por parte de los funcionarios del área. Los obstáculos y las dificultades vividas por los agentes estuvieron sujetas a la inexistencia de un plan de carrera que diseñará los itinerarios laborales que orientaran el desarrollo de las personas. Además, las designaciones previstas en el Tribunal de Cuentas retienen la carrera administrativa (Longo, 2002, p. 38), porque los puestos no son implementados por concurso vulnerando los principios de mérito, igualdad de oportunidad y capacidades. La investigación al Tribunal de Cuentas reveló a través reglamento interno la inexistencia de políticas que gestionaran el recurso humano. Al respecto, el Presidente del Órgano de Contralor opinó:

Durante las gestiones presididas en el Tribunal de Cuentas, el mismo contaba con todas las reglamentaciones que la norma nos atribuía, por ejemplo: las resoluciones (“los raviolos, nombre por el cual hace referencia a los organigramas, las misiones y funciones). Pero es verdad que en ninguno de los articulados del reglamento del Tribunal de Cuentas que resuelve las misiones y funciones esté determinada alguna política y práctica que gestione la carrera administrativa.

La carrera administrativa se basa en el estatuto del empleado municipal. Este debe registrarse en el Concejo Deliberante, en el Poder Ejecutivo y en el Tribunal de Cuentas porque es uno solo. Es más, la carrera administrativa no se hace en función de los años de antigüedad sino en el que más sabe, el que más estudia o sea el que más se capacita. A partir del año 1983, la carrera administrativa se perdió; de ahí para acá fue todo un compromiso político. La implementación del progreso del empleado se abandona para implementar políticas tendientes a intereses políticos o de amiguismo. Extraído de la entrevista al presidente del Tribunal de Cuentas.

Las informaciones otorgadas por el principal referente del Tribunal de Cuentas pusieron de manifiesto cuales fueron los criterios adoptados y la normativa para la selección del personal en condiciones de acceder al ámbito de contralor municipal.

Del trabajo de campo, la investigación se detuvo en las capacitaciones que fueron implementándose a lo largo del periodo estudiado en consecuencia, las informaciones evidenciaron la ausencia planificaciones tendientes a desarrollar su RR.HH. La documental determinó a través de un ([Listado](#) ver p. 69) que las capacitaciones no han sido tenidas en cuentas como una política de gestión del desarrollo dentro del Tribunal de Cuentas Municipal.

Sin embargo, es preciso señalar la siguiente observación: existió en el Tribunal de Cuentas el Acta n° 552 del año 2012 que redacta que el Órgano de Contralor es invitado a asistir a la reunión denominada “2ª Reunión Anual del Secretariado Permanente del Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina”¹⁵. Cabe destacar que esto no determinó una política del área de formación, pues en ninguno de sus actos administrativos quedó redactado cuál era la misión que tenía el Tribunal de Cuentas al integrarse al Secretariado Permanente. En la entrevista el principal referente del Tribunal de Cuentas señaló la postura que él mantiene sobre la carrera administrativa dentro del Órgano de Contralor. Desde su relato, el Presidente del Tribunal de Cuentas describió:

La carrera administrativa es algo que le hace al empleado exigirle que cada día aprenda más. El que aprende más asciende dentro de la estructura organizacional en la que desempeña sus funciones. En síntesis, coincido con el presidente de la nación cuando su política de gestión orienta a las organizaciones públicas que desarrollen servicios civiles de mérito normados por una carrera administrativa.

Con respecto a las capacitaciones durante las gestiones desempeñadas implementé las normas establecidas en la Carta Orgánica, principalmente en materia de personal. Los organigramas demuestran la cantidad de personas que fueron desempeñándose. El Tribunal de Cuentas no es un refugio de personas. La intención política durante mi gestión fue que la gente aprendiera, hiciera cursos, se capacite y trabaje.

¹⁵ El Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas de la República Argentina es una asociación civil, constituida por los Tribunales de Cuentas de las Provincias, Municipios y Organismos Público de control externo. Cuenta con una estructura organizacional que les permite realizar asistencia técnica, capacitación, estudio y especialización en las materias relativas al control y fiscalización de la hacienda pública.

El estatuto rige para los tres poderes. Cada poder reglamenta bajo las atribuciones que la Carta de poder de cada uno lo deja o lo agarra.

La carrera administrativa dentro del Tribunal de Cuentas puede ser diseñada e implementada bajo el marco jurídico establecido en las diferentes ordenanzas y reglamentos. Pero en el Tribunal de Cuentas no se cumplió porque hubo otros intereses que demandaban otros grupos. La verdad que el RR.HH. perteneciente al Órgano de Contralor está en condiciones de concursar y ascender dentro la estructura organizacional. Extraído de la entrevista al presidente del Tribunal de Cuentas Municipal.

La indagación al Presidente del Órgano de Contralor permitió comprender algunas de las situaciones vividas por el RR.HH. Su creación y contexto político determinaron las políticas que se implementaron en virtud de su personal. El contexto político y social del Tribunal de Cuentas es de perfil democrático. Por esto, las políticas delineadas por los representantes están dirigidas dentro de un ambiente político partidario; representantes elegidos por la comunidad que cohesionan entre diferentes grupos de interés.

Por lo expuesto hasta el momento en los relatos, fue pertinente indagar en los involucrados, reales protagonistas que vislumbraron por su aporte de información, la inexistencia de políticas y prácticas de desarrollo dentro del Tribunal de Cuentas (Longo, 2002, p. 39) y (Iacoviello, 2016, p. 5). En este sentido, el personal del Tribunal de Cuentas narró sus experiencias en materia de las orientaciones de su desarrollo profesional y avance dentro de la estructura organizacional en la cual prestan servicios, a continuación se describe:

El Tribunal posee un Reglamento Interno que especifica en sus articulados las atribuciones que los integrantes de la institución poseen. En materia de personal solo especifica la capacidad

para contratar su propio RR.HH. pero no determina nada del progreso de avance del personal en la estructura organizacional del Tribunal de Cuentas. Extraído de la entrevista al personal agrupamiento administrativo del Tribunal de Cuentas

Desconozco alguna norma específica que tenga el Tribunal de Cuentas que señale el proceso de avance del personal. Es más, nunca accedí al Reglamento Interno ni al organigrama. Desconozco que es una estructura de cargo. Extraído de la entrevista al personal del agrupamiento administrativo Tribunal de Cuentas

En el Tribunal de Cuentas existe un Reglamento Interno que es modificado por cada gestión que transita, también existe un organigrama. Con respecto, a la estructura de cargo no comprendo la diferencia con el organigrama. Puedo dejar claro que no existe norma interna que planifique el progreso del personal dentro de la institución por que he leído las normas que rigen en el Tribunal de Cuentas. Extraído de la entrevista al personal agrupamiento profesional del Tribunal de Cuentas

El aporte que arrojaron las entrevistas, hasta el momento, enmarcaron los criterios y las acciones que el Órgano de Contralor ha tenido en materia de políticas y prácticas de gestión de desarrollo de su personal. En el periodo investigado, la información reveló la ausencia de políticas que fomenten los aprendizajes necesarios para satisfacer las expectativas de promoción de su personal. También, esas políticas no cubrieron la demanda de las necesidades organizaciones del ámbito de estudio. Es decir, la gestión de formación es necesariamente un requisito básico para la implementación de políticas y prácticas de gestión de desarrollo (Longo, 2002, p. 40).

Es fundamental, recordar que la gestión del desarrollo cumplimenta su objeto al planificar sus políticas y prácticas con el subsistema de empleo y rendimiento (Longo, 2002, p. 38). Estas permiten propinar la información requerida para identificar las competencias laborales (Iacoviello, 2016, p. 10) Para esto, el RR.HH. valor público, que contribuye a alcanzar los resultados de la misión del Tribunal de Cuentas describieron sus vivencias:

La verdad en el Tribunal de Cuentas nunca se implementó una evaluación de desempeño que promoviera el progreso de su personal. De los años que presto servicios solo he visto que las personas acceden al Órgano a través de las proximidades políticas o amiguismo. Tampoco existe una descripción de los perfiles de los puestos o requisitos que las personas deban contar al momento de ingresar al Órgano de Contralor.

Con respecto a los llamados a planta permanente de la Municipalidad, esta diseña los requisitos mediante una Ordenanza especificándolos y así, el contratado puede cumplimentarlos para presentarse al concurso. Estos son requisitos generales que determinan el agrupamiento y el escalafón por el que se llama a concursar. Precisamente, la experiencia que viví fue haber estado ocho años contratado cuando llegó el llamado a pase a planta. Básicamente, hacía años que esto no sucedía, creo que fue en el 2003, cuando hubo un pase a planta, pero de muy pocas personas (...). Concurse por el agrupamiento administrativo, el tramo no lo recuerdo. La categoría por la que ingresé fue la intermedia “bueno, aparte hubo un tema ahí”; cuando nos llamaron a concurso, ellos ya tenían un proyecto de Decreto con los nombres y la categoría que nos iban a dar a cada uno. Cuando pasamos a planta hubo una equivocación, una readecuación de categorías y me dieron un par de categorías más. Esto pasó en el ámbito del Poder Ejecutivo. El error lo detectaron en la Dirección de RR.HH. del Poder Ejecutivo. Extraído de la entrevista al RR.HH. del Tribunal de Cuentas

La existencia de mecanismos que evalúen el progreso del personal del Tribunal de Cuentas si existen realmente las desconozco., ya que no es política del Órgano evaluar el rendimiento de sus empleados. Las personas son situadas en los puestos para cubrir una necesidad laboral. He leído el Reglamento Interno con lo que puedo manifestar que en él no existe ningún artículo que especifique políticas que orienten el progreso del empleado. Precisamente, la Carta Orgánica faculta al Tribunal de Cuentas para contratar personal; pero el Órgano de Contralor no ha diseñado los mecanismos para contar con un listado de requisitos para los puestos a cubrir o perfiles de las personas.

Con respecto a las políticas en materia de capacitaciones son mínimas y se realizan en función de las necesidades que determina y planifica el Poder Ejecutivo. Este Poder, diseña y planifica según sus necesidades a la que se accede por interés del personal; esto es resultado de la independencia de los poderes. En el Tribunal no se diseñan las capacitaciones. Extraído de la entrevista de RR.HH. del Tribunal de Cuentas.

Y por último, el tercer supuesto planteó que el proceso de pase a planta decretado por el Intendente no contemplaba algunos de los criterios y requisitos establecidos dentro del Estatuto del Empleado Municipal por la mala interpretación de la norma utilizada para la formulación de políticas y prácticas que originaban la selección del personal Municipal.

La errónea interpretación de la Ordenanza N.º 2329/88 por parte de las autoridades fue una dificultad importante, ya que obstaculizó las políticas de selección del personal en todo el ámbito organizacional del pase a planta originando la reagrupación y nivel escalafonario de algunos agentes entre los cuales se encontraban RR.HH. perteneciente al Tribunal de Cuentas.

En el caso preciso del llamado a concurso por la planta permanente de los empleados contratados en condición de pasar a la estructura organizacional municipal hubo algunos reveces que motivaron la intervención del Fiscal Municipal. Precisamente, los agrupamientos revestían vicisitudes que daban desventajas al empleado. El error fue detectado por personal del Tribunal de Cuentas lo que originó la readecuación que benefició a algunos de los empleados de la estructura municipal. Extraído de la entrevista de RR.HH. del agrupamiento profesional del Tribunal de Cuentas

El Tribunal de Cuentas no posee mecanismos que evalúen el progreso de los empleados. Cada uno va progresando por interés personal y adquiriendo los conocimientos a medida que los años van pasando. Hemos presenciado capacitaciones que bajan de las normativas del Poder Ejecutivo y accedemos si nos enteramos. De esta manera se manifiesta la necesidad de acceder a la capacitación al superior y, así, es la forma en que algunos se capacitan: (...) El motivo por el cual no pude ser calificada para acceder a la planta permanente del personal de la Municipalidad fue porque no cumplía con unos de los requisitos que la Ordenanza solicitaba. Extraído de la entrevista al RR.HH. del agrupamiento profesional del Tribunal de Cuentas

Finalmente, los diferentes argumentos de éste tercer capítulo, originados mediante las entrevistas a los principales protagonistas de la problemática en cuestión, precisaron la importancia y relevancia de lo que realmente pudieron ser las principales dificultades que obstaculizaron la implementación de la carrera administrativa del Tribunal de Cuentas.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La propuesta desarrollada ofrece un aporte de información vinculada a la disciplina de RR.HH. El nuevo conocimiento es relevante no solo a nivel académico, sino que también representa un aporte para la institución objeto de este estudio. La investigación realizada permitió conocer y comprender las políticas y prácticas de gestión de desarrollo de RR.HH. que se han tenido en cuenta para el planeamiento de la carrera dentro del Tribunal de Cuentas.

Por otra parte, se identificaron las competencias de los perfiles de los puestos en el Órgano de Contralor como así también cuales fueron las políticas implementadas en el Régimen del Estatuto y Escalafón del empleado municipal dentro del Tribunal de Cuentas. Y la inexistencia de la estructura de cargo que puede objetarse en función de dos razones: al desconocimiento de la importancia de gestionar el RR.HH. y a la ausencia de una estrategia organizacional que contemple al personal alineado con la misma.

De esta forma, a través de la investigación se observó que los empleados municipales pertenecientes al Tribunal de Cuentas:

- Inician su carrera administrativa al acceder al proceso de pase a planta;
- De los veintidós empleados que cumplen funciones en el Órgano de Contralor correspondiente al periodo de estudio solo siete personas accedieron al inicio de su carrera administrativa;
- Además, los empleados designados en el Tribunal de Cuentas de planta permanente del municipio poseen su carrera administrativa retenida por las designaciones.

- El Tribunal de Cuentas cuenta con el Marco Legal correspondiente para diseñar las políticas y prácticas que definen la carrera administrativa.

Se recomienda, por el estudio realizado contar con un profesional idóneo en la materia que permita orientar las políticas y prácticas que gestionan a las personas; además, construir los planes de carrera y sucesión para el diseño las políticas y prácticas de gestión del desarrollo de RR.HH. Los itinerarios de carrera y promoción deben permitir un ascenso jerárquico vertical y horizontal en función del rendimiento y la capacidad.

Para concluir, toda la información recabada, documentada y aportada es solo una contribución de nivel académico para la disciplina de RR.HH. y hacia la Institución en pos de futuras incorporaciones, movilidades de personal y planes de carrera que mejoren la gestión de RR.HH. bajo un modelo moderno y acorde a los tiempos que corren.

Centro Universitario Regional Zona Atlántica
Universidad Nacional del Comahue
Tesis en Gestión de Recursos Humanos

ANEXOS

Ordenanza N.º 7065



CONCEJO DELIBERANTE DE VIEDMA

Capital de la Provincia de Río Negro

21/07/11

Capital Histórica de la Patagonia Argentina

3698/11

Sesión N.º 04/11

Fecha

Sesión:

Req. Int. N.º

Expte N.º 2282/D/11

O R D E N A N Z A N.º 7065

Viedma.....28 de Julio

ANTECEDENTES:

Están dados por el expediente N.º 282/D/11 del registro del Poder Ejecutivo Municipal.

FUNDAMENTOS:

El presente proyecto de Ordenanza tiene por objeto avanzar en las políticas de recursos humanos definidas en el ámbito de la Mesa de la Función Pública Municipal. Entre ellas la paulatina incorporación del personal contratado a la planta permanente de la Municipalidad, brindando así la estabilidad laboral necesaria.

