



Universidad Nacional del Comahue

Centro Universitario Regional Zona Atlántica

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tesis de Grado

Diseño de puestos de trabajo y desempeño laboral: el caso de los mandos medios, en la Sede central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la provincia de Río Negro, en el periodo 2020-2021.

Autores: Laura A. Abraham y Santiago T. Jullig.

Directora: Mgter. Olga Alonso.

Viedma, Río Negro.

Año 2023

Índice

Agradecimientos	3
Dedicatoria.....	3
Resumen	4
Abreviaturas.....	5
Introducción	6
CAPÍTULO I.....	8
1. Descripción del problema	9
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. Justificación.....	10
4. Hipótesis	10
5. Enfoque metodológico.....	11
CAPÍTULO II.....	13
1. Antecedentes de la investigación	14
2. Marco teórico.....	17
2.1 Subsistema de Organización del Trabajo.....	21
2.2 Puesto.....	21
2.3 Diseño de puestos de trabajo.....	22
2.4 Definición de los perfiles	23
2.5 Descripción de los puestos de trabajo.....	23
2.6 Análisis de los puestos de trabajo	23
2.7 Manual de Descripción de puestos	24
2.8 Subsistema de Gestión del empleo.....	25
2.9 Evaluación del desempeño	26

CAPÍTULO III	28
1. El derecho a la vivienda en Argentina	29
2. Contexto provincial	30
3. Creación del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda	31
4. Financiamiento del I.P.P.V	35
5. Programas Provinciales vigentes.....	36
5.1 Casa Propia	36
5.2 Habitar Río Negro	37
5.3 Camino a Casa	37
5.4 Suelo Urbano.....	38
CAPÍTULO IV	40
1. Ley de la Función pública N° 3052	41
2. Estructura organizativa del I.P.P.V	43
3. Puestos de trabajo de la línea media del I.P.P.V	45
Consideraciones finales	50
Referencias.....	54
1. Bibliografía temática	54
2. Normativa	57
Anexos.....	59
Anexo I: Organigrama	60
Anexo II: Manual de Puestos de Trabajo	61
Anexo III: Entrevistas.....	70

Agradecimientos

A nuestra Directora de Tesis, Mgter. Olga Alonso, por su asesoramiento y acompañamiento a lo largo de todo el proceso que llevó la realización de esta tesis.

A todo el personal del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda por su predisposición para la realización de las entrevistas, y brindarnos información valiosa para la presente investigación.

A las autoridades del Instituto por permitirnos utilizar al organismo como objeto de estudio.

A todas aquellas personas que colaboraron de manera directa e indirecta en la elaboración de esta tesis.

Laura Abraham y Santiago Jullig.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Tatiana, por ser mi motorcito en esta vida, y quien me ha enseñado a ser mejor persona. Gracias por comprenderme, acompañarme y llenar de amor mi corazón hija. Te amo.

Laura Abraham.

A mi abuela que en paz descansa, a mi familia, a mis amigos, a los de siempre, a los de ahora, a los que están cerca y a los que están lejos.

A los que conozco mucho, a los que hablo menos... A los que siempre están.

Santiago Jullig.

Resumen

El presente trabajo de investigación se centró en resaltar la influencia del diseño de puestos de trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores de mandos medios del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la ciudad de Viedma, provincia de Río Negro.

Los objetivos que persigue el mismo, fueron en primera instancia identificar las razones por las cuales el Instituto de Planificación y Promoción de la vivienda no cuenta con un Manual de Puestos de Trabajo, durante el periodo 2020 - 2021, en la ciudad de Viedma, Río Negro; asimismo se analizó el proceso de selección de los agentes que van a ocupar los puestos de la línea media del Instituto; finalmente se analizaron las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo en el desempeño laboral de los agentes de dicho organismo.

Para concretar dicho propósito, se llevó adelante una investigación de carácter cualitativa, utilizando como instrumentos de recolección de datos entrevistas abiertas y en profundidad a autoridades, tales como Subsecretarios y Directores de las diferentes áreas que integran la Institución, lo que nos permitió como investigadores tener un acercamiento directo con actores relevantes de la Institución bajo análisis. Asimismo, se realizó un análisis de contenidos, resoluciones internas del organismo y decretos provinciales.

Como resultado, se identificaron las consecuencias de no contar con un organigrama actualizado ni con un Manual de Puestos de Trabajo, se identificaron las causas que impiden la elaboración de los mismos, y finalmente se esbozan una serie de recomendaciones para contribuir a mejorar el desempeño laboral de los agentes de la línea media del Instituto.

Palabras Claves: I.P.P.V, puestos de trabajo, organigrama, estructura orgánica, organización del trabajo.

Abreviaturas

AP: Administración Pública

C.A.S.A.S.E: Caja Solidaria de Ayuda Rionegrina para la Construcción Sociedad del Estado

CPRN: Constitución Provincial de Río Negro

FO.NA.VI: Fondo Nacional de la Vivienda

GRH: Gestión de Recursos Humanos

IPAP: Instituto Provincial de la Administración Pública

I.P.P.V: Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda de Río Negro

MPT: Manual de Puestos de Trabajo

N/E: No existe

PDC: Partido Demócrata Cristiano

RRHH: Recursos Humanos

SAFyC: Sistema de Administración Financiera y de Control

UCRI: Unión Cívica Radical Intransigente

UCRP: Unión Cívica Radical del Pueblo

UNRN: Universidad Nacional de Río Negro

Introducción

La principal temática que se abordó en el presente trabajo es el diseño de puestos, al cual definimos, siguiendo a Chiavenato (2009), como “un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades” (p. 222).

La investigación se centró en resaltar la influencia del diseño de puestos de trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores de mandos medios del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda - en adelante I.P.P.V -, que será la unidad de análisis de esta investigación. Dicha institución, creada en el año 1958, mediante la Ley K Nº 21, es un organismo autárquico con la misión de promover y ejecutar una política habitacional que tienda a satisfacer la demanda de los habitantes de la provincia de Río Negro, garantizando el derecho constitucional de acceso a la tierra y la vivienda digna¹.

Para esto fue necesario en primera instancia identificar las razones por las cuales el Instituto de Planificación y Promoción de la vivienda no cuenta con un Manual de Puestos de Trabajo, asimismo se analizó el proceso de selección de los agentes que van a ocupar los puestos de la línea media del Instituto; finalmente se analizaron las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo en el desempeño laboral de los agentes de dicho organismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo que antecede, la importancia de esta investigación se fundamenta en que, el diseño de puestos de trabajo, ocupa un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades, todo esto con el objetivo de maximizar el desempeño laboral de los trabajadores que ocupan cargos de mandos medios del I.P.P.V.

El periodo propuesto abarca desde el año 2020 hasta el 2021. La elección de este lapso de tiempo es estratégica en tanto que marca el inicio de la gestión de la actual Interventora del organismo, la Arq. Inés Pérez Raventos, designada mediante Decreto Provincial Nº 37/20.

A fin de establecer un orden que facilite la comprensión del lector, la tesis se encuentra dividida en un apartado introductorio, cuatro capítulos, consideraciones finales y algunas sugerencias para el organismo.

El Capítulo I, presenta el tema de investigación, la formulación de los objetivos, como así

¹ Artículo Nº 40 de la Constitución Provincial de Río Negro.

también la estrategia metodológica y las técnicas seleccionadas.

El Capítulo II, se centra en los antecedentes de investigación, donde se muestra una revisión de investigaciones previas que de manera directa o indirecta abordan el presente tema de estudio, y finaliza con las bases teóricas ligadas al mismo.

El Capítulo III, profundiza sobre el contexto y la creación del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, su financiamiento y distintos programas provinciales vigentes.

El Capítulo IV, describe el análisis de la estructura organizativa del Instituto, y sus puestos de trabajo de la línea media, a partir de los resultados de las entrevistas realizadas y los datos recolectados correspondientes a la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones arribadas a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores y recomendaciones que podrían contribuir a la mejora de la gestión de los recursos humanos del organismo.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1. Descripción del problema

La gestión del personal constituye una tarea fundamental para mejorar la gestión de un organismo, puesto que, las personas son el principal recurso de una organización. En relación a esto, para que un agente cumpla sus tareas de manera eficiente es necesario que el mismo conozca de forma clara y precisa cuales son las características del puesto que va a ocupar. Para esto es imprescindible que el organismo cuente con un Manual de Descripción de Puestos, ya que él mismo describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

La organización bajo estudio no cuenta con un Manual de Descripción de Puestos. En este marco, teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y atento al desempeño de los empleados de mandos medios, se plantea como interrogante general el siguiente: ¿Cuáles son las consecuencias que trae la ausencia de procesos formalizados de diseño de puestos y perfiles en las posiciones medias de la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la provincia de Río Negro, en el periodo 2020 - 2021?.

De esta pregunta, se derivan las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles podrían ser las razones que llevan a que el Instituto de Planificación y Promoción de la vivienda no cuente con un Manual de Puestos de Trabajo?
- ¿Cómo se seleccionan los agentes que van a ocupar los puestos de la línea media del Instituto?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo en el desempeño laboral de los agentes del Instituto?

2. Objetivos

En cuanto a los objetivos, se señala como objetivo general y específicos los siguientes:

2.1 Objetivo general

- Analizar las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo, en la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la provincia de Río Negro, en el periodo 2020 - 2021.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las razones que llevan a que el Instituto de Planificación y Promoción de la vivienda no cuente con un Manual de Puestos de Trabajo.

- Indagar acerca del proceso de selección de los agentes que van a ocupar los puestos de la línea media del Instituto.
- Analizar las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo en el desempeño laboral de los agentes del Instituto.

3. Justificación

Este trabajo investigativo, a nivel cognitivo pretende aportar conocimientos a la disciplina de la Gestión de los Recursos Humanos, a partir de la aplicación de los conceptos adquiridos en la formación académica impartida por la Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos a un caso de estudio en particular.

A nivel social, en primer lugar, pretende ser un aporte para mejorar la gestión del personal del organismo en estudio, teniendo en cuenta que las personas son el principal recurso de una organización. De aquí la importancia de conocer el desempeño de los empleados, para lo cual es necesario y fundamental contar con un eficiente diseño de puestos de trabajo. Por su parte, una mejora en la gestión del personal, supone una mejor prestación de bienes y servicios públicos para la sociedad por parte del organismo.

Por último, el interés personal de realizar la investigación radica en la posibilidad de extender nuestro desenvolvimiento profesional, como así también adquirir y ampliar el conocimiento en relación a la temática.

4. Hipótesis

Algunas de las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo, en la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, estarían ligadas a la superposición y duplicidad de tareas, falta de comunicación, desmotivación e incertidumbre por parte de los agentes, desarrollo de tareas de forma ineficiente y, agentes que ocupan puestos para los cuales no estarían capacitados.

La selección de los agentes a ocupar cargos de la línea media obedecería a decisiones políticas en los puestos de Subsecretarios; y en base a la antigüedad y experiencia para los Directores de Departamentos.

La falta de un Manual de Puestos de Trabajo, conllevaría a que los agentes sean poco eficientes en su desempeño laboral, ya que no conocerían con claridad las actividades, tareas y responsabilidades que le competen.

La falta de una decisión institucional, acompañada de un escaso presupuesto de la organización, impedirían la elaboración de un Manual de Puestos de Trabajo, promoviendo de

esta manera que se trabaje en un contexto de informalidad; con ausencia de un organigrama formal del Instituto de Planificación y Promoción de la vivienda, y por último un deficiente desarrollo y número reducido de empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del organismo.

5. Enfoque metodológico

Este trabajo presenta un modelo de investigación cualitativa, dado que la temática seleccionada se encuentra dentro de las ciencias sociales, más precisamente en el campo disciplinar de la gestión de recursos humanos - en adelante GRH -. Así mismo, el foco de análisis de la presente es analizar las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo, en la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la provincia de Río Negro, por ello es oportuno seleccionar una metodología cualitativa.

Dentro del enfoque cualitativo, vemos una gran cantidad de métodos, y cada uno de ellos con sus premisas y la comprensión específica es dependiente del objeto. Esto es como característica general, pero dentro del enfoque cualitativo, no se puede separar del proceso de investigación y el problema en estudio. (Flick, 1998, p. 28)

La misma adoptó un tipo de estudio descriptivo, con el objetivo de caracterizar las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo, asimismo es de tipo analítico puesto que se propone entender las causas que impiden contar con el mencionado Manual en la organización bajo estudio. También es longitudinal porque la investigación se encuentra recortada al periodo 2020-2021, por último, es bibliográfico y documental dado que se analiza la bibliografía existente sobre la temática, así como la normativa pertinente.