Atendiendo a cuestiones de índole presupuestaria y posibilidades de tipo financiero, el presente llamado a concurso comprende al segmento de agentes de carácter temporario contratados entre el 1º de enero de 1999 y el 31 de diciembre de 2006, bajo la forma de locación de servicios.

Por ello:

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE VIEDMA

SANCIONA CON FUERZA DE

ORDENANZA:

ARTÍCULO 1º: Establecer el régimen de incorporación a la planta permanente de la Administración Municipal del personal temporario que hubiese sido contratado entre el día 01 de enero de 1999 y 31 de diciembre de 2006 ambos inclusive, bajo la forma de locación de servicios.

El presente régimen abarcará al personal temporario que se encuentre prestando servicios en el Municipio de Viedma y cuya función reviste carácter permanente, debiendo reunir los requisitos y aceptar las exigencias que se establecen en la Ilustración 1: Ordenanza Municipal de Viedma.

Página 01 de un total de 02

Fuente: Sitio Digesto. Web: www.concejoviedma.gov.ar

presente norma.

ARTÍCULO 2°: No estarán comprendidos en los beneficios de la presente Ordenanza, las autoridades políticas del Municipio.

ARTÍCULO 3°: Los agentes temporarios a los que refiere el Artículo 1° de la presente norma podrán acogerse a los beneficios que aquí se establecen, siempre que cumplan, además de la totalidad de las condiciones fijadas por el Estatuto y Escalafón del Agente Municipal (Ordenanza N° 2329), los siguientes requisitos:

- a) No haber incurrido durante el desempeño de sus tareas en hechos que hubieran dado lugar a sanciones disciplinarias que en total superen los cinco (5) días de suspensión durante los últimos dos años. En aquellos casos en que el agente temporario estuviere sujeto a sumario disciplinario, se suspenderá el plazo que dispone el artículo 4° de la presente Ordenanza, a la espera de la resolución definitiva.
- b) No ser retirado, jubilado de algún régimen nacional, provincial o municipal.
- c) Aprobar el examen de ingreso que se establezca para el pase a planta permanente.

ARTÍCULO 4°: Los agentes a los que se refieren el Artículo 1° de la presente, podrán presentar su solicitud de inscripción y la documentación que la autoridad de aplicación requiera en el organismo de revista, dentro del plazo de diez (10) días corridos, contados a partir de la fecha de publicación de la reglamentación de la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 5°: El acceso a la planta permanente de la Administración Municipal, a la que se refiere el Artículo 1°, se efectuará a partir de la categoría mínima de ingreso correspondiente al agrupamiento en el que el agente se viene desempeñando, computándosele la antigüedad que registre como contratado.

ARTÍCULO 6°: Facultar al Poder Ejecutivo Municipal a realizar las modificaciones necesarias en el Presupuesto General de Gastos y Cálculo del Recurso, a efectos de posibilitar la aplicación de las presentes disposiciones.

ARTÍCULO 7°: El personal temporario a que se refiere el Artículo 1° de la presente Ordenanza que no solicitare en tiempo y forma su ingreso a la planta permanente de la Administración Municipal o que no cumpla con los requisitos del Artículo 4°, cesará en sus funciones a partir de la finalización de su contrato.

ARTÍCULO 8°: El Poder Ejecutivo Municipal reglamentará la presente Ordenanza dentro de los treinta (30) días corridos de la fecha de su vigencia.

ARTÍCULO 9°: La presente Ordenanza entrará en vigencia al día siguiente de su publicación.

ARTÍCULO 10°: Registrar, comunicar, cumplido archivar.

Votación según Artículo 84° del Reglamento Interno:

Aprobado por Unanimidad en General y Particular.

Votos Afirmativos: Concejales Andaloro Liliana, Arizcuren Alejandro, Gallinger Ariel, Kehler Agustina, Malpell Fabiana, Nieves Luis Vicente, Ramos Laura, Sanchez Pedro, Schlitter Hilda.

Viviana Cabral
Secretaría Parlamentaria
Concejo Deliberante de Viedma

Hilda Schlitter
Presidenta
Concejo Deliberante de Viedma

Página 02 de un total de 02

Ordenanza N.º 7652

CONCEJO DELIBERANTE DE VIEDMA
Capital de la Provincia de Río Negro
Capital Histórica de la Patagonia

Hoja n°
Sesión N° 04/15
Fecha Sesión: 20/08/15
Reg. Int. N° 4293/15
Expte N° 2389/D/15

O R D E N A N Z A N° 7652

Viedma...31 AGO 2015..

ANTECEDENTES:

Están dados por el Expediente N° 2389/D/15 del registro del Poder Ejecutivo Municipal.

FUNDAMENTOS:

La presente Ordenanza tiene por objeto avanzar en las políticas de recursos humanos. Entre ellas la paulatina incorporación del personal contratado a la planta permanente de la Municipalidad, brindando así la estabilidad laboral necesaria.

Atendiendo a cuestiones de índole presupuestaria y posibilidades de tipo financiero, el llamado a concurso comprende al segmento de agentes de carácter temporario contratados entre el 1º de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2013, bajo la forma de locación de servicios.

Por Acta N° 03/15 de la Mesa de la Función Pública Municipal se acordó la presente norma.

Por ello:

**EL CONCEJO DELIBERANTE DE VIEDMA
SANCIONA CON FUERZA DE
ORDENANZA**

ARTÍCULO 1º: Establecer el régimen de incorporación a la planta permanente de la Administración Municipal del personal temporario que hubiese sido contratado entre el 01 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2013, bajo la forma de locación de servicios. El presente régimen abarcará al personal temporario que se encuentre prestando servicios en el Municipio de Viedma y cuya función reviste carácter permanente, debiendo reunir los requisitos y aceptar las exigencias que se establecen en la presente norma.

ARTÍCULO 2º: No estarán comprendidos en los beneficios de la presente Ordenanza las autoridades políticas del Municipio.

Ilustración 1: Ordenanza Municipal de Viedma.

Página 01 de un total de 02

Fuente: Sitio Digesto. Web: www.concejoviedma.gov.ar

ARTÍCULO 3°: Los agentes temporarios a los que refiere el Artículo 1° de la presente norma podrán acogerse por única vez a los beneficios que aquí se establecen, siempre que cumplan, además de la totalidad de las condiciones fijadas por el Estatuto y Escalafón del Agente Municipal (Ordenanza N° 2329), los siguientes requisitos:

- a) No haber incurrido durante el desempeño de sus tareas en hechos que hubieran dado lugar a sanciones disciplinarias que en total superen los cinco (5) días de suspensión durante los últimos dos años. En aquellos casos en que el agente temporario estuviere sujeto a sumario disciplinario, se suspenderá el plazo que dispone el Artículo 4° de la presente Ordenanza, a la espera de la resolución definitiva.
- b) No ser retirado ni jubilado de algún régimen nacional, provincial o municipal.
- c) Aprobar el examen de ingreso que la reglamentación establezca para el pase a planta permanente, contemplando en la misma la figura del examen recuperatorio por única vez y el dictado de la capacitación pertinente.

ARTÍCULO 4°: Los agentes a los que se refiere el Artículo 1° de la presente, podrán presentar su solicitud de inscripción y la documentación que la autoridad de aplicación requiera en el organismo de revista, dentro del plazo de diez (10) días corridos, contados a partir de la fecha de publicación de la reglamentación de la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 5°: El acceso a la planta permanente de la Administración Municipal, a la que se refiere el Artículo 1°, se efectuará a partir de la categoría mínima de ingreso correspondiente al agrupamiento que de acuerdo a las condiciones exigidas por el Estatuto Escalafón Municipal le corresponda, computándose la antigüedad que registre como contratado para determinar la categoría de ingreso.

ARTÍCULO 6°: Facultar al Poder Ejecutivo Municipal a realizar las modificaciones necesarias en el Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos, a efectos de posibilitar la aplicación de las presentes disposiciones.

ARTÍCULO 7°: El personal temporario a que se refiere el Artículo 1° de la presente Ordenanza que no solicitare en tiempo y forma su ingreso a la planta permanente de la Administración Municipal o que no cumpla con los requisitos del Artículo 3°, cesará en sus funciones a partir de la finalización de su contrato.

ARTÍCULO 8°: El Poder Ejecutivo Municipal reglamentará la presente Ordenanza dentro de los treinta (30) días corridos de la fecha de su vigencia.

ARTÍCULO 9°: La presente Ordenanza entrará en vigencia al día siguiente de su publicación.

ARTÍCULO 10°: Registrar, comunicar, cumplido archivar.

Autor: Intendente Municipal José Luis Foulkes

Votación según Artículo 93° del Reglamento Interno:

Aprobado por **Unanimitad** en General y Particular.

Votos Afirmativos: *Concejales Antonio Patricia, Carone Juan Carlos, Contrera María Eva, Córdoba Lorenzo, Díaz Federico, Guenamil Oscar, Jofré Nora, Ramos Laura, Rouslet Evelyn.*

Dr. Santiago Ibarrolaza
Secretario Parlamentario
Concejo Deliberante de Viedma
Ordenanza Municipal

Patricia Antonio de Pocat
Presidenta
Concejo Deliberante de Viedma

Página 02 de un total de 02

Resolución del Tribunal N.º 59/2013

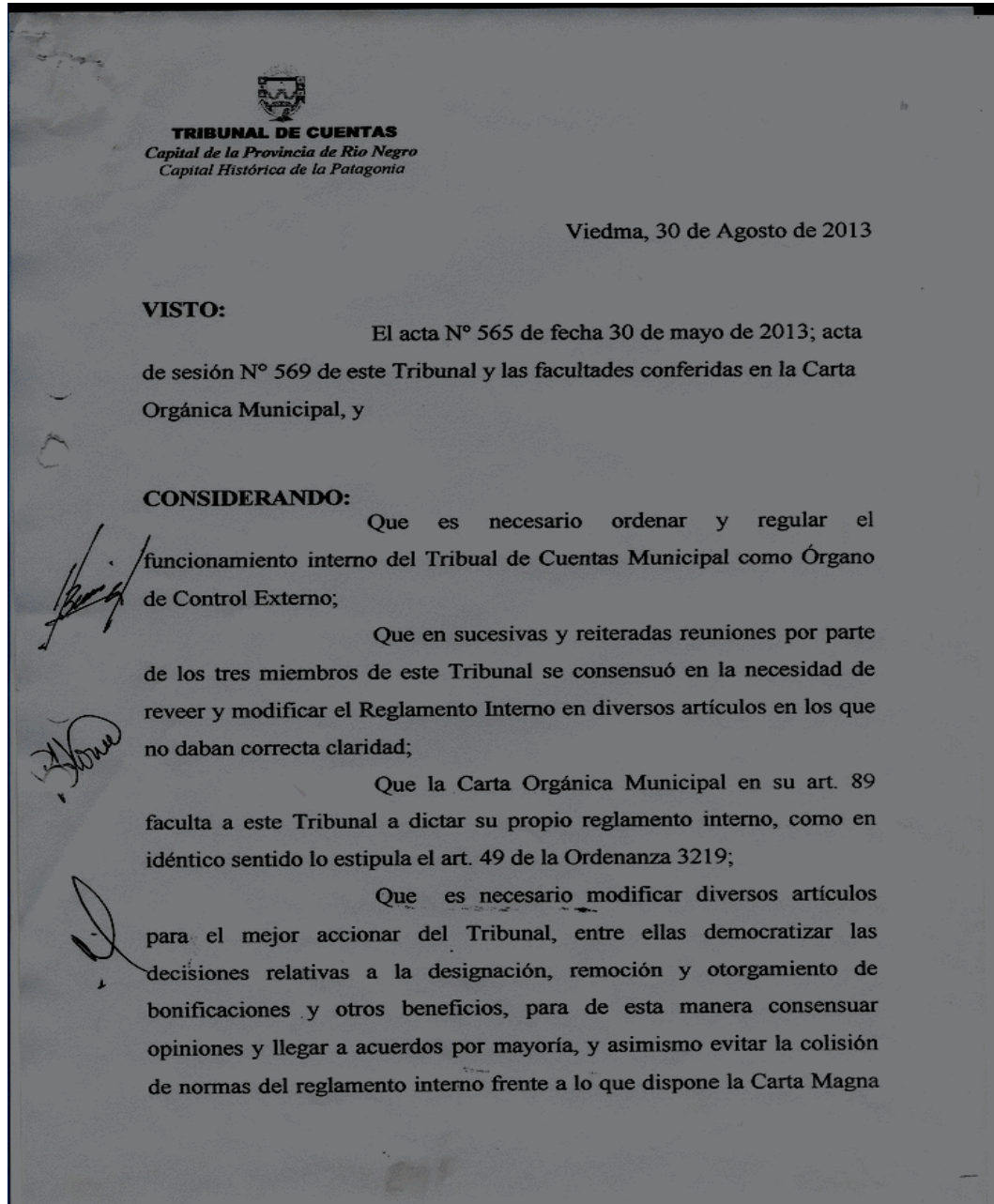
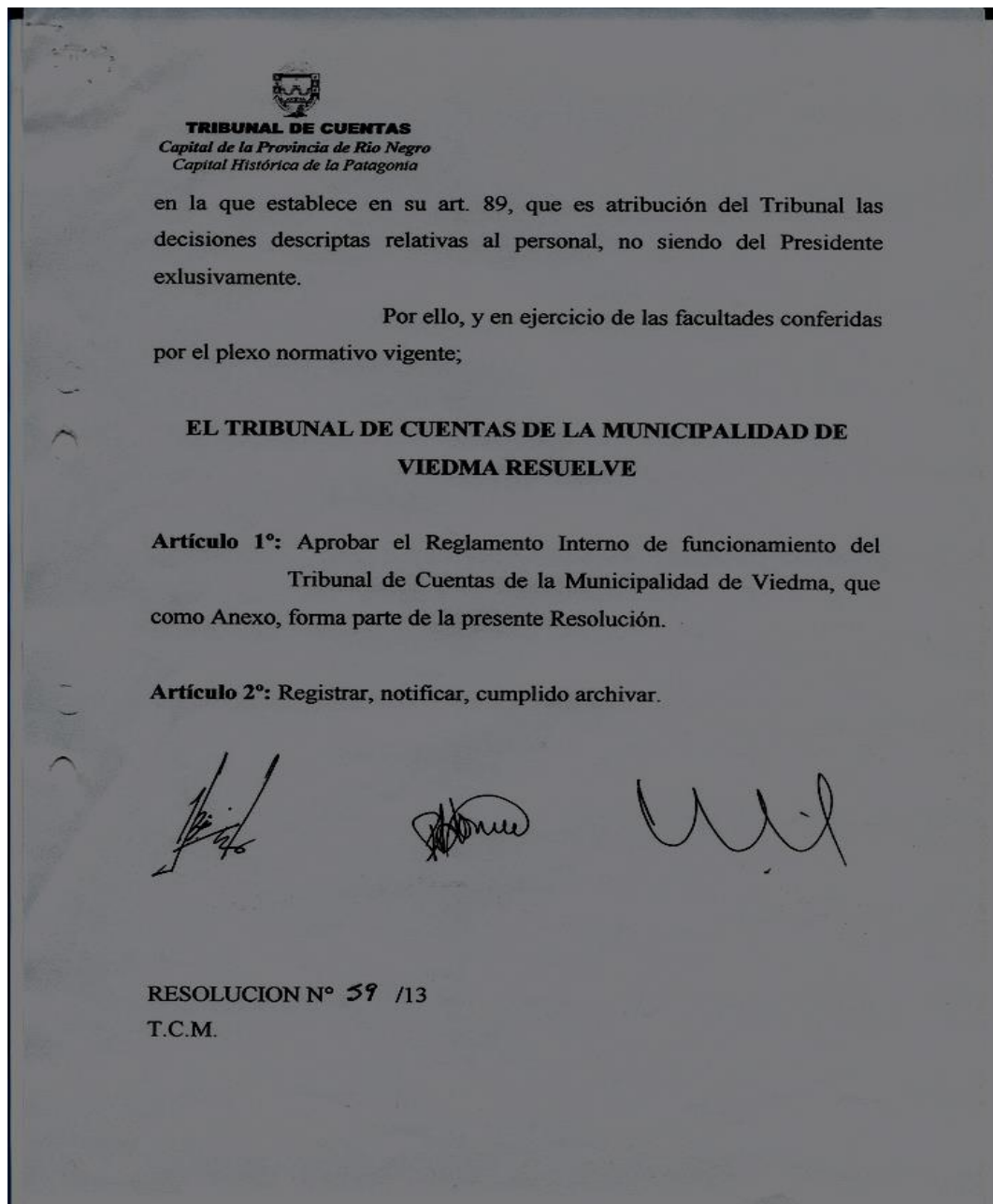


Ilustración 2: Reglamento Interno.