Como técnicas de recolección de información, se utilizaron entrevistas abiertas y en profundidad a autoridades, a algunos de los Subsecretarios y Directores de las diferentes áreas que integran la Institución, las cuales se encuentran adjuntas al presente trabajo como Anexo III. Aquí resulta relevante destacar que se intentó en varias ocasiones realizar una entrevista a la Interventora del organismo, pero la misma se encontraba ausente realizando comisiones de servicio en distintos puntos del interior de la provincia. Además de estas, se recurrió a un análisis de contenidos, resoluciones internas del organismo y decretos provinciales.

La población bajo estudio fueron los Subsecretarios y Directores de las distintas áreas del organismo, puesto que son los agentes que integran la línea media del mismo, los cuales totalizan la suma de 18 agentes para el periodo bajo análisis.

En cuanto a la muestra, teniendo en cuenta las limitaciones respecto a la ubicación geográfica de algunos agentes, y que al momento de realizarse las entrevistas, varios de ellos

- 8 - no se encontraban en sus puestos de trabajo - licencias, comisiones de servicio, entre otras razones -; la misma se compone de 9 agentes - 4 Subsecretarios y 5 Directores -.

La unidad de análisis del trabajo de investigación, es decir, la unidad de estudio es la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, ubicada en la Av. Winter y Murillo, de la ciudad de Viedma; provincia de Río Negro.

CAPÍTULO II

Marco teórico de la investigación

1. Antecedentes de la investigación

Para llevar adelante la presente tesis, fue necesario realizar una revisión de la literatura sobre nuestra temática bajo estudio.

En cuanto al ámbito internacional, resulta relevante destacar el artículo científico titulado “Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial”, cuyo autor es Ferrín Schettini, Manuel (2019), publicado en la Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales de Ecuador. Su objetivo es analizar el modelo de diseño de puesto de una fábrica privada, mediante una tipología descriptiva, llegando a la conclusión de que existe una deficiencia en relación a la correspondencia entre el perfil del puesto de trabajo y lo ejecutado por el talento humano, lo que provoca una baja del rendimiento del trabajador, que puede estar realizando tareas que no se corresponden, generándole un desgaste físico, emocional, situación que conlleva a perder la calidad del servicio. La elección de esta investigación radica en que nos permite conocer cómo influye el diseño de puestos en el desempeño laboral de los trabajadores, y nos marca la necesidad de que exista una correspondencia entre los puestos de trabajo y las tareas ejecutadas por el personal.

Por otro lado, señalar la tesis titulada “Importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional”, realizada por Ordóñez López, Rubén (2017), publicada en el repositorio digital de la Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua. La misma se basa en exponer la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional para tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos en empresas; el autor utiliza una metodología cualitativa. Como resultado de su investigación llega a la conclusión de que, en términos generales, al realizar un diseño de puestos y organigramas, se deben indicar las fortalezas y debilidades que existen en la organización del trabajo de acuerdo a las funciones definidas de los colaboradores, lo que genera un equilibrio y relación de las cargas de trabajo, a la vez sirve de base para la promoción y ascenso de cargos. El motivo de la elección de la presente obedece a que nos brindan un aporte valioso respecto a la importancia de realizar un adecuado diseño de puestos para la correcta toma de decisiones.

Por último, es interesante destacar la tesis titulada “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, 2016”, elaborada por Saavedra García, Luis Armando (2017), que se puede encontrar en el repositorio digital de la Universidad César Vallejo, Perú; la cual tiene como objetivo general conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la organización bajo análisis, para lograr esto utiliza una metodología de tipo cuanti y cualitativa. A modo de conclusión, el

autor afirma que, en el caso particular de estudio, el perfil de puesto no se relaciona con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro Médico. La tesis mencionada anteriormente, nos brinda un valioso aporte para estudiar la relación entre los perfiles de puestos y el nivel de desempeño de los trabajadores.

A nivel nacional, es significativo mencionar la tesis de grado denominada “Análisis y descripción de puestos con visión estratégica en las áreas de intercambio de AIESEC, Córdoba” cuyos autores son Duca, Carola y Giménez, Marina (2015), publicada en el repositorio digital del Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba. En la misma, a través de una metodología de tipo cualitativa, se propone elaborar una propuesta estratégica de análisis y descripción de puestos en las áreas de intercambio de la organización, y en base a estas descripciones optimizar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal de una organización dedicada al intercambio estudiantil. Se llega a la conclusión, que el análisis y la descripción de puestos es un instrumento que aportará una eficiente organización y claridad de las tareas, logrando de esta manera que cada miembro se identifique con su puesto y conozca con precisión qué actividades debe realizar, cuáles son sus responsabilidades y el alcance del mismo. Justifica la elección de la misma, la posibilidad de conocer la influencia del análisis y descripción de puestos en la planificación estratégica de las organizaciones.

También podemos hacer mención a la tesis de Grado denominada “Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L”, elaborada por Abdon, María y Arato, Florencia (2015), publicada en el repositorio digital del Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba. La misma se propone llevar a cabo el desarrollo del análisis y descripción de cada uno de los puestos, la definición de un organigrama estructural y la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño de esta empresa dedicada a la distribución y descarga de mercadería. Las autoras a través de una metodología cualitativa descriptiva, llegan a la conclusión de que, en la medida que el recurso humano de la empresa comprenda con claridad los objetivos de la misma y logre definir los propios - alineados con la organización - tendrá menos inconvenientes con sus tareas y actividades, y entenderá con mayor claridad su entorno. Resulta interesante señalar la misma, ya que nos muestra la importancia de que los empleados conozcan con claridad los objetivos de la organización y los propios, y así poder mejorar su desempeño. Por su parte, en la tesis denominada “Implementación de un manual descriptivo de puestos para los Mandos Medios del Instituto Semper S.R.L., Corrientes, Argentina”, realizada por Serantes, María Soledad (2019); la cual podemos encontrar en el repositorio digital de la Universidad Nacional Siglo XXI. Con el mencionado trabajo, la autora busca investigar cómo incide la ausencia de descripciones de

puestos para los mandos medios del Instituto, en la estructura organizacional, en la operatoria diaria y en los diferentes procesos de Recursos Humanos. Para esto, utiliza una combinación de enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos, concluyendo que en esta organización bajo estudio existe una ausencia de descripciones de puestos, lo que resulta una pérdida de recursos, debido a una superposición de tareas, una necesidad de capacitación y claridad respecto de las funciones y por el tiempo que esto demanda. Resulta interesante destacar esta investigación, ya que nos ilustra acerca de las consecuencias que conlleva no contar con una descripción de puestos en una organización.

Por último, en el ámbito local, podemos mencionar la tesis denominada “Importancia de la descripción de puestos, su incidencia en la gestión de recursos humanos”, cuyo autor es Dodds González, Pamela (2019), publicada en el repositorio de la Universidad Siglo XXI, Chubut. Cuyo propósito es desarrollar un análisis y descripción de puestos para determinadas divisiones del Hospital Regional, de la ciudad de Comodoro Rivadavia. Se fundamenta en que este Hospital no cuenta con descripciones de puestos lo que genera informalidad en la gestión de los puestos de trabajo, superposiciones de roles y/o tareas, entre otras consecuencias. La autora de dicha investigación utiliza una metodología cualitativa. En base a lo expuesto, llega a la conclusión de que hay una clara informalidad en torno a la gestión de los procesos de recursos humanos, por lo tanto, se encuentra informalizada la gestión de los puestos de trabajo, y se propone brindar una herramienta de múltiples usos, específicamente un manual de descripciones de puestos. El trabajo mencionado nos muestra las consecuencias de que las organizaciones no cuenten con un diseño de puestos, y, por lo tanto, se trabaje en un marco de informalidad.

Por otra parte, podemos hacer mención a la tesis titulada “Diseño de un puesto de trabajo: Jefe de área del departamento alumnos”, elaborada por Lanaro, Mariela (2016), la cual podemos encontrar en el repositorio digital de la Universidad Tecnológica Nacional, Bahía Blanca. Aquí la autora se propone diseñar el puesto de trabajo del jefe de área del departamento alumnos de una Facultad, exponiendo así los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, así como la descripción del puesto dentro de la organización. Utilizando una metodología cualitativa, tiene como meta la confección de un profesiograma que pueda adaptarse a las necesidades del área. Resulta interesante hacer mención a esta investigación, ya que nos muestra la importancia y ventajas, así como también los beneficios que proporciona tener un diseño de puestos bien estructurado.

Para finalizar, cabe aquí citar, la tesis titulada “Educación superior en contextos de encierro: factores que Influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos. Período 2017- 2019. Viedma, realizada por Pallero, Yesica (2019), publicada en el repositorio digital de

la Universidad Nacional del Comahue. La misma tiene como objetivo analizar los factores que afectan el desempeño de los profesionales dependiente del Instituto Superior CENT N° 40 bajo análisis, para ello, se utiliza una metodología de tipo mixto, con predominio en el enfoque cualitativo. La autora, llega a la conclusión de que existen factores relacionados al contexto laboral propio y factores relacionados a las prácticas docentes, como, por ejemplo, la falta de buenas condiciones de higiene y salubridad para los docentes, actos de violencias entre el personal y alumnado, el agotamiento y el desgaste por exposición permanente a condiciones adversas, cambios conductuales, frustración inherente a las contradicciones propias de la educación en estos establecimientos. La elección de la presente, radica en que nos proporciona información útil relacionado por el tema del desempeño laboral, los factores que conllevan a un mal desempeño y las consecuencias que trae aparejado.

2. Marco teórico

Este apartado tiene como objetivo lograr un mayor entendimiento sobre el tema que se está desarrollando, resulta relevante exponer y aclarar algunos conceptos que guiarán de manera teórica la investigación.

En primer lugar, la investigación se llevó a cabo en una organización, por lo tanto, es importante definir este término. Según Etkin (1989), "las organizaciones hacen referencia a una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir" (p. 67). En una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. Estas formas, normas y pautas de relación son las que le dan continuidad a sus procesos y les permiten mantenerse y crecer en su contexto. Las organizaciones se crean en relación con un producto o servicio que la sociedad requiere. La particularidad de las organizaciones públicas es que han sido creadas para producir valor público, entendido como satisfacción equitativa de necesidades humanas (Etkin, 2000, p. 109).

En el caso de nuestra investigación, se trata de una organización pública, es decir, que forma parte del sector público, entendido este como "el conjunto de instituciones u organismos que regulan, de una forma u otra, las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de un país". (Pagani, 2010, p. 5)

Todas las organizaciones cuentan con una determinada estructura organizativa, entendida esta como las reglas de juego sobre la división técnica del trabajo en cuanto a los procesos (desde el mayor nivel de agregación, los procesos mismos hasta las actividades de nivel menor, las tareas individuales), incluyendo la correspondiente asignación de la autoridad

para el uso de los recursos; y la definición de la relación entre los procesos de gestión y los recursos humanos en términos de puestos. El primero de los aspectos se expresa en la configuración de unidades organizativas (representada por lo común mediante organigramas) y el segundo por la planta de puestos de trabajo o microestructura. Las unidades organizativas pueden ser descritas como conjuntos de puestos de trabajo asociados a procesos de gestión de alto nivel, mientras que los puestos individuales se refieren al menor nivel de los procesos (las tareas), es decir, a las partes de éstos que pueden ser asignadas a personas individuales (Hintze, 2002, p. 3).

De forma similar, Mintzberg (1989), la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, en consonancia con esto, plantea un modelo de estructura organizacional, en donde señala cinco elementos que lo conforman: el ápice estratégico, que representa lo más alto de la jerarquía de la organización, se ocupa de que la misma cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún tipo de poder sobre la organización; la línea media, en donde se enfocará la presente investigación; la tecnoestructura, compuesto por grupos de personas que se encargan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo, y sirven a la organización afectando el trabajo de otros. El núcleo de operaciones, es decir, el conjunto de operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios; y, por último, el personal de apoyo o staff de apoyo, compuesto por unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional (p.121). La línea media, está formada por los gerentes, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su función es la de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de las mismas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores. Los agentes que ocupan puestos en esta parte de la organización, se ocupan de realizar la supervisión directa² de sus subordinados, además recogen información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad, trasladándola a un nivel superior en la jerarquía, interviene en la corriente de decisiones, en la asignación de recursos, elabora planes, implementa proyectos, y mantiene contactos de enlace con otras partes de la organización.

Una vez definido el término de estructura organizativa, es necesario definir qué es la administración de las mismas. Según Brume González (2019), la administración de estructuras

² Mecanismo de coordinación que consigue la coordinación al responsabilizarse a una persona del trabajo de los demás, dándole instrucciones y controlando sus acciones (Mintzberg, 1989, p.123).

es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización; identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. En el sector público las estructuras que se diseñan serán traducidas a recursos económicos en el presupuesto (p. 8).