Página 01 de un total de 11

Fuente: Documental del Tribunal de Cuentas Municipal



Página 02 de un total de 11

ANEXO DE LA RESOLUCIÓN Nº 17/2012 T.C.M.
REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DEL TRIBUNAL
DE CUENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE VIEDMA.

Capítulo I

De los Integrantes del Tribunal

Artículo 1: Incorporación:

Los integrantes electos quedarán incorporados al Tribunal de Cuentas Municipal después de prestar juramento ante el Concejo Deliberante, de acuerdo con la fórmula por la que cada uno haya optado previamente.

Artículo 2: Designación de Presidente y Vicepresidente del Tribunal:

La primera sesión que se realice con posterioridad a la incorporación de los miembros tendrá el carácter de extraordinaria y su finalidad será la de elegir al Presidente de Poder de Contralor. La forma de votación y mayorías aplicables será la estipulada en el artículo Nº 6 del presente reglamento.

En la misma sesión, se procederá a la designación del Vicepresidente cuyo cargo corresponderá ocupar al vocal que haya obtenido la primera minoría de votos.

Artículo 3: Diplomas y Títulos:

Incorporados los integrantes designados y archivada la copia autenticada de los Diplomas que presenten, el Presidente del Tribunal le extenderá un título refrendado por el Coordinador General Técnico Administrativo Contable que acredite el carácter de su investidura, el día de su incorporación y de su cese, tomándose razón del despacho en el libro de

Página 03 de un total de 11

actas. Igualmente se entregará a cada integrante del Cuerpo una credencial que acredite su la investidura.

Artículo 4: Sede:

El Tribunal de Cuentas Municipal tiene su sede permanente en la ciudad de Viedma, no pudiendo sesionar fuera del ejido municipal, salvo caso de fuerza mayor. Los integrantes podrán fijar domicilio especial en la sede del Cuerpo sin perjuicio de la obligación de residencia en el ejido municipal impuesta por el artículo 51 de la Carta Orgánica.

Artículo 5: Quórum:

Para formar quórum válido deberán estar presentes por lo menos dos de los miembros componentes del Tribunal.

Artículo 6: Mayorías:

Las decisiones serán adoptadas por el voto concordante de dos de sus miembros. En el supuesto de ausencia de uno de ellos o de abstención de votar, el Presidente del Tribunal, en caso de empate, tiene doble voto.

Artículo 7: Formas de Pronunciamiento:

Además de las formas de pronunciamiento establecidas en el artículo 6, Anexo I, de la Ordenanza 3074, el Tribunal emitirá también Informes.

Artículo 8: Recusación y Excusación:

Las causales de recusación y excusación serán las contempladas en el Anexo I de la Ordenanza N°3074.

Artículo 9: Obligación de Asistencia:

Página 04 de un total de 11

Los integrantes del Tribunal están obligados a asistir a las sesiones desde el día de su incorporación. Ninguno de los miembros podrá ausentarse a tres o más sesiones consecutivas por año calendario, sin causas debidamente justificadas.

Artículo 10: Designaciones de personal:

El Tribunal en pleno determinará su planta de personal mediante designaciones y/o contrataciones, en conformidad a lo estipulado en el Art. 7 del Estatuto y Escalafón del Agente Municipal aprobado por Ordenanza N° 2329 y a las facultades conferidas por el Art. 89 de la Carta Orgánica Municipal.

El Tribunal aprueba el contrato tipo refrendado por la totalidad de sus miembros.

Artículo 11: Integración de las Coordinaciones Técnicas, Administrativas y Contables:

Las Coordinaciones de Control, Técnicas, Administrativas y Contables se integrarán con profesionales que cuenten con título habilitante de Contador Público Nacional.

Artículo 12: Otorgamiento de Licencias:

Cuando uno de los miembros del Tribunal por causas debidamente justificadas deba dejar de ejercer sus funciones por más de ciento ochenta (180) días en el curso del un año calendario, será suplido por el vocal suplente en el orden de lista de su partido, hasta su incorporación. En tal caso, la licencia será con goce de haberes.

En caso que la licencia por causas debidamente justificadas excediere el plazo de ciento ochenta días, será con goce de haberes siempre que obedezca a razones de salud.

En caso que la ausencia sea sin causas debidamente justificadas, el Tribunal resolverá a simple pluralidad de votos, merituando las razones invocadas, el otorgamiento de la licencia y si se concede con o sin goce de haberes.

Artículo 13: Duración de las Licencias:

Las licencias sin causas debidamente justificadas se acordarán siempre por tiempo determinado y cantidad de días corridos. Caducarán una vez vencido el plazo o por la presencia del integrante en el recinto de sesiones del Tribunal.

Cuando el plazo de licencia sin causas debidamente justificadas, exceda los cuarenta y cinco (45) días por año calendario, se otorgará sin goce de haberes. En tal caso deberá procederse al reemplazo temporal del integrante que esté en uso de licencia por el vocal suplente en el orden de lista de su partido. En el acta de incorporación del suplente se dejará expresa constancia que su mandato subsiste hasta la reincorporación del miembro titular.

Artículo 14: Régimen de Licencias por causas debidamente justificadas:

Los miembros del Tribunal gozarán de las siguientes licencias:

-Licencia por enfermedad.

-Licencia por maternidad: la mujer embarazada gozará de ciento ochenta (180) días corridos de licencia, debiendo iniciarse con una antelación no menor a los treinta (30) días anteriores a la fecha probable de parto que se acreditará mediante la presentación del correspondiente certificado médico.

-Licencia por adopción de hijo: la madre tendrá derecho a sesenta (60) días de licencia desde que inicie una relación conviviente con el niño avalada por un juez.

-Licencia por lactancia: durante el plazo de seis (6) meses de concluida la licencia por maternidad, la madre gozará de una hora diaria para amamantar a su hijo.

-Licencia por paternidad: el padre gozará de diez (10) días hábiles desde el nacimiento de su hijo o desde que inicia el vínculo conviviente con su hijo adoptivo. La muerte del niño no interrumpirá este plazo.

-Licencia por estudio: gozarán de veinte (20) días al año calendario por razones de estudio debidamente justificadas.

-Licencia por matrimonio: el miembro del Tribunal gozará de diez (10) días hábiles desde que haya contraído enlace. Se deberá acompañar copia del certificado de matrimonio.

-Licencia por fallecimiento: gozarán de 5 días hábiles por fallecimiento del cónyuge, parientes consanguíneos hasta el segundo grado, o afines de primer grado.

-Licencia por mudanza: gozarán de tres (3) días corridos si la misma fuere en un radio inferior a veinte (20) kilómetros de su domicilio real y cinco (5) días, si fuere mayor la distancia.

-Licencia por atención familiar: gozarán de cuarenta y cinco (45) días por año calendario, cuando por razones de salud debidamente justificadas del cónyuge, parientes consanguíneos ascendientes o descendientes, o afines de primer grado, se requiera atención familiar.

El régimen de licencias establecido de este reglamento se aplicará también a los funcionarios políticos del Tribunal de Cuentas.

Artículo 15: Goce de la Remuneración. Inasistencia a sesiones:

Los integrantes del Tribunal tendrán derecho al goce de remuneración a partir de su incorporación. En caso de inasistencia sin justificación se descontará el día de la remuneración mensual.

Página 07 de un total de 11

Artículo 16: Requisito para la Percepción de Remuneraciones:

Sólo podrán percibir la remuneración correspondiente una vez cumplimentadas las declaraciones juradas de manifestación de bienes a que se refiere el artículo 51 de la Carta Orgánica.

Artículo 17: Obligación de Espera:

Es obligación de los integrantes que hubieran concurrido al ámbito de reunión, esperar hasta treinta minutos después de la designada para la sesión.

Capítulo II

De las sesiones

Artículo 18: Días y Horas de Sesión:

El Tribunal en pleno fijará los días y la hora de las sesiones.

El Presidente llamará a sesión y si treinta (30) minutos después no se lograra el quórum, se levantará de inmediato la misma.

En tal supuesto el Presidente procederá a fijar nueva fecha de sesión dentro del mismo mes. Si faltara el quórum en esta segunda ocasión, el Presidente podrá sesionar para disponer medidas conminatorias de asistencia, dejando en actas expresa constancia de las circunstancias que las motivan.

Artículo 19: Sesiones Ordinarias y Sesiones Extraordinarias:

El Tribunal se reunirá en sesiones ordinarias y en sesiones extraordinarias.

En todos los casos las convocatorias deberán formalizarse por escrito, con expresión del orden del día y con una anticipación de no menos de cinco (5) días. Por vía de excepción se admitirá la inclusión en el orden del día de asuntos entrados que por su urgencia requieran su tratamiento sobre tablas

Página de 08 de un total de 11

obviando la anticipación estipulada en el presente artículo, por decisión unánime de la totalidad de sus miembros.

Las sesiones no tendrán duración determinada.

Artículo 20: Actas de Sesiones:

En cada sesión se labrará un acta con detalle de los miembros presentes, cronología de las decisiones adoptadas y descripción circunstanciada de los temas abordados.

El acta será labrada por la Coordinación Técnica Administrativa Contable y rubricada al pie por los miembros presentes.

Ante las inasistencias de alguno de los miembros del Tribunal deberán hacerse constar los motivos de las mismas.

En caso de no estar presente en la sesión el Coordinador Técnico Administrativo Contable cumplirá las funciones del Coordinador Legal.

Capítulo III
De la Presidencia

Artículo 21: Atribuciones y Deberes del Presidente.

El presidente del Tribunal de Cuentas tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Asumir la representación del Organismo en sus relaciones externas.
- b) Autorizar y aprobar los gastos, de acuerdo a las normas vigentes.
- c) Autorizar y otorgar las bonificaciones, horas extraordinarias y demás asignaciones al personal.
- d) Convocar, abrir, conducir y presidir las sesiones.
- e) Dar cuenta de los asuntos entrados.
- f) Llamar al orden a los integrantes del Tribunal.
- g) Proponer las votaciones y proclamar sus resultados.

- h) Autenticar con su firma todos los actos del Tribunal que corresponda desarrollar por escrito, en especial las actas de sesiones.
- i) Recibir la documentación dirigida al Cuerpo dándole destino y retener las que considere inadmisibles, debiendo informar de ello a los demás miembros del Tribunal en la primera reunión, ordenando su incorporación en el Orden del Día como asunto entrado.
- j) Citar a las sesiones en tiempo y forma, notificando fehacientemente a los integrantes del Tribunal.
- k) Proveer lo concerniente a la organización, seguimiento y control de gestión de las Coordinaciones Internas.
- l) Elevar al Poder Ejecutivo Municipal el anteproyecto de presupuesto del Cuerpo, con acuerdo de los restantes miembros.
- m) Designar y remover a los empleados del Cuerpo con arreglo a las disposiciones vigentes.
- n) Votar por segunda vez en caso de empate en las votaciones del Tribunal, en relación al asunto en cuestión.
- o) Supervisar la confección de las actas del Cuerpo.
- p) En general observar y hacer observar este Reglamento Interno en todas sus partes y ejercer las demás funciones que en él se le asignan, correspondiéndole su interpretación.

Capítulo IV

De la Vicepresidencia

Artículo 22: Mandato y Funciones de la Vicepresidencia:

El Vicepresidente durará en sus funciones durante los cuatro (4) años del mandato. Por decisión unánime de los integrantes del Cuerpo se podrá

Página 10 de un total de 11

modificar lo dispuesto precedentemente asumiendo en su reemplazo el vocal.

El Vicepresidente tendrá la función de reemplazar al Presidente cuando este encuentre temporalmente impedido o ausente. En caso de ausencia o impedimento del Vicepresidente, será reemplazado por el Vocal.

Capítulo V

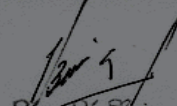
Observancia y Reforma del Presente Reglamento

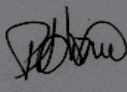
Artículo 23: Observancia:

Cualquier integrante puede reclamar al Presidente la observancia de este Reglamento si juzga que se contravienen sus disposiciones.

Artículo 24: Modificación:

Ninguna disposición de este Reglamento podrá ser alterada ni modificada por Resolución con efectos retroactivos. El proyecto de reforma deberá ser puesto a consideración de la totalidad de sus miembros por el plazo estipulado en el Art. 19 del presente Reglamento.


Hugo H. Hais
VOCAL
del TRIBUNAL DE CUENTAS
MUNICIPALIDAD DE VIEDMA


Patricia M. Saracini
VICEPRESIDENTE
del TRIBUNAL DE CUENTAS
MUNICIPALIDAD DE VIEDMA


Mario R. Morón
PRESIDENTE
del TRIBUNAL DE CUENTAS
MUNICIPALIDAD DE VIEDMA

Página 11 de un total de 11

Resolución N.º 93/2012

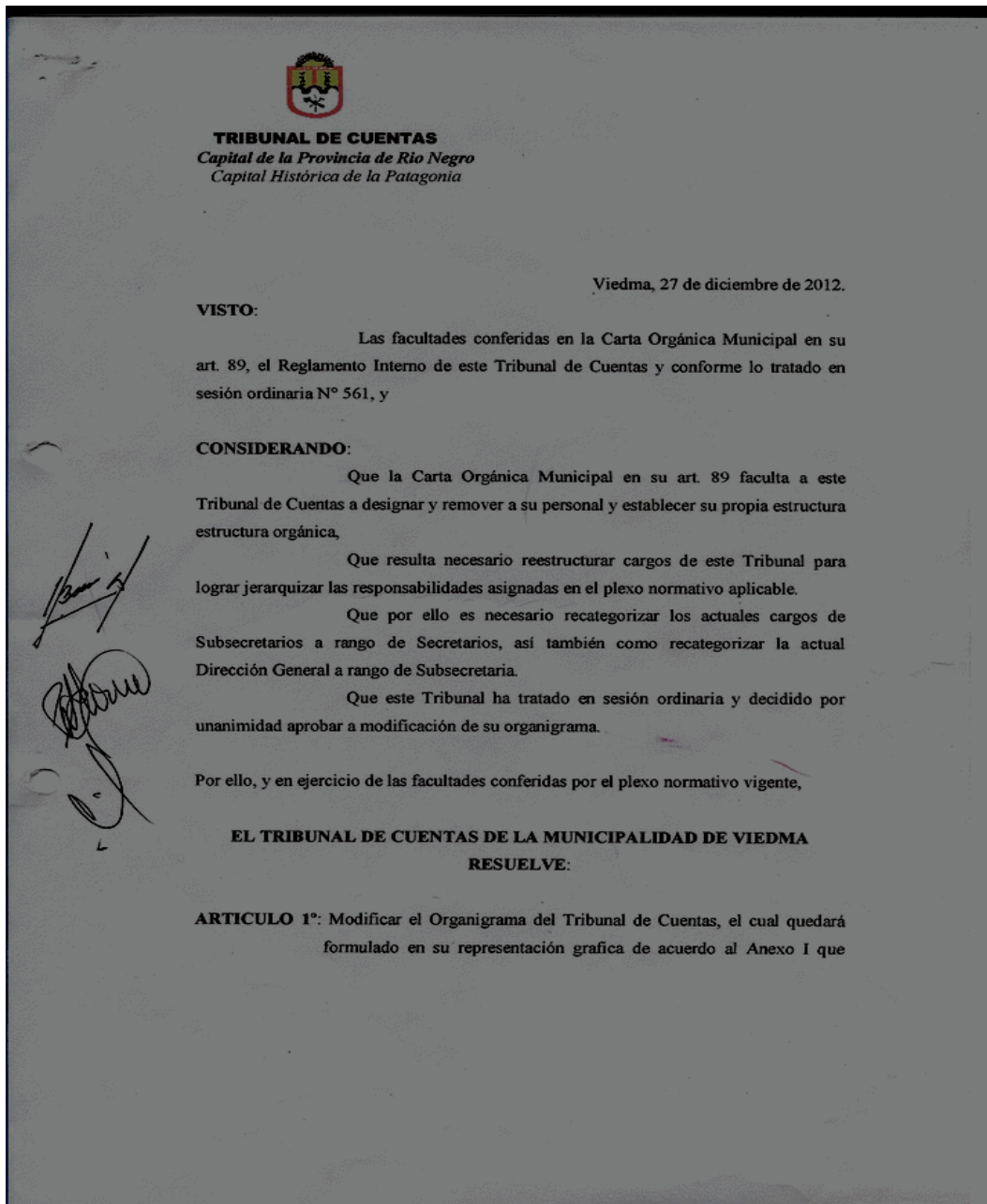
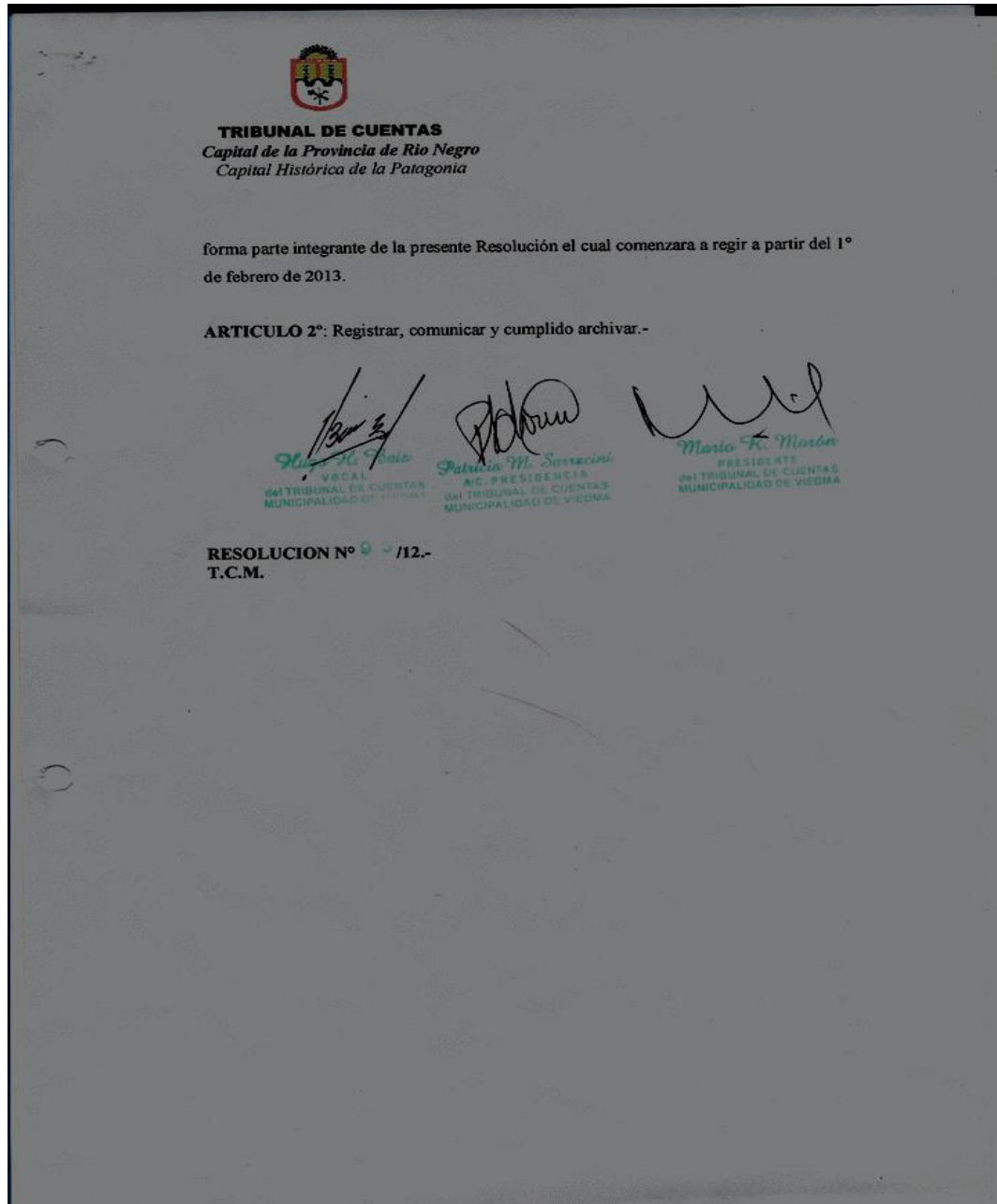


Ilustración 3: Resolución aprueba el organigrama.

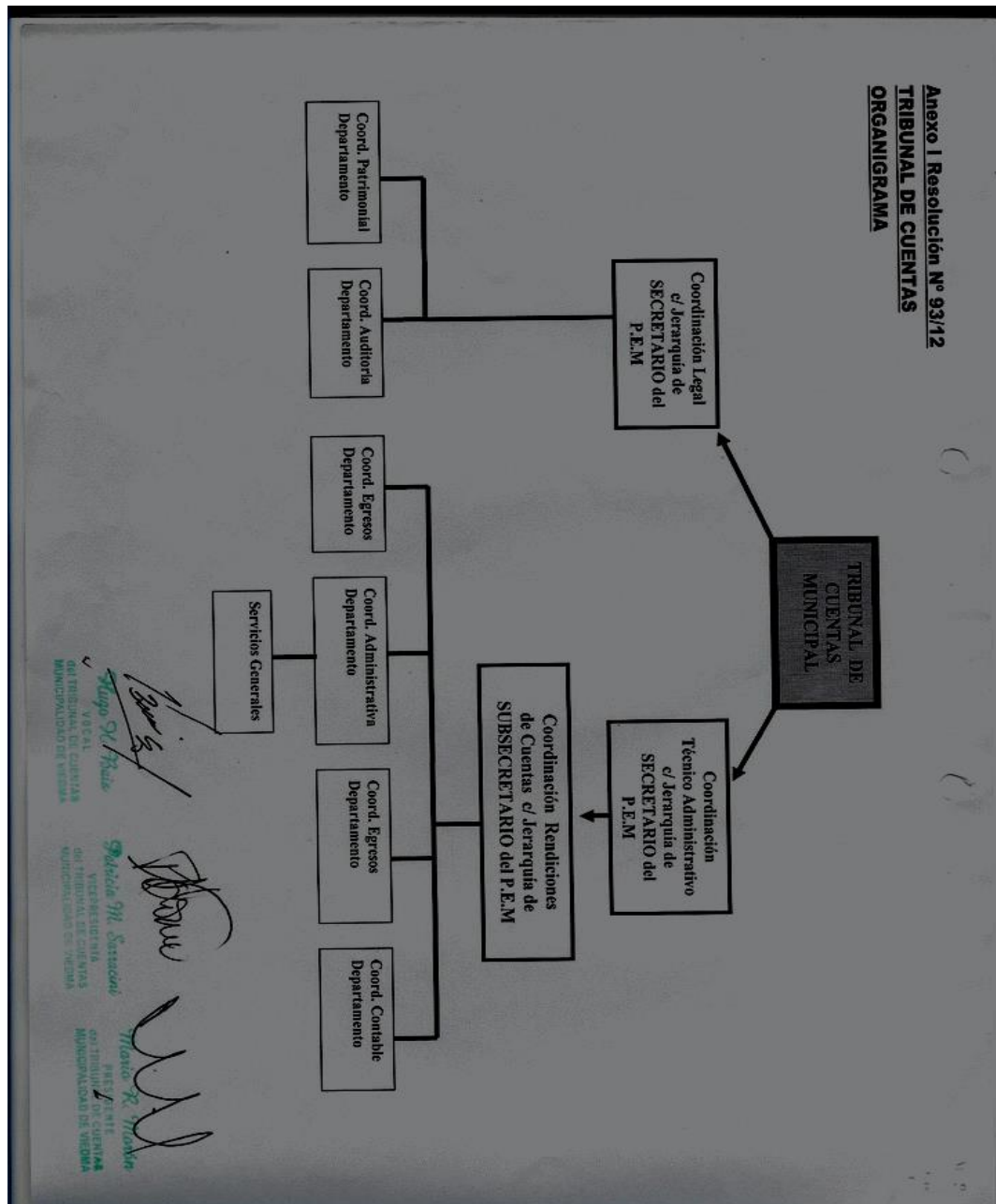
Página 01 de un total de 03

Fuente. Documental del Tribunal de Cuentas



Página 02 de un total de 03

Organigrama



Entrevistas: Primer Mandatario

Intendente de la Municipalidad de Viedma Ing. José Luis Foulkes

Periodo de indagación 2011 al 2015

1. Sr. Intendente primero debo indagar sobre algunos datos personales que ayudan a la comprensión del valor que posee sobre la persona, ¿Cómo se conforma su familia, qué religión práctica, qué deporte le gusta?
2. Al destacar los valores esenciales en una persona, ¿Usted que valor destacaría como importante para el desarrollo de la persona, podría ese mismo valor ser necesario dentro del personal que tiene a su cargo?
3. ¿En qué momento de su vida comienza a militar en el partido y cuándo supo que se encontraba competente para desempeñar funciones como funcionario público?
4. Sr. Intendente, ¿Cómo describiría aquel momento en el cual Usted desempeñaba funciones como Presidente del Consejo Deliberante? ¿Y el art. 82° de la Carta Orgánica lo habilita a desempeñar funciones como primer mandatario?
5. El capital humano es el elemento más valioso en la actualidad. Precisamente, es fundamental para conseguir los resultados de una organización. ¿Sr. Intendente puede nombrarme que política de gestión del desarrollo de RR.HH. implementó en aquel periodo 2013 al 2015?
6. ¿Qué política de gestión utilizó para el pase a planta en aquellos periodos?
7. En el Título VII correspondiente a la Organización Política Administrativa Capítulo Único del Personal Municipal, artículo N.º 96: “...El Municipio regulará el acceso a la función pública y a la carrera administrativa sobre la base de la evaluación del mérito, idoneidad y capacidad de los aspirantes privilegiando en el régimen de concursos la residencia del ejido municipal. (...) según la Carta Orgánica”.

En el pase a planta: ¿Qué política de gestión de RR.HH utiliza para la implementación de dicho pase?
¿Cómo se desarrolla las gestiones con los gremios?

Resolución N.º 45/2011

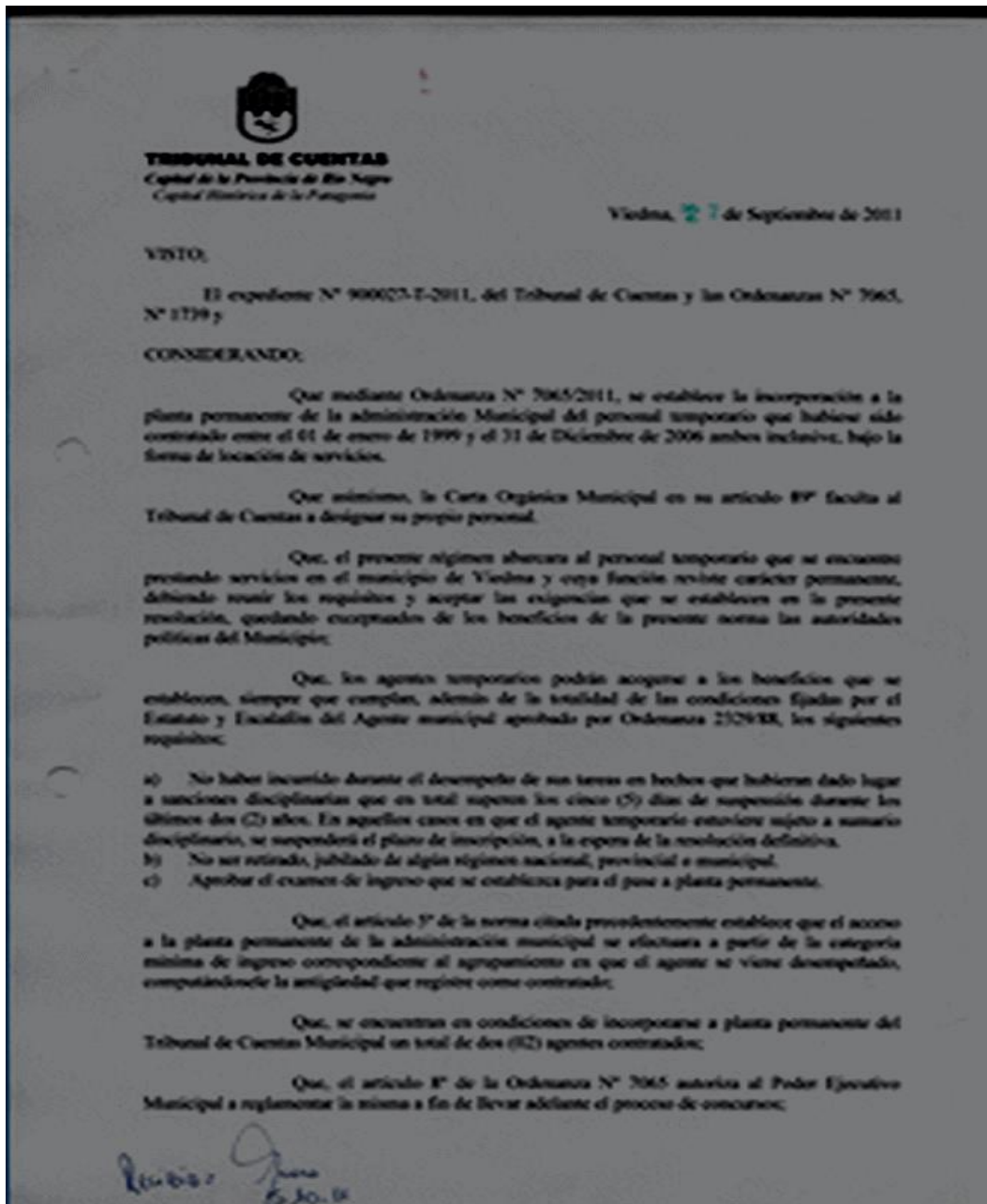


Ilustración 4: Resolución del Tribunal.