Cabe destacar, que los recursos humanos son el activo más valioso de una organización, por lo que es imprescindible contar con una adecuada gestión de Recursos Humanos. En relación a esto último, actualmente su concepción lo vincula a un sistema integrado de gestión que apunta a la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con sus finalidades (Longo, 2006, p. 123).

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas - que en ella colaboran - lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 122).

Para Oszlak (2002), “la gestión de recursos humanos abarca el conjunto de actividades requeridas para administrar los vínculos entre la administración pública y su personal, a lo largo del ciclo que atraviesa un empleado público a través de su carrera” (p. 7). Por lo tanto, incluye en primer lugar la administración de ingresos y promociones - asignación de categorías escalafonarias y designación de puestos de trabajo mediante mecanismos de selección y concursos -; del mismo modo la administración de la capacitación³ y el desarrollo de recursos humanos⁴; así como la administración de la evaluación del desempeño y el potencial de los recursos humanos; y por último la administración de la planificación de recursos humanos.

Para una correcta realización del diagnóstico organizacional de la gestión de recursos humanos, Longo (2002, p. 15-17), desarrolla un Modelo Integrado por siete subsistemas básicos. La importancia de esta sistematización radica en que los elementos que se presentan son los

³ Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. (Chiavenato, 2000, p. 322)

⁴ “Educación orientada al largo plazo que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento personal en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficacia y productividad a su cargo”. (Chiavenato, 2000, p. 322)

principales campos de análisis para ordenar su trabajo de diagnóstico. En el nivel superior, la Planificación de RRHH, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de gestión de recursos humanos, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada. En el nivel intermedio, cinco subsistemas, ordenados en horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica:

En el primer bloque, se encuentra el subsistema de Organización del Trabajo, el cual anticipa y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas, y su principal objetivo es la mejora del aprovechamiento de los recursos humanos, en busca de una organización del trabajo adaptable a los cambios. Por otra parte, el segundo bloque conformado por la Gestión del Empleo, comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. El tercer bloque, el de la Gestión del Rendimiento, planifica, estimula y evalúa la contribución de estas personas. El cuarto bloque, comprende dos subsistemas, por una parte, la Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución; y por otra, la Gestión del Desarrollo, que se encarga del crecimiento individual y colectivo. Por último, en el nivel inferior, se encuentra la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se relaciona a su vez sobre todos los subsistemas mencionados anteriormente. Éstos deben estar operativos, es decir, que existan políticas o prácticas mínimas en cada subsistema. Además, deben funcionar interconectados para evitar que cada subsistema opere de forma aislada, y debe existir coherencia estratégica con la organización.



Extraído del documento: “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE” Autor: Longo, Francisco (2002).

En tal sentido, se elige dentro de este paradigma, a los fines del presente trabajo, el subsistema Organización del Trabajo, dado que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de aquellas personas que las llevarán a cabo. Asimismo, si hablamos del subsistema de Organización del Trabajo, necesariamente tenemos que referirnos al subsistema de Gestión del Empleo, puesto que el diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento del empleo.

2.1 Subsistema de Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo, siguiendo a Longo (2002), tiene el objetivo de definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas (p. 23). Dicho subsistema, comprende dos procesos, en primer lugar, el diseño de los puestos de trabajo, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados; y por otra parte, la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquéllos deben reunir.

2.2 Puesto

En cuanto a los diseños de los puestos, en primer lugar, resulta relevante definir el concepto de puesto, según Chiavenato (2000), es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. (p 126).

En la misma línea de ideas, este autor, Chiavenato (2000) sostiene que el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de

servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física. - Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (p. 291).

Al mencionar que el puesto ocupa una posición definida en el organigrama, nos referimos a aquella representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas que reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales de comunicación. La ventaja de contar con este instrumento radica en que nos muestra de forma gráfica los aspectos fundamentales de una organización y nos permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

Otra de sus ventajas es que localiza el tipo de unidades que conforman la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

2.3 Diseño de puestos de trabajo

Una vez definido lo que es el puesto, el paso siguiente es elaborar un diseño del mismo. Al respecto, Ivancevich (2006), define esta tarea como, “aquel proceso por el cual los administradores deciden las labores y la autoridad del puesto en lo individual” (p. 174).

En la misma línea Chiavenato (2000), señala que diseñar un puesto de trabajo, significa establecer cuatro condiciones fundamentales y secuenciales:

- 1) el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- 2) como debe desempeñar ese conjunto de tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
- 3) a quién le debe reportar el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefe (responsabilidad)
- 4) a quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados (p. 204).

Según este autor, el diseño de los puestos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones, asimismo afirma que estos puestos no son estables, estáticos ni definitivos; sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, entre otras.

Una vez determinando las características de cada puesto en específico, se distribuyen

las responsabilidades por posición. Con esto se logra aportar mayor eficiencia en las labores que se realizan a diario.

2.4 Definición de los perfiles

Como complemento al diseño de puestos, se debe realizar una correcta definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos de trabajo. Este proceso implica establecer los requisitos de idoneidad (competencias básicas⁵) de las personas que van a ocupar cada uno de los puestos de trabajo. Estos requisitos, afirma Longo (2002) van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales, e identifican otras competencias (p. 25).

2.5 Descripción de los puestos de trabajo

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Siguiendo a Chiavenato (2009), la descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto (p. 219).

De igual manera, este autor, sostiene que el formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades (p. 222).

2.6 Análisis de los puestos de trabajo

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo. Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará;

⁵ Características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. (Alles, 2007. p. 29)

funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo (Chiavenato, 2009 p. 222-223).

2.7 Manual de Descripción de puestos

Otra de las herramientas con las que cuentan los administradores es el Manual de Descripción de Puestos, el cual es “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (Duhalt, 1977 p. 20)

Asimismo, el manual de puestos es un documento interno organizacional, que pone énfasis al diseño del puesto en sí ya que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura de la organización, a través de la descripción de cómo deben desarrollarse las actividades rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el eficiente desarrollo de sus funciones. Esto permite que aumente la eficiencia del personal de la organización, ya que están informados de que deben hacer y cómo hacerlo. (Duhalt, 1977 p. 21)

En cuanto a los beneficios de contar con un manual de puestos, Duhalt (1977) sostiene que, permite evitar la dualidad de mandos, dado que en él se expresan de forma escrita las funciones que debe cumplir o ejecutar cada uno de los empleados; de igual manera identifica los factores críticos de la empresa, facilita la valuación de puestos, ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos, permite calificar adecuadamente el desempeño del trabajador, gestiona los canales de capacitaciones y mejora la comunicación, entre otras.

Respecto a la elaboración de un manual de puestos, no existe en la bibliografía específica una metodología definida, sino que diversos autores sostienen que la elaboración del mismo dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiere elaborar, tampoco existe un tiempo definido en su desarrollo, ni en el proceso de recopilación de la información necesaria; sino que dependerá del objetivo general y los objetivos específicos del manual, a quienes está dirigido y de los aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

Esta información se consigue con el apoyo de todo el personal de la organización, en especial con ayuda de los altos directivos y de los responsables de los procesos y funciones

objeto de estudio. Existen diversos medios para obtener la información entre ellos, la entrevista directa con el personal, cuestionarios y la observación directa. En nuestro caso, utilizaremos entrevistas con los mandos medios de la organización, y la observación directa.

Una vez finalizado este proceso se interpreta la información dándole forma bajo lineamientos técnicos y los criterios utilizados por los responsables de elaborar los manuales.

Finalmente, es importante mencionar que una vez elaborado el manual se debe revisar periódicamente cada uno de los puestos descritos en el mismo, con el objetivo de asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida, por los miembros de la organización que muestren una mejora objetiva. También es recomendable dar a conocer el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa.

Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.8 Subsistema de Gestión del empleo

Longo (2002), señala que este subsistema de la Gestión de Recursos Humanos incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la GRH (p. 24).

La Gestión del Empleo se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. Por eso, sus conexiones principales son las establecidas con el subsistema de Organización del Trabajo. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema. A su vez, la Gestión del Rendimiento será una fuente de información relevante para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas, o eventualmente, a su salida de la organización.

En este subsistema hay que distinguir tres áreas de gestión principales. Para este trabajo nos interesa conocer cómo se reclutan las personas que desempeñarán los puestos de la línea media de la estructura del organismo, por lo que solo se hará énfasis en la Gestión de incorporación.

La Gestión de incorporación, comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar asimismo su acceso a la organización). En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos:

- El reclutamiento, que comprende las políticas y prácticas de GRH dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos. -

La selección, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.

- La recepción o inducción, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlos en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

2.9 Evaluación del desempeño

Finalmente, si queremos saber si se ha realizado un correcto diseño de puestos de trabajo, una definición de perfiles y una gestión de la incorporación es necesario evaluar el desempeño laboral de los ocupantes de los puestos en cuestión.

A los fines del presente trabajo, se utilizará la definición esbozada por Chiavenato (2000), quien lo define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización” (p. 187). Posteriormente complementa esta definición agregando que:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o cualidades de una persona. En resumen, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. (Chiavenato, 2007, p. 243)

Evaluar el desempeño dentro de la administración pública - en adelante AP - tiene sus propias características, alcances y limitaciones. La falta de una política de gestión integral de RRHH, que defina claramente objetivos, metas, funciones, cargos, roles; que planifique y asigne tareas trae como consecuencia mayores dificultades para supervisar al personal, dado que no existe un sistema que mida el avance de las acciones, reduce la motivación⁶ del personal, - y esto se ve reflejado en la productividad - se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad; asimismo, el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar

⁶ “La motivación impulsa a las personas a actuar de determinada manera, o da origen a un determinado comportamiento. Esto puede provocarse por factores internos generados por procesos mentales del individuo o por factores externos provenientes del ambiente”. (Chiavenato, 2000 p. 41). Por esto es importante que la organización promueva factores externos que motiven a sus agentes, que fomenten su vocación de servicio, su aspiración a realizar una carrera administrativa, entre otros.

el camino. Lo cual nos permite inferir, que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Además de lo expresado anteriormente, la evaluación del desempeño laboral presenta entre otras, las siguientes ventajas:

- Mejorar el desempeño futuro
- Mejorar la gestión de los recursos humanos
- Colaborar en la definición de estrategias de capacitación y desarrollo de carrera
- Servir como mecanismo de planeación y permitir un mejor uso de los recursos
- Diagnosticar y eliminar errores en la legislación
- Promover la innovación e impulsar el aprendizaje organizacional
- Ayuda a identificar errores en los diseños de los puestos de trabajo
- Ayuda a las decisiones de ubicación, ya que las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño
- Permite facilitar la detección de empleados con alto o bajo potencial.

CAPÍTULO III

Historia del

Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda

1. El derecho a la vivienda en Argentina

El derecho a la vivienda ha sido reconocido tanto en nuestro país como en convenciones internacionales, como necesidad primordial de la población cumpliendo el Estado un rol determinante en esta problemática, el cual es de proteger y promover el acceso a la propiedad adoptando medidas apropiadas para asegurar la efectividad de ese derecho.

La vivienda se entiende no sólo como la unidad física espacial que acoge a la familia, sino como un sistema integrado además por el terreno, la infraestructura de urbanización y de servicios, el equipamiento social - comunitario dentro de un contexto cultural, socioeconómico, político y físico-ambiental. El derecho a una vivienda adecuada no solamente hace referencia al derecho de toda persona a disponer de un lugar de refugio, sino también implica desarrollar un proyecto de vida personal y familiar.

En el orden internacional, las convenciones celebradas en la segunda mitad del siglo pasado, contemplan este derecho y su correlato a cargo del Estado; así el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en su Artículo N° 11 reconoce “el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados y una mejora continua de las condiciones de existencia”. Los gobiernos firmantes del Pacto deben desarrollar políticas que garanticen este derecho, priorizando los grupos vulnerables. Para hacerlo, las Naciones Unidas consideran algunos elementos para que la vivienda se pueda considerar adecuada.

En nuestro país, el acceso a la vivienda es reconocido como un derecho humano en la reforma de la Constitución Nacional del año 1957, estableciendo el Artículo N° 14 bis párrafo tercero: “El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter integral e irrenunciable”. En especial, la ley establecerá el acceso a la vivienda digna.

Por último, a nivel provincial también se reconoce el derecho de acceso a una vivienda digna, en este sentido el Artículo N° 40 de la Constitución Provincial de la Provincia de Río Negro - en adelante CPRN - establece los derechos de los trabajadores, dentro de los cuales se encuentra el derecho “a una vivienda digna, procurando el Estado el acceso a la tierra, al título de propiedad correspondiente y a la documentación técnica tipo para la construcción, conforme lo determina la ley” (Art. N° 40, CPRN).