Página 01 de un total de 04

Fuente: Documental del Tribunal de Cuentas



TRIBUNAL DE CUENTAS

*Capital de la Provincia de Rio Negro
 Capital Histórica de la Patagonia*

En caso de ausencia del miembro titular será reemplazado en calidad de miembro suplente por la Secretaria de Finanzas: Sra. Claudia Beatriz BAHAMONDE HARO.

ARTICULO 3°: Los miembros del Jurado tendrán la facultad de incorporar personal especializado como apoyo técnico. También, podrán requerir informes, la remisión de documental y solicitar toda la colaboración que estime pertinente a las distintas dependencias municipales con motivo del presente concurso.

ARTICULO 4°: Establecer el temario particular que será condicionado de acuerdo al agrupamiento tramo y categoría que le corresponde a los agentes según la naturaleza y especialidad de las tareas que desempeñan.

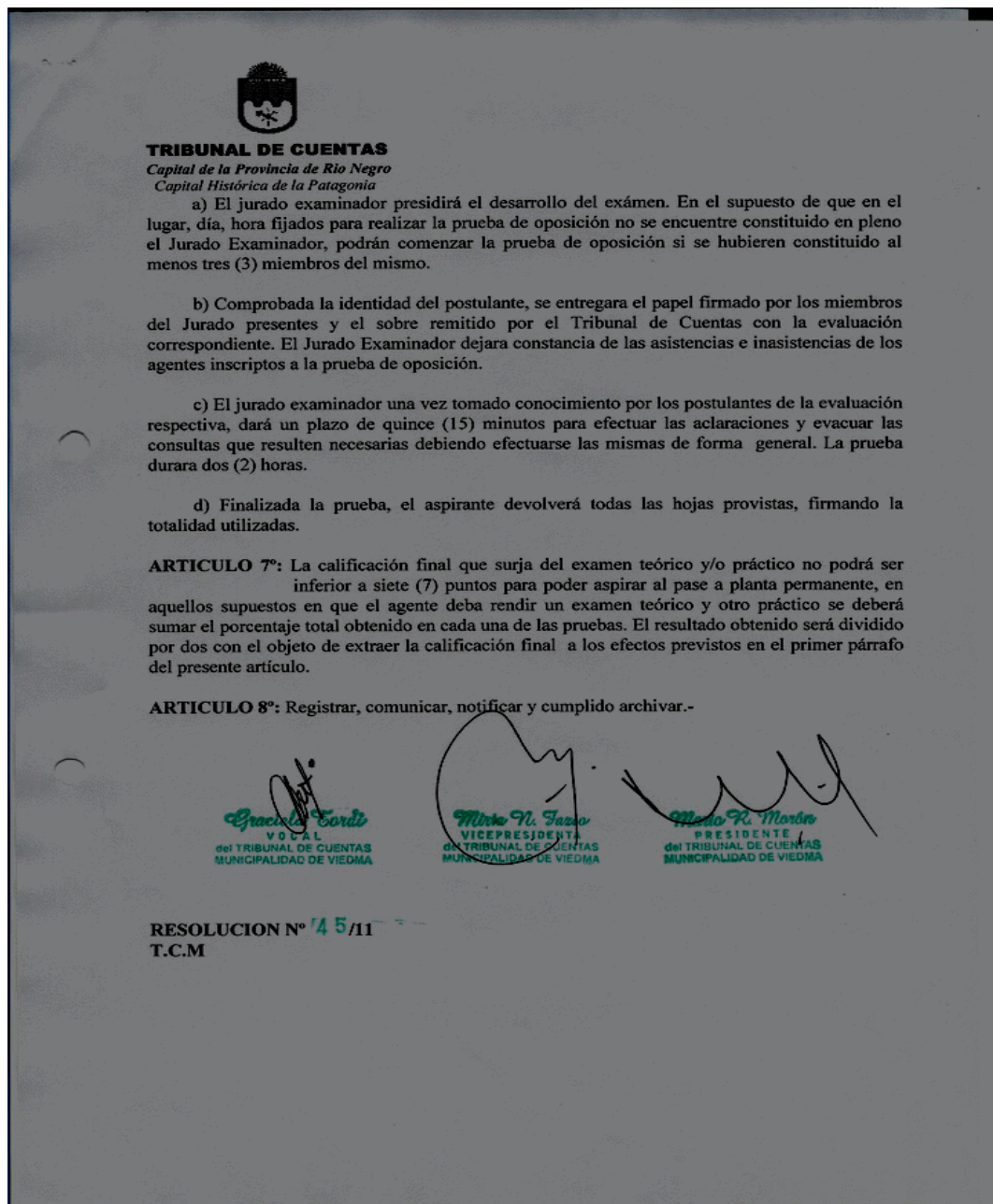
APELLIDO	NOMBRE	AGRUPAMIENTO	TEMARIO PARTICULAR
LOPEZ	FINANCIA NEVES	SERVICIOS GENERALES	EXAMEN TEORICO: a) CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO: APARTADO MUNICIPAL. b) CARTA ORGANICA MUNICIPAL. c) ORDENANZA N° 2329/88. MODALIDAD: ESCRITO-EXAMEN OPCIONES MULTIPLES.

APELLIDO	NOMBRE	AGRUPAMIENTO	TEMARIO PARTICULAR
MARTINEZ	MARTINEZ	ADMINISTRATIVO	a) CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO: APARTADO MUNICIPAL. b) CARTA ORGANICA MUNICIPL. c) ORDENANZA N° 2578. d) ORDENANZA N° 2329/88 Y LA N° 3074.- MODALIDAD: ESCRITO-EXAMEN OPCIONES MULTIPLES.

[Handwritten signature]

ARTICULO 5°: El examen escrito a los agentes dependientes de este Organismo se efectuarán conjuntamente con los del Poder Ejecutivo Municipal, no obstante, de surgir problemas que modifiquen la fecha, el horarios, o no contar con el lugar previsto la Dirección de Desarrollo y Planeamiento, queda facultada para notificar a los interesados, con una antelación de dos (2) días hábiles, el nuevo lugar, día y hora donde se desarrollara la mencionada prueba para garantizar la concurrencia de los postulantes inscriptos.

ARTICULO 6°: Los exámenes escritos se ajustaran al siguiente procedimiento:



Página 04 de un total de 04

Entrevista al personal del Tribunal de Cuentas

Agrupamiento: Profesional – Administrativo

1. Dentro de la estructura del Tribunal de Cuentas Municipal ¿A qué área pertenece Usted?
 - a) ¿Cuáles son sus niveles de estudios?
 - b) ¿Cuántos años tiene Usted, prestando servicios en el Tribunal de Cuentas Municipal?
 - c) ¿Bajo qué modalidad contractual entro a trabajar en el Órgano de Contralor?
 - d) ¿Después de cuanto tiempo que ha prestado servicios, le informan sobre la Ordenanza que establece el régimen de incorporación a la planta permanente?
2. La Municipalidad de Viedma, posee la Carta Orgánica está divide la administración municipal, dando origen a tres órganos.
 - a) ¿La Ordenanza N.º 7065/11 o N.º 7652/15, especifica a que órgano fue Usted llamado concursar?
3. La norma vigente que regula los distintos escalafones se encuentra en la Ordenanza N.º 2329 que reglamenta el Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal, en la misma en su Título II, Capítulo I artículo N.º 124 detalla lo siguiente: “...*El personal comprendido en el escalafón vestirá de acuerdo a la naturaleza de sus funciones por los distintos agrupamientos comprendidos en los incisos a) hasta el i)...*”.
 - a) ¿Porqué agrupamiento y en qué categoría del Escalafón concurso, Usted?
 - b) ¿Dentro de ese agrupamiento en qué tramo quedo diagramado el inicio de la carrera administrativa?
 - c) ¿Recuerda en qué ámbito laboral del Municipio tuvo el examen a pase a planta? ¿Quiénes conformaron el jurado examinador?
4. ¿Conoce Usted, si existen políticas de implementación que estén orientadas a la gestión de la carrera administrativa dentro del Tribunal de Cuentas, posibilitando el llamado a concurso de las distintas áreas de esta estructura?

5. En todas las dependencias es necesario contar con un Organigrama para poder saber las distintas responsabilidades y competencias que existen en la estructura. Este diseño de la estructura organizacional permite saber la división de las tareas, la coordinación que existe entre ellas y las jerarquías existentes, establece además la existencia de coherencia en lo que expresa la estructura organizacional y lo real del ámbito administrativo.
- a) ¿Usted, conoce el organigrama del Tribunal de Cuentas Municipal?
6. A partir del Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas conferido por la Carta Orgánica en su Título IV, Capítulo Único, artículo N.º 89:
- a) ¿Conoce si el Tribunal posee algún tipo de reglamentación interna, que oriente a través de políticas y prácticas al empleado a desarrollarse profesionalmente, potenciando el desarrollo individual, otorgando oportunidades de promoción en la carrera administrativa?
- b) ¿Usted, podría nombrar a través de qué acciones el Tribunal de Cuentas Municipal, estimula el crecimiento profesional teniendo en cuenta el potencial que posee cada empleado?
7. ¿Cree Usted que el Tribunal conjuga las necesidades organizacionales con los perfiles individuales que posee cada empleado?
8. Los movimientos funcionales o transferencias que se producen en el Tribunal. Estos movimientos producidos en un ámbito laboral, implican cambios funcionales también llamados cambios de tareas o en el caso de que el movimiento implique cambio de la estructura se denominan movimientos geográficos. Así los movimientos se logran a través de la información que es otorgada por los diagnósticos de evaluación que revelan el rendimiento de los empleados, estos mecanismos sirven para la toma de decisiones de los directivos.
- a) ¿Conoce Usted, sobre la existencia de algún tipo de diagnóstico que otorgue la información necesaria sobre el rendimiento de los empleados dentro del Tribunal para futuro movimientos que vinculen su rendimiento, las necesidades y las oportunidades, existentes?
- b) Con respecto a las oportunidades de promoción, ¿Usted, conoce sobre la existencia de mecanismos que otorguen la información sobre el rendimiento que va adquiriendo cada empleado dentro del Tribunal de Cuentas?

- c) ¿Son coherentes con el crecimiento profesional que van adquiriendo los empleados en su trayectoria laboral?
 - d) ¿Conoce Usted sobre la existencia de diseños de carrera en el Tribunal que reflejen la progresión salarial en el empleado?
9. ¿Cree Usted que el pase a planta otorgado por la Ordenanza N.º 7065/11 proceso que otorga las oportunidades de promoción, vincularon el progreso de avance del empleado dentro de la Municipalidad?.
- a) ¿Puede Usted expresar que acciones alinearon las necesidades del Órgano de Contralor con el potencial del empleado, logrando así el reconocimiento de parte de este?
10. Durante su trayectoria en el Tribunal, ¿Usted cree que los procesos de progresión son orientados por políticas que van dirigidas al desarrollo del aprendizaje de los empleados y las necesidades del Tribunal?
- a) ¿Usted, encuentra satisfecha sus expectativas dentro del Tribunal respecto a las políticas y prácticas que se gestionan para la promoción de carrera administrativa?
11. Usted sabe, que la capacitación es una oportunidad que cuentan las personas para prepararse para las diferentes tareas a desarrollar en su ámbito laboral, estas, aumentan las competencias, desarrollando la eficacia y la eficiencia en las distintos desempeños.
- a) ¿Cuál fue la última capacitación que recibió del Tribunal de Cuentas?
 - b) Las capacitaciones que ha realizado, ¿Conoce si es una política de implementación del Tribunal de Cuentas o del ámbito Municipal?
 - c) ¿Está logro satisfacer sus expectativas concernientes a las tareas que realiza diariamente en su ámbito laboral?

Agrupamiento:

1. Servicios Generales:

- a) **Servicios Generales con función de servicios de generales.**
- b) **Servicios Generales con función Administrativas.**

1. Dentro de la estructura del Tribunal de Cuentas Municipal, ¿A qué área pertenece Usted?.

- a) ¿Cuáles son sus niveles de estudios?
- b) ¿Cuántos años tiene Usted prestando servicios en el Tribunal de Cuentas Municipal?
- c) ¿Bajo qué modalidad contractual entro a trabajar en el Órgano de Contralor?
- d) ¿Después de cuánto tiempo que había prestado servicios, le informan sobre la Ordenanza que establece el régimen de incorporación a la planta permanente?

2. La Municipalidad de Viedma, posee la Carta Orgánica está divide la administración municipal, dando origen a tres órganos.

- a) ¿La Ordenanza del llamado a pase a planta específica a que órgano fue Usted llamado concursar?

3. La norma vigente que regula los distintos escalafones se encuentra en la Ordenanza N.º 2329 reglamenta el Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal, en la misma en su Título II, Capítulo I artículo N.º 124 detalla lo siguiente: “...El personal comprendido en el escalafón revestirá de acuerdo a la naturaleza de sus funciones por los distintos agrupamientos comprendidos en los incisos a) hasta el i)...”.

- a) ¿Por qué agrupamiento y en con qué categoría del Escalafón concurso, Usted? ¿Dentro de ese agrupamiento en que tramo quedo diagramado el inicio de la carrera administrativa?
- b) ¿Recuerda en que ámbito laboral del Municipio tuvo el examen a pase a planta?
- c) ¿Quiénes conformaron el jurado examinador?

4. ¿Conoce Usted, si existen o existieron políticas de implementación que estén orientadas a la gestión de la carrera administrativa dentro del Tribunal de Cuentas, posibilitando el llamado a concurso de las distintas áreas de esta estructura?

5. En todas las dependencias es necesario contar con un Organigrama para poder saber las distintas responsabilidades y competencias que cada directivo posee. Un diseño de la estructura organizacional permite sobre todo saber la división de las tareas, la coordinación que existe entre ellas y las jerarquías existentes, para establecer la existencia de coherencia en lo que expresa la estructura organizacional.

a) ¿Usted, conoce el organigrama del Tribunal de Cuentas Municipal?

6. A partir del Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas conferido por la Carta Orgánica en su Título IV, Capítulo Único, Artículo N.º 89:

a) ¿Conoce si el Tribunal posee algún tipo de reglamentación interna, que oriente a través de políticas y prácticas al empleado a desarrollarse profesionalmente, potenciando el desarrollo individual, otorgando oportunidades de promoción de la carrera administrativa?

b) Basándose en el potencial de cada empleado, ¿Usted podría decir a través de qué acciones el Tribunal de Cuentas Municipal estimula el crecimiento profesional?

7. ¿Cree Usted que el Órgano de Contralor conjuga las necesidades organizacionales con los perfiles individuales que posee cada empleado?

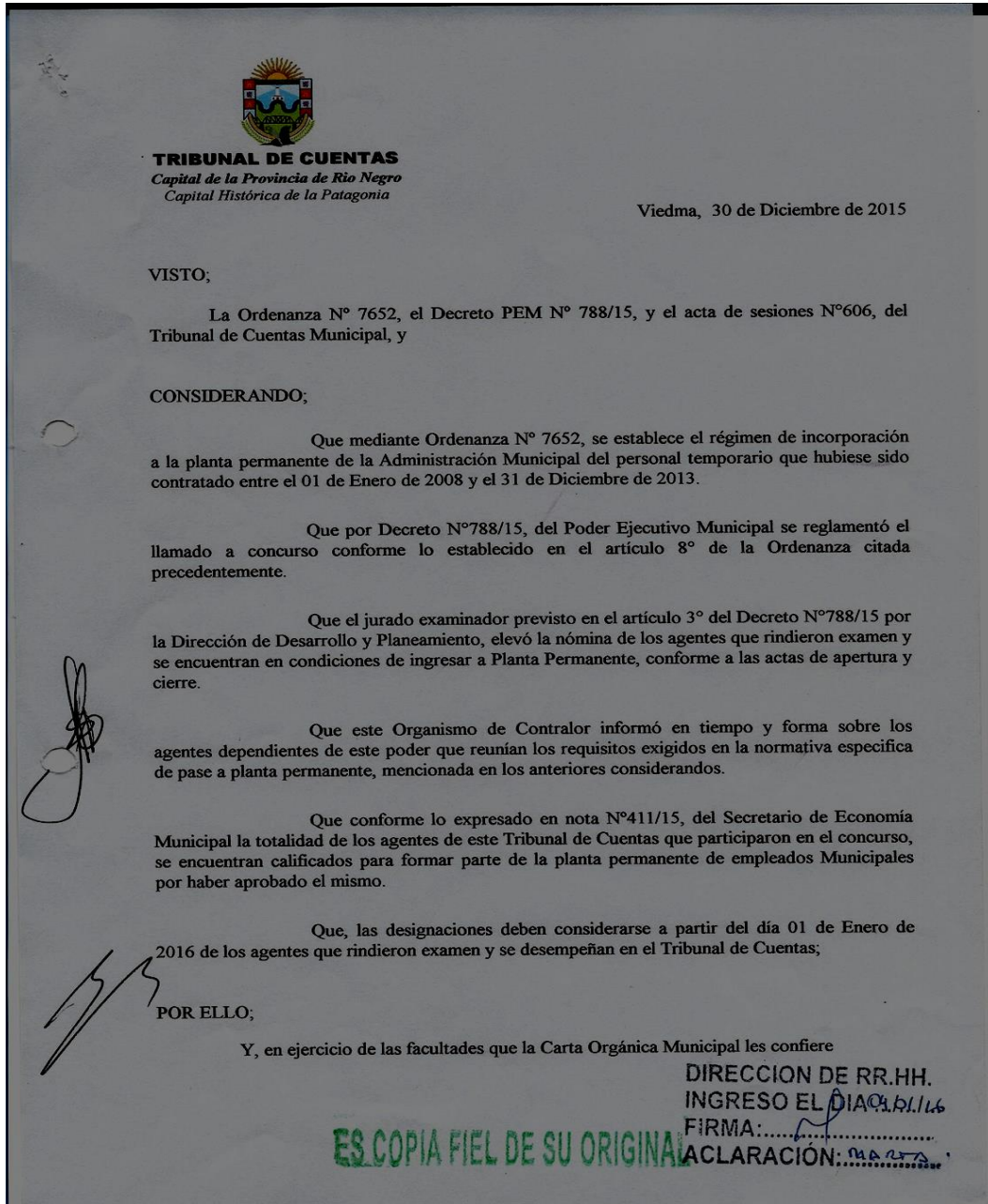
8. Los movimientos funcionales o transferencias dentro del Tribunal de Cuentas. Estos movimientos que se producen en un ámbito laboral, implican cambios funcionales también llamados cambios de tareas o en el caso de que el movimiento implique cambio de la estructura se denominan movimientos geográficos. Así los movimientos, se logran a través de la información que es otorgada por los diagnósticos de evaluación. Estos revelan el rendimiento de los empleados y a su vez, estos mecanismos sirven para la toma de decisiones de los directivos.


a) ¿Conoce Usted, sobre la existencia de este diagnóstico que otorgue la información necesaria sobre el rendimiento de los empleados dentro del Órgano de Contralor para futuro movimientos que vinculen su rendimiento, las necesidades y las oportunidades, existentes?

b) Las oportunidades de promoción, ¿Usted, conoce sobre la existencia de mecanismos que otorguen la información sobre el rendimiento que va adquiriendo cada empleado dentro del Tribunal de Cuentas?

- c) ¿Conoce Usted sobre la existencia de diseños de carrera dentro del Órgano que reflejen en el empleado, la progresión salarial?
9. ¿Cree Usted, que el pase a planta, proceso que otorga las oportunidades de promoción, vincularon el progreso del empleado dentro de la Municipalidad?
- a) ¿Y puede, Usted expresar si este progreso de promoción que ofrece el pase a planta, alinearon las necesidades del Órgano de Contralor con el potencial del empleado? ¿ Y si se logro el reconocimiento de parte de este, planeado precisamente en políticas y prácticas que gestionen la carrera administrativa del empleado del Tribunal de Cuentas?
10. Durante su trayectoria en el Tribunal de Cuentas, ¿Usted cree que los procesos de progresión son orientados por políticas que van dirigidas al desarrollo del aprendizaje de los empleados y las necesidades organizacionales?
- a) ¿Usted, encuentra satisfecha sus expectativas dentro del Órgano de Contralor respecto a las políticas y prácticas que se gestionan para la promoción de carrera administrativa?
11. Usted sabe, que la capacitación es una oportunidad que cuentan las personas para prepararse para las diferentes tareas a desarrollar en su ámbito laboral, estas, aumentan las competencias, desarrollando la eficacia y la eficiencia en las distintos desempeños.
- a) ¿Cuál fue la última capacitación que recibió del Tribunal de Cuentas?
- b) Las capacitaciones que ha realizado, ¿Conoce si es una política de implementación del Tribunal de Cuentas o del ámbito Municipal?
- c) ¿Está logro satisfacer sus expectativas concernientes a las tareas que realiza diariamente en su ámbito laboral?

Resolución del Tribunal N.º 164/2015




TRIBUNAL DE CUENTAS
Capital de la Provincia de Río Negro
Capital Histórica de la Patagonia

Viedma, 30 de Diciembre de 2015

VISTO;

La Ordenanza N° 7652, el Decreto PEM N° 788/15, y el acta de sesiones N°606, del Tribunal de Cuentas Municipal, y

CONSIDERANDO;

Que mediante Ordenanza N° 7652, se establece el régimen de incorporación a la planta permanente de la Administración Municipal del personal temporario que hubiese sido contratado entre el 01 de Enero de 2008 y el 31 de Diciembre de 2013.

Que por Decreto N°788/15, del Poder Ejecutivo Municipal se reglamentó el llamado a concurso conforme lo establecido en el artículo 8° de la Ordenanza citada precedentemente.

Que el jurado examinador previsto en el artículo 3° del Decreto N°788/15 por la Dirección de Desarrollo y Planeamiento, elevó la nómina de los agentes que rindieron examen y se encuentran en condiciones de ingresar a Planta Permanente, conforme a las actas de apertura y cierre.

Que este Organismo de Contralor informó en tiempo y forma sobre los agentes dependientes de este poder que reunían los requisitos exigidos en la normativa específica de pase a planta permanente, mencionada en los anteriores considerandos.

Que conforme lo expresado en nota N°411/15, del Secretario de Economía Municipal la totalidad de los agentes de este Tribunal de Cuentas que participaron en el concurso, se encuentran calificados para formar parte de la planta permanente de empleados Municipales por haber aprobado el mismo.

Que, las designaciones deben considerarse a partir del día 01 de Enero de 2016 de los agentes que rindieron examen y se desempeñan en el Tribunal de Cuentas;

POR ELLO;

Y, en ejercicio de las facultades que la Carta Orgánica Municipal les confiere

DIRECCION DE RR.HH.
INGRESO EL DÍA 01/01/16
FIRMA:.....
ACLARACIÓN:.....

ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Ilustración 5: Resolución del Tribunal.

Página 01 de un total de 02

Fuente: Documental del Tribunal de Cuentas.



Decreto Municipal N.º 788/2015

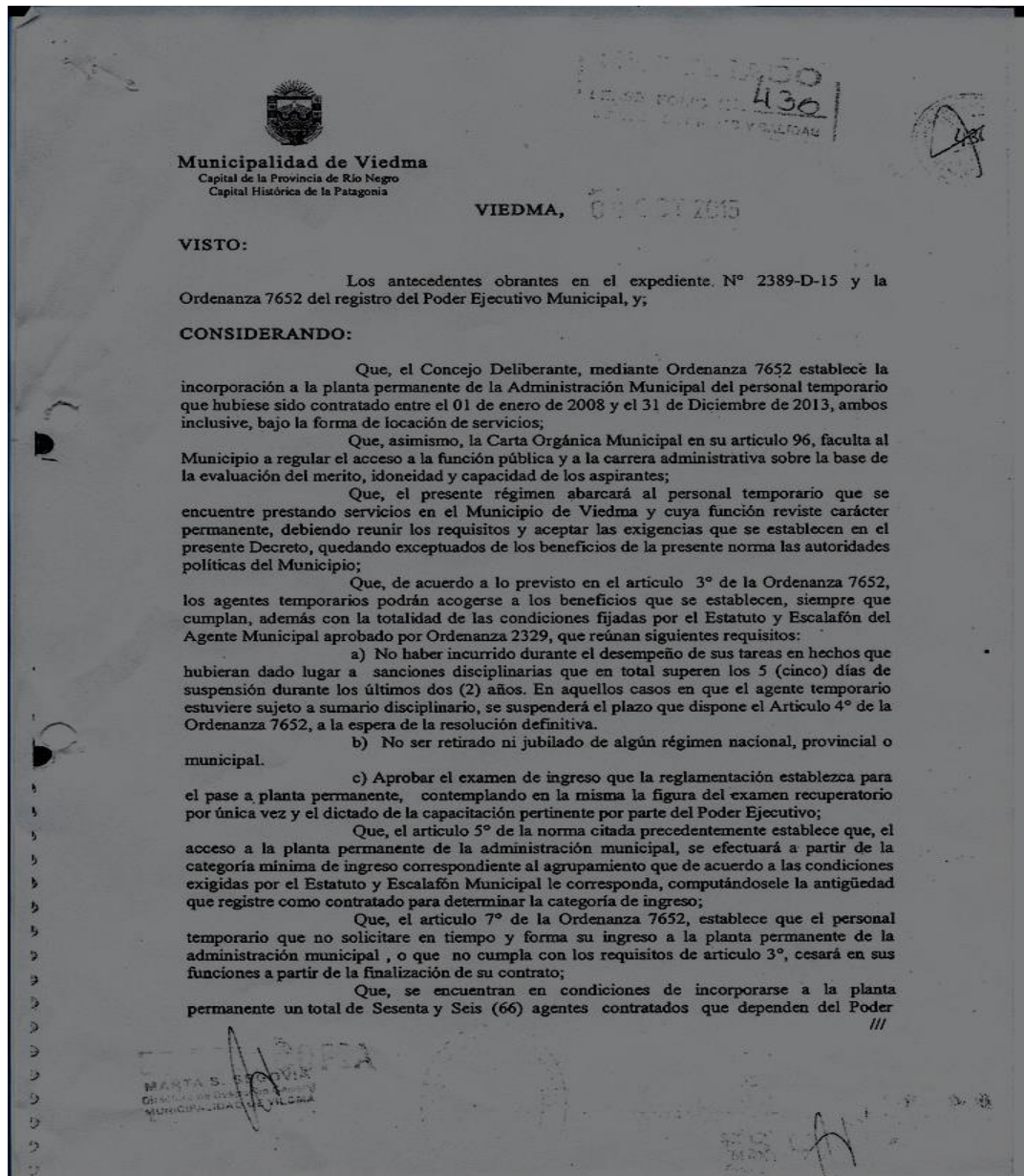
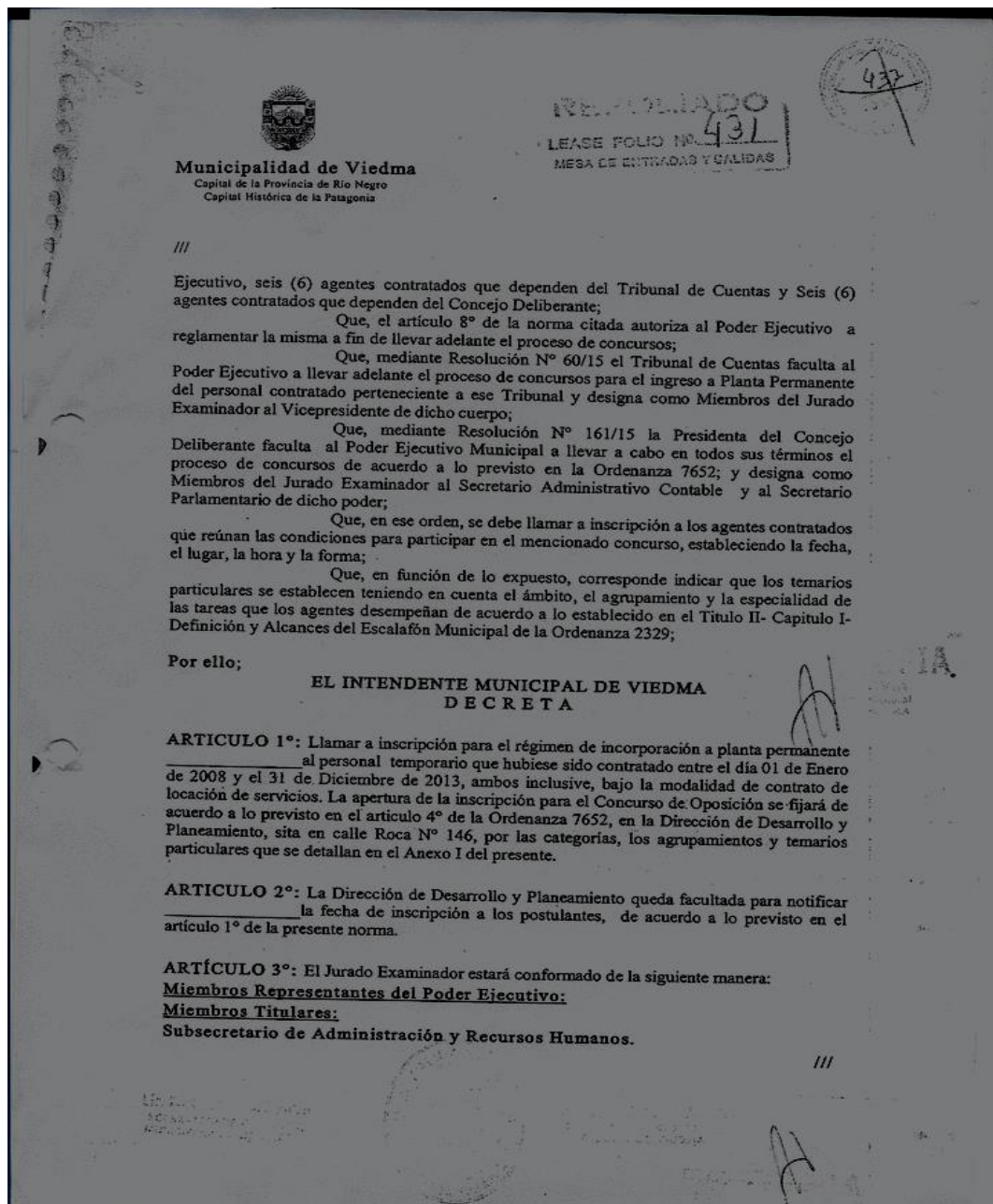