2. Contexto provincial

A nivel provincial, el 1ro de mayo de 1958 asume el Dr. Edgardo Castello⁷ como el primer gobernador de la Provincia de Río Negro, tras haber sido electo en las elecciones provinciales del 23 de febrero del mismo año.

En su discurso de asunción marcó fuertemente la necesidad y compromiso de construir un estado provincial democrático y moderno. Una vez asumido el cargo, sus primeras acciones tendieron a mantener un fuerte vínculo con el gobierno nacional de Arturo Frondizi⁸, cuya gestión de gobierno se había enmarcado en el desarrollismo⁹. De esta manera alineado al frondizismo, sentó las bases para el nuevo Estado, de corte modernizador y desarrollista en los planos económico, social y político.

Al decir desarrollismo, hacemos referencia a aquel concepto vinculado a disminuir las diferencias entre regiones con políticas públicas tendientes a fortalecer las zonas urbanas menos desarrolladas desde lo socio económico. Así se pretendía aplanar las diferencias entre el Alto Valle y el Valle Inferior, fortalecer e integrar la línea sur. Es decir que durante la gestión de Castello se produjo una planificación de gobierno que a través de diferentes estructuras burocráticas tenían la misión de dar respuestas a las necesidades manifiestas y latentes de la sociedad¹⁰.

De esta manera, uno de los objetivos principales del naciente Estado Provincial fue promover y ejecutar una política habitacional que tienda a satisfacer la demanda de la población rionegrina.

⁷ Castello de la UCRI obtuvo el 34,85% de los votos, José Enrique Gadano de la UCRP el 27,45% y en 3er lugar Roberto de Rege del PDC 12,84% de los votos.

⁸ Ambos pertenecían al Partido de la Unión Cívica Radical.

⁹ Modelo de gobierno defensor de la participación del Estado como inductor del capital privado (nacional o extranjero) en la economía argentina. (Perissinotto et al., 2010, p. 12).

¹⁰ Las funciones manifiestas son consecuencias objetivas para una unidad especificada que contribuyen a su ajuste o adaptación; en cambio, las latentes son consecuencias inesperadas y no reconocidas del mismo orden (Merton, 1964, p. 94).

3. Creación del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda

En este contexto, el 16 de septiembre del año 1958 mediante la Ley N° 21 promulgada por el Decreto Provincial N° 582/58, se crea el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda¹¹ como un organismo autárquico (Art. N° 3, Ley N° 21)¹² dependiente del Ministerio de Asuntos Sociales¹³, con la misión de promover y ejecutar una Política Habitacional que tienda a satisfacer la demanda de los rionegrinos, garantizando el derecho de acceso a la tierra y la vivienda digna.

En cuanto a sus atribuciones, se le encomienda la tarea de promover el desarrollo de la acción del gobierno provincial y privada, en un ordenamiento adecuado de los factores económicos, físicos, sociales y políticos, para elevar los niveles de vida de la población, y resolver el problema de la habitación humana de la provincia.

Para lograr este objetivo, en sus inicios, la acción del Instituto se manifestaba en tres aspectos esenciales (Art. N° 2):

- 1) Planificación, urbanización y difusión de conceptos esenciales de interés público y privado en materia de vivienda.
- 2) Construcción con carácter experimental de viviendas para uso de obreros y empleados, urbanas o rurales, mediante los recursos de que pueda disponer.
- 3) Tenía a su cargo todo plan de Obras Públicas Social de Viviendas.

En cuanto a su estructura interna primigenia estaba formada por cuatro áreas:

- Programación
- Planificación
- Ejecución
- Acción social

Por otro lado, la dirección del organismo estaba a cargo de un Directorio formado por cuatro funcionarios, a uno de ellos el P.E. lo designaba como Director y otro era representante del Gremio de la Construcción el Artículo N° 5.

¹¹ Su Sede Central se ubica en la localidad de Viedma, en la intersección de las calles Winter y Murillo; asimismo cuenta con 18 Delegaciones distribuidas a lo largo y lo ancho del territorio provincial.

¹² “Autarquía” significa exclusivamente que un ente determinado tiene capacidad para administrarse a sí mismo (Gordillo, 2013 p. 185).

¹³ En la actualidad se relaciona con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

A estos miembros se les exigía título universitario o técnico, duraban cuatro años en sus funciones y podían ser reelegidos. El Directorio confeccionaba anualmente el presupuesto general, que era elevado antes del 31 de mayo al Poder Ejecutivo, conjuntamente con una memoria amplia sobre la labor realizada, planes de realización y necesidades futuras del organismo (Art. Nº 6,7 y 9).

El Instituto contaba con las siguientes facultades, según lo establecido en el Artículo Nº 12:

- Construir viviendas de tipo económico, individuales o colectivas.
- Adquirir viviendas para obreros o empleados, comprar terrenos para la realización concreta de sus fines y vender los excedentes que hubiere.
- Convenir con organismos similares o entidades de créditos de la Nación u otras provincias, formas de coparticipación para financiar los propios planes.
- Contratar con empresas técnicas o particulares la realización de estudios y proyectos, y la ejecución de las obras, conforme a la legislación contable y de Obras Públicas.
- Realizar directamente o por empresas contratistas o particulares los trabajos de refacción, ampliación o instalaciones necesarias en las viviendas.
- Convenir las formas de financiación de las viviendas.

Por otro lado, los fines que perseguía el Instituto son los siguientes:

- Planificación integral de la provincia en orden al urbanismo
- Asesorar o coordinar la iniciativa privada en lo referente a la vivienda
- Promover por los medios a su alcance todas las iniciativas que hacen a su objeto.

A principios de los años noventa, más precisamente en el año 1992 la Legislatura de la Provincia de Río Negro sancionó la Ley Nº 2548 por medio de la cual se creó la Caja Solidaria de Ayuda Rionegrina para la Construcción Sociedad del Estado - en adelante C.A.S.A.S.E - o "Casa Rionegrina" como otro organismo encargado de contribuir a dar solución al problema habitacional. Entre otras funciones, tenía por finalidad contribuir a dar solución al problema habitacional, procurando la edificación y el mejoramiento de la vivienda como así también las obras de infraestructura. Además se encargaba de promover la edificación, las ampliaciones y

las mejoras en las viviendas y sus servicios de infraestructura de servicios esenciales otorgar créditos y/o préstamos individuales a familias que poseían recursos medios a bajos para comenzar la construcción de su vivienda en un terreno propio o para mejorar su vivienda, autogestionando en gran medida su construcción, para lo cual se ofrecía asesoramiento técnico y otorgaba créditos para la compra de materiales de construcción.