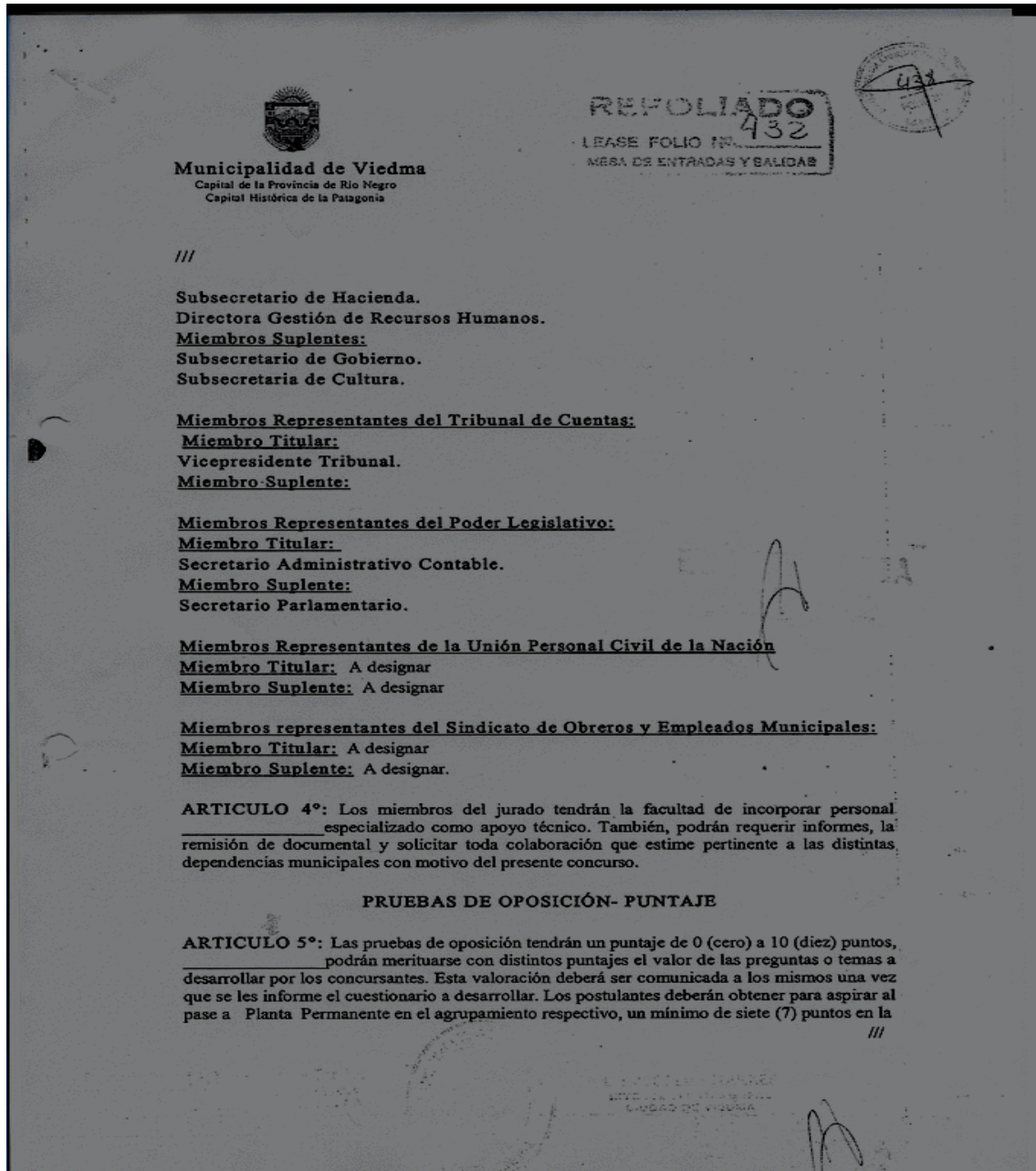
Ilustración 6: Ordenanza Municipal.

Página 01 de un total de 06

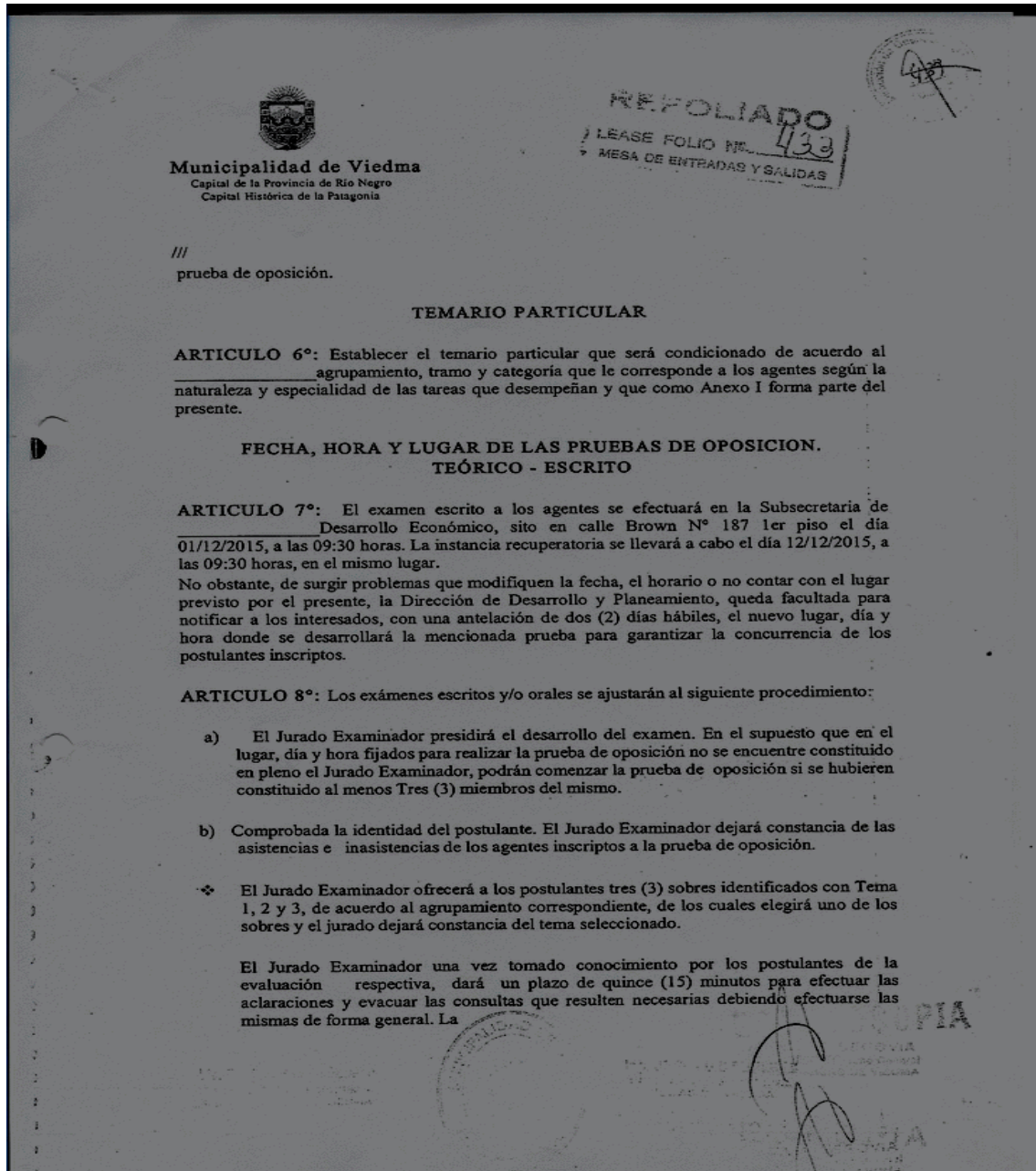
Fuente: Sitio Digesto. Web: www.concejoviedma.gov.ar




Página 02 de un total de 06



Página 03 de un total de 06



Página 04 de un total de 06


Municipalidad de Viedma
Capital de la Provincia de Río Negro
Capital Histórica de la Patagonia

RECORRIDO
434
440
PLEASE FOLIO Nº
MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS

///
prueba durará dos (2) horas.

e) Finalizada la prueba, el aspirante devolverá todas las hojas provistas, firmando la totalidad de las utilizadas.

f) Podrán optar por la modalidad oral aquellos agentes que concursan para los agrupamientos Operarios y Producción y Servicios Generales. A tal efecto el Jurado designará de entre sus miembros tres (3) integrantes que tomarán las pruebas pertinentes.

**JURADO EXAMINADOR- PLAZO PARA EXPEDIRSE
CONTENIDO DEL ACTA.**

ARTICULO 9°: El Jurado Examinador deberá expedirse en el plazo de 20 (veinte) días de efectuado el concurso. Cumplido su cometido labrará un acta en la que deberá consignarse : Puntaje Obtenido por los postulantes.

SISTEMA DE CALIFICACION.

ARTICULO 10°: Los postulantes, conforme lo establecido en el artículo 5° deberán obtener una calificación de siete (7) puntos en el examen de oposición para que sean aprobados. Para los postulantes cuyo cuestionario conste de 5 (cinco) preguntas el puntaje será de 2 (dos) puntos por cada pregunta y para aquellos postulantes cuyos cuestionarios consten de 10 (diez) preguntas el puntaje será de 1 (un) punto por cada pregunta.

RECURSOS- PLAZOS

ARTICULO 11°: Los postulantes, dentro de los 5 (cinco) días de notificados, podrán recurrir la calificación obtenida por ante el jurado Examinador. Vencido dicho plazo, sin que se hubieren producido reclamaciones, el resultado quedará firme, debiendo proponerse las correspondientes designaciones al Poder Ejecutivo Municipal.

INTERRUPCION DEL TRAMITE

ARTICULO 12°: El recurso ante el Jurado Examinador interrumpirá el trámite de las designaciones en tanto no sea resuelto el mismo en forma definitiva.

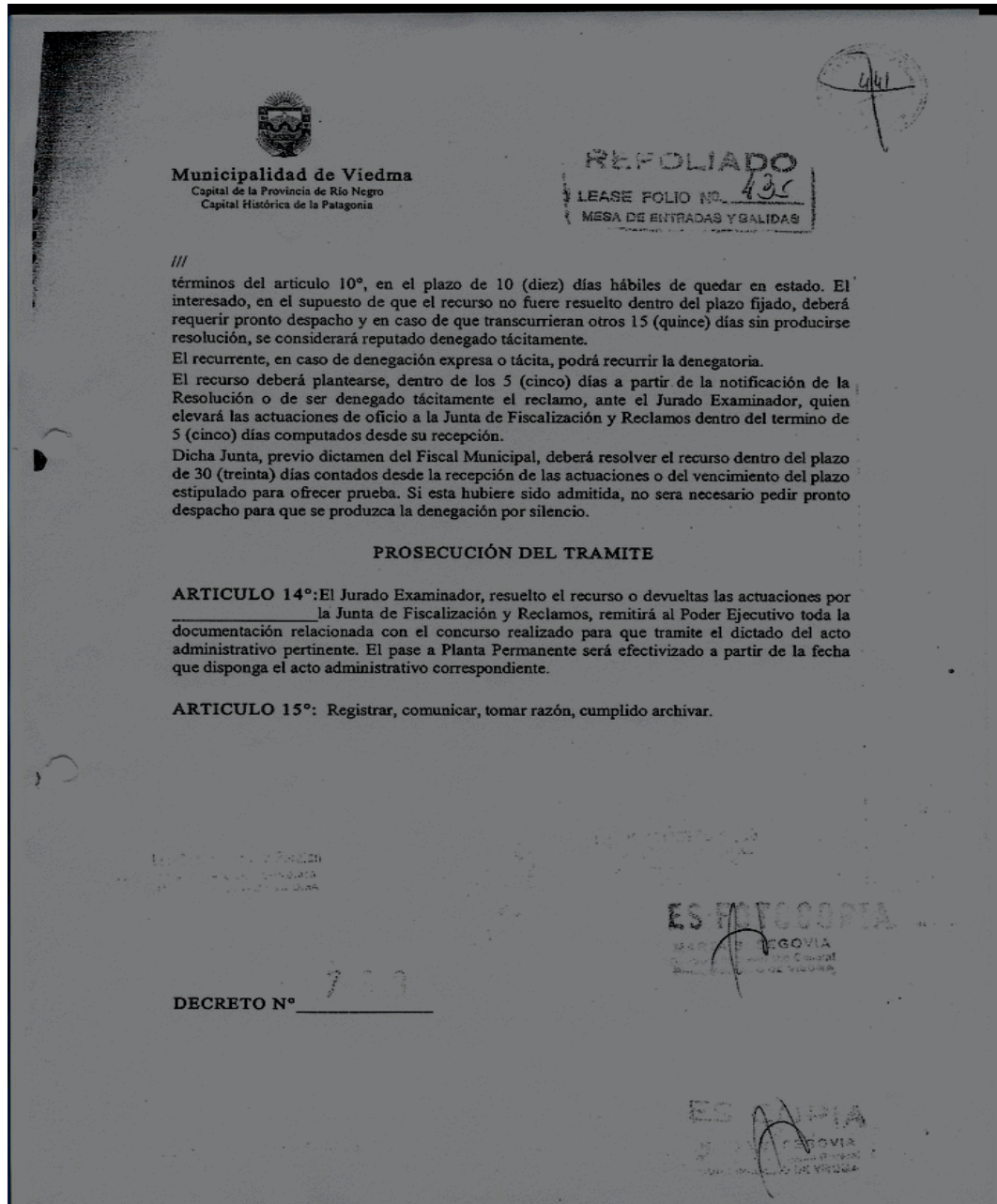
PLAZO PARA RESOLVER.

ARTICULO 13°: El Jurado Examinador deberá expedirse sobre el recurso planteado en los

///

EL ALFIA

Página 05 de un total de 06



Página de 06 de un total de 06

Entrevista al Presidente del Tribunal de Cuentas

1. Buscando en la historia, desde los mandatos que asumió: ¿Cómo recibió el Tribunal por aquella época 1999?
2. La estructura organizacional del Tribunal de Cuentas, ¿Cómo se estructurada? ¿Se determinaban los perfiles de los puestos de la estructura organizacional?
 - a) ¿Cómo funcionaba, con que medios contaban para realizar las actividades?
 - b) ¿Cuántas personas formaban el personal?
 - c) ¿Venían de otras áreas o contrataron?
3. El Reglamento Interno es un instrumento que utiliza el Tribunal de Cuentas para gestionar sus atribuciones. ¿Existían políticas y prácticas en el Reglamento Interno que permitían al empleado a desarrollarse profesionalmente, potenciando el desarrollo individual otorgando oportunidades de promoción en la carrera administrativa?
4. ¿Existían acciones en el Tribunal de Cuentas que visualizarán políticas de desarrollo de RR.HH. estimulando el crecimiento profesional vinculando además el potencial con las promociones?
 - a) ¿Qué acciones podrías nombrar que muestren la importancia que tenía el RR.HH. dentro del Tribunal de Cuentas?
 - b) ¿Qué sistema de capacitación existían?
5. ¿Cuáles fueron las primeras personas que pasaron a planta permanente? ¿Fueron aplicadas las políticas reglamentadas por el régimen instaurado por el Estatuto y Escalafón del Empleado Municipal dentro del Tribunal de Cuentas?
 - a) ¿Cómo se implementó el llamado?
6. ¿Qué definición le das a la carrera administrativa?
7. ¿Se puede implementar la carrera administrativa dentro del Tribunal?
8. ¿Cómo se entiende la facultad del Tribunal de Cuentas que señala el art. N.º 86 de la Carta Orgánica?

Cédula de Notificación N.º 446/15

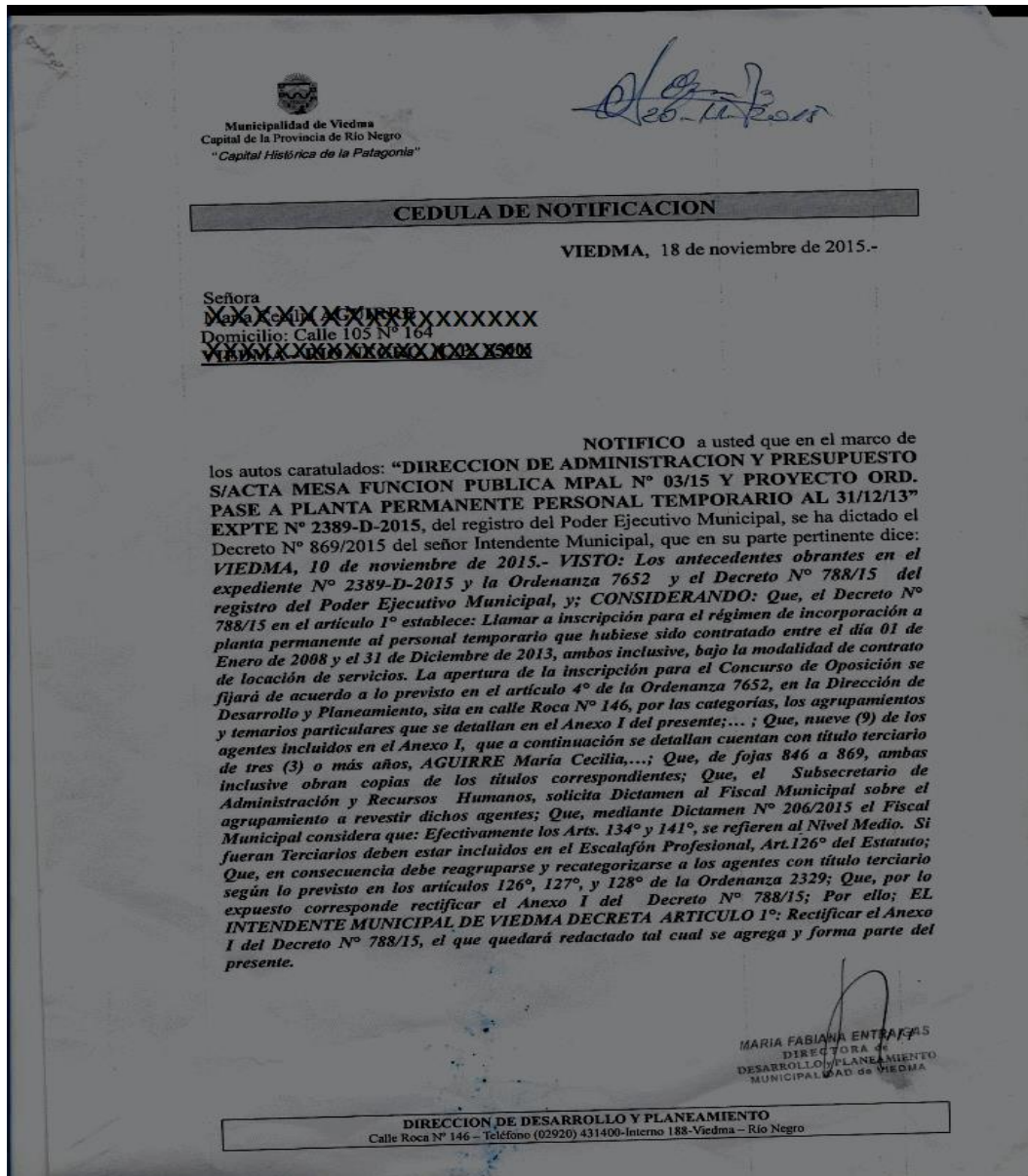



Ilustración 7: Cédula de Notificación N° 446/11

Página 01 de un total de 02

Fuente: Documental personal


Municipalidad de Viedma
 Capital de la Provincia de Río Negro
 "Capital Histórica de la Patagonia"

111

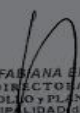
ANEXO I

APELLIDO	NOMBRES	CATEGORIAS	AGRUPAMIENTO	TEMARIO PARTICULAR
XXXX	XXXX MARIA CECILIA	6	PROFESIONAL	TAREAS: ADMINISTRATIVAS LUGAR DE TRABAJO: TRIBUNAL DE CUENTAS EXAMEN TEORICO a) CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO – APARTADO MUNICIPAL. b) CARTA ORGÁNICA MUNICIPAL. c) ORDENANZA N° 2329. d) ORDENANZA N° 2578. e) ORDENANZA N° 3219. MODALIDAD: ESCRITO: PREGUNTAS – RESPUESTAS (10 PREGUNTAS)

ARTICULO 2°: Registrar, comunicar, tomar razón, cumplido archivar. **DECRETO N° 869.**
 Fdo. Ing José Luis FOULKES Intendente Municipal Ciudad de Viedma Lic Cristian Hernan PERAFAN Secretario de Economía".

QUEDA USTED DEBIDAMENTE

NOTIFICADA.


 MARIA FABIANA ENTRAIGAS
 DIRECTORA de
 DESARROLLO y PLANEAMIENTO
 MUNICIPALIDAD de VIEDMA

FIRMA: _____

ACLARACION: _____

DIA: _____

HORA: _____

OBSERVACIONES: _____

CEDULA DE NOTIFICACION N° 4146 /2015.

DIRECCION DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO
 Calle Roca N° 146 – Teléfono (02920) 431400-Interno 188-Viedma – Río Negro

Cuadro Referenciales de Competencias por nivel de estudios

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7065/11			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 45/11			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Primario		
Antigüedad por contrato:	8 años		
Agrupamiento Funcional: Servicios Generales			
Tramo:	personal de servicio		
Grupo Ocupacional:	servicios generales		
Categorías:	13		
Puesto:			
Promoción:	2 años para 12 (automático)		
Carrera:	vigente		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	5	5
Cursos Personales.	3		
Registro N.º 1			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicio			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Incompleto		
Antigüedad por contrato:	2		
Agrupamiento Funcional: Servicios Generales			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:			
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	1	1
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 2			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Incompleto		
Antigüedad por contrato:	2 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:	Ejecución		
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 3			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Incompleto		
Antigüedad por contrato:	3 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 4			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 164/15			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Secundario Incompleto		
Antigüedad por contrato:	6 años		
Agrupamiento Funcional: Servicios Generales			
Tramo:			
Grupo Ocupacional:	Jefe de Departamento		
Categorías:	14		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	automática		
Carrera:	retenida por cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	7	5
Cursos Personales.	2		
Registro N.º 5			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 164/15			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Secundario Incompleto		
Antigüedad por contrato:	4 años		
Agrupamiento Funcional: Servicios Generales			
Tramo:			
Grupo Ocupacional:	Jefe de Departamento		
Categorías:	15		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	automática		
Carrera:	retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	4	4
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 6			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:		Secundario Completo	
Antigüedad por contrato:		2 años	
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:		9	
Puesto:		Ejecución	
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	1	1
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 7			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:		Secundario Completo	
Antigüedad por contrato:		3 años	
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:		9	
Puesto:		Ejecución	
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 8			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Personal de Planta Permenente			
Resolución del Tribunal N.º 164/15			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Secundario Completo		
Antigüedad por contrato:	4 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:	Ejecución		
Grupo Ocupacional:	Jefe de Departamento		
Categorías:	13		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	2 años para 12 (automático)		
Carrera:	Retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguna	3	3
Cursos Personales.	2		
Registro N.º 9			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Planta Permanente			
Personal con más de 20 años de antigüedad			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Secundario Completo		
Antigüedad por contrato:	años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Grupo Ocupacional:	Director		
Categorías:	2		
Puesto:	Conducción		
Promoción:	1 a concursar		
Carrera:	retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	más de 22	superior 22
Cursos Personales.			
Registro N.º 10			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Completo		
Antigüedad por contrato:	3 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 11			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Completo		
Antigüedad por contrato:	3 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 12			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Secundario Completo		
Antigüedad por contrato:	3 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:			
Cargo Político:			
Jerarquía			
Categorías:	9		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	ninguno	ninguno
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 13			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7065/11			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 45/11			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Técnico Superior en Radiología Médica		
Antigüedad por contrato:	8 años		
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:	Ejecución		
Cargo Político:	Jefe de Departamento		
Jerarquía	Jefe departamento de Auditorías		
Categorías:	11		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	2 años para 10 (examen)		
Carrera:	retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	5	5
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 14			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 164/15			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Técnico Superior en Recursos Humanos		
Antigüedad por contrato:	7 años		
Agrupamiento Funcional: Profesional			
Tramo:			
Grupo Ocupacional:	Administrativo		
Categorías:	5		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	3 años para 4 (automático)		
Carrera:	vigente		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	6	6
Cursos Personales.	ninguno		
Registro N.º 15			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Personal de Planta Permanente			
Resolución del Tribunal N.º 164/15			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Técnico Superior en Ad. Pública		
Antigüedad por contrato:	6 años		
Agrupamiento Funcional: Profesional			
Tramo:	Ejecución		
Grupo Ocupacional:	Jefe de Departamento		
Categorías:	6		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:	2 años para 5		
Carrera:	retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	8	8
Cursos Personales.	7		
Registro N.º 16			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Ordenanza N.º 7652/15			
Dejar sin efecto			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Martillera		
Antigüedad por contrato: 8 años con desvinculación			
Agrupamiento Funcional: Administrativo			
Tramo:	Ejecución		
Grupo Ocupacional:	Jefe de Departamento		
Categorías:	10		
Puesto:	Ejecución		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	5	5
Cursos Personales.			
Registro N.º 17			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Planta Permanente.			
Personal con más de 20 años de antigüedad			
Escalafón Municipal art. 124			
Niveles de Estudios:	Contador Público		
Antigüedad por contrato: superior a 20 años			
Agrupamiento Funcional: Profesional			
Tramo:			
Grupo Ocupacional:	Secretaria Contable y Coord. Administrativa		
Categorías:	2		
Puesto:	Secretario		
Promoción:	1 a concursar		
Carrera:	retenida por el cargo		
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguna	1	1
Cursos Personales.	ninguna		
Registro N.º 18			

Poder : Tribunal de Cuentas Municipal			
Mecanismo Incorporación: Contrato de Servicios			
Personal Contratado			
Escalafón Municipal			
Niveles de Estudios:	Nivel Académico: Abogado		
Antigüedad por contrato:	10 años		
Agrupamiento Funcional: Profesional			
Tramo:	Conducción		
Cargo Político:	Secretaria Legal		
Jerarquía	Secretario		
Categorías:			
Puesto:	Conducción		
Promoción:			
Carrera:			
Capacitaciones:	Individuales	Colectivas	Total
	ninguno	3	3
Cursos Personales.	más de 20		
Registro N.º 19			

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá, Editorial Mac Graww Hill

[https://www.google.com.ar/search?q=chiavenato+\(1997\)](https://www.google.com.ar/search?q=chiavenato+(1997)).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos – Sexta Edición* -
[https://www.google.com.ar/search?q=chiavenato+idalberto+\(2000\)](https://www.google.com.ar/search?q=chiavenato+idalberto+(2000)).
- Clad (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

<https://www.google.com/search?q=carta+iberoamericana+publicable>
- Iacoviello, M. (2016). *Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el Sector Público*. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia. Pág. 53

<https://www.mendeley.com/library/>
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Informe Sobre La Situación Del Servicio Civil en América Latina, 97. ESADE Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona. Pág. 109.

<https://www.google.com.ar/search?q=longo+marco+analitico&rlz>
- Municipalidad de Viedma. *Ordenanza N° 2329 Estatuto y Escalafón del Empleado*

Municipal Viedma, Pub. L. No. 2329 (1988).

<https://www.google.com.ar/search?q=digesto+viedma&rlz>

- Municipalidad de Viedma (1995). *Ordenanza N.º 3253 Régimen de la Mesa de la Función Pública*.

<https://www.google.com.ar/search?q=digesto+viedma&rlz>

- Schein, E. (1991) La Cultura Organizacional. Estudio fenomenológico. *Revista Clío América* Vol. 9. N.º 17. Pág. 9

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>

- Romero J. (1996) Cultura Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 11. N.º 33.

www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315

WEB BIBLIOGRÁFICO

- Recorte Periodístico “Gremios rechazan modificaciones al Estatuto Municipal” que señala una de las situaciones vividas por los empleados municipales de Viedma durante el periodo. Última vista el día 18 de abril del 2018.

<https://www.adnrionegro.com.ar/2015/12/gremios-rechazan-modificaciones-al-estatuto-municipal/>

- Recorte Periodístico de página web Diario la Palabra titulada “Sabbatella se reunió con el gremio de los empleados municipales SOYEM” en el cual se hace referencia a la necesidad de equiparar el salario mínimo vital y móvil durante el periodo 2011 . Última vista el día 18 de abril del 2018.

<http://diariolapalabra.com.ar/noticia/39723>

- Recorte Periodístico “Conflicto municipal. Ferreira dice que la dirigencia gremial esta arrinconada” durante el periodo 2012. Última vista el día 18 de abril de 2018.

<https://www.adnrionegro.com.ar/2012/08/conflicto-municipal-ferreira-dice-que-la-dirigencia-gremial-esta-arrinconada/>

- Recorte Periodístico página web del diario Río Negro titulada “Negociaciones trabadas en Viedma” durante el período 2012. Última vista el día 18 de abril de 2018.

https://www.rionegro.com.ar/region/negociaciones-trabadas-en-viedma-IFRN_961494

- Recorte Periodístico página web “Piden pase a planta al Concejo Deliberante” en el mismo ponen énfasis en los agentes del Tribunal de Cuentas Municipal durante el periodo 2015. Última vista el día 18 de abril de 2018.

https://www.rionegro.com.ar/region/piden-pase-a-planta-en-el-concejo-deliberante-APRN_7565274

- Recorte Periodístico “Viedma: SOYEM pide el pase a planta de unos 15 empleados” durante el periodo 2015. Última vista el día 18 de abril de 2018.

<http://www.f5gremiales.com.ar/viedma-soyem-pide-el-pase-a-planta-de-unos-15-empleados/>

- Recorte Periodístico “Municipales de Viedma rindieron para pasar a planta permanente” durante el periodo 2015. Última vista el día 18 de abril de 2018.

https://www.rionegro.com.ar/region/municipales-de-viedma-rindieron-para-pasar-a-planta-permanente-KARN_8015459

- Recorte Periodístico en página web Ahora Río Negro “En Viedma, el Ejecutivo pasará a planta permanente a 77 trabajadores municipales” durante el periodo 2015. Última vista el día 18 de abril de 2018.

https://www.rionegro.com.ar/region/municipales-de-viedma-rindieron-para-pasar-a-planta-permanente-KARN_8015459

- Recorte Periodístico “Definen pase a planta de 77 agentes municipales” durante el periodo 2015. Última vista el día 18 de abril de 2018.

<https://www.adnrionegro.com.ar/2015/11/definen-pase-a-planta-de-77-agentes-municipales/>

- Recorte Periodístico página web Diario Río Negro titulada “Viedma prepara el pase a planta de 77 empleados” durante el periodo 2015. Última vista el 18 de abril de 2018.

https://www.rionegro.com.ar/region/viedma-prepara-el-pase-planta-de-77-empleados-LCRN_7979726