En el año 2003 se decide modificar la denominación de Caja Solidaria de Ayuda Rionegrina para la Construcción Sociedad del Estado. En este sentido se sanciona la Ley N° 3767 cambiándose la denominación de C.A.S.A.S.E por la de “Viviendas Rionegrinas S.E.”, así lo expresaba su Artículo N° 1: “Modifícase la denominación de Caja Solidaria de Ayuda Rionegrina para la Construcción S.E. y/o CASASE creada por ley 2548 por la de Viviendas Rionegrinas S.E. a partir de la sanción de la presente ley.”

Posteriormente, la empresa comienza a atravesar una situación deficitaria, lo cual se traducía en una imposibilidad absoluta de cumplir los propios objetivos establecidos en su ley de creación por lo que desde el gobierno provincial se toma la decisión de disolverla y transferir sus funciones, el personal, la totalidad del patrimonio, los bienes y recursos y sus deudas al I.P.P.V.

Esta decisión fue materializada con la sanción de la Ley N° 4842 y su Decreto Reglamentario N° 983. De esta manera:

Autorízase la disolución de la empresa Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado, creada por Ley K N° 2548, a partir de la fecha indicada en la próxima Asamblea Societaria y posterior cancelación de la Personería Jurídica en el registro respectivo y la reasunción de las funciones a cargo de la misma por parte del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (Artículo N° 16, Ley N° 4842).

Transfiérese la totalidad del patrimonio, los bienes y recursos con que cuenta la empresa citada al Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V), asumiendo este último las deudas que al momento de su disolución correspondan a la empresa estatal (Artículo N° 17, Ley N° 4842).

Transfiérese el personal que a la fecha cumpla funciones en Viviendas Rionegrinas S.E., al Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V), bajo el régimen de empleado público provincial regulado en las leyes L N° 1844 y L N° 3487 (Artículo N° 18, Ley N° 4842).

Retornando, con el I.P.P.V, el mismo continuaría funcionando sin grandes modificaciones sustanciales en su administración, hasta el año 1995, cuando la Provincia se encontraba envuelta en manto de incertidumbre política, en tanto que el por entonces Gobernador, el Sr. Horacio Massaccesi, decidió abocarse a su campaña política de cara a las elecciones presidenciales¹⁴ de ese año; a esto se le sumó una gran deuda millonaria, varias denuncias de corrupción y un atraso de varios meses en el pago de los sueldos a empleados públicos que terminaría llevando a la Provincia a un estado de emergencia financiera.

En este contexto, una de las últimas medidas que tomaría el Gobernador, fue concentrar la decisión política y unificar la actuación de todos los entes públicos, en pos de satisfacer el objetivo primordial de su gobierno: racionalizar al máximo nivel posible los recursos humanos y materiales existentes.

En función de ello y de las facultades conferidas por el Artículo N° 181 Inciso 3¹⁵, el 9 de diciembre de 1995 sancionó el Decreto Provincial N° 23/95 mediante el cual se dispuso la intervención del I.P.P.V.; en principio por el plazo de 180 días, postulando que era necesario:

[...] concentrar la decisión política y unificar la actuación de todos los entes públicos - cualquiera sea su forma jurídica - en pos de satisfacer el objetivo primordial de esta etapa de gobierno, la cual es la racionalización al máximo nivel posible de los recursos humanos y materiales existentes (Artículo N° 1, Decreto Provincial N° 23).

Esta medida sería prorrogada por los sucesivos gobiernos, hasta el periodo que refiere el presente trabajo.

De esta manera, cesaban los órganos de administración y dirección - el Directorio fue disuelto - y sus facultades serían asumidas por el Interventor, asimismo el Secretario de Estado, en virtud de las facultades de supervisión y control de los organismos autárquicos, otorgadas por la Ley N.° 2908 debía tomar conocimiento y decisión de los asuntos que estaban dentro de la esfera de competencia asignada a la intervención. (Decreto Provincial N° 23/95).

En el periodo al que refiere el presente trabajo, el organismo continúa intervenido, siendo

¹⁴ En ellas obtendría el 3er lugar con el 16,99% de los votos, habiendo sido electo Carlos Menem con el 49,94% de los votos.

¹⁵ “Nombra y remueve a los agentes públicos para los cuales esta Constitución o las leyes respectivas no establecen otra forma de nombramiento o remoción”.

su interventora la Arquitecta Inés Cristina Pérez Raventos, designada mediante el Decreto Provincial N° 37/20.

4. Financiamiento del I.P.P.V

El Gobierno Nacional en el año 1972 crea el Fondo Nacional de la Vivienda (FO.NA.VI¹⁶), mediante la Ley N° 19.929, sancionada el 13 de noviembre de dicho año; con el objetivo de atender a la demanda habitacional del país. a través del financiamiento para la construcción de viviendas, adquisición de terrenos, créditos hipotecarios y obras de urbanización, infraestructura, y equipamiento social. Posteriormente, esta Ley es derogada por el Artículo N° 32, de la Ley N° 21.581, y por la misma se crea el Fondo Nacional de la Vivienda.

La construcción de viviendas mediante este fondo no tenía en cuenta las particularidades de cada región del país, utilizándose los mismos prototipos de vivienda en todo el territorio. En este sentido, con el devenir del tiempo, las casas construidas mediante este Fondo, no satisfacían las necesidades de las familias rionegrinas.

Frente a esta situación, en marzo de 1995 el presidente de la Nación el Dr. Carlos S. Menem, toma la decisión de derogar la mencionada Ley y en su lugar se sanciona la Ley N° 24.464, a través de la cual se descentralizan las funciones del FO.NA.VI. hacia los Institutos Provinciales de Vivienda, otorgando libertad de decisión para la adjudicación y la inversión de los fondos en función de las necesidades de cada provincia. Por la misma, se establece el "Sistema Federal de la Vivienda", con el objeto de facilitar las condiciones necesarias para posibilitar a la población de recursos insuficientes, en forma rápida y eficiente, el acceso a la vivienda digna, conforme lo previsto en el Artículo N° 14 bis de la Constitución Nacional.

El Artículo N° 13, de la Ley mencionada, establece que las provincias que perciban los recursos de este fondo deberán adherirse al Sistema Federal de la Vivienda, mediante una Ley Provincial, la cual también deberá crear un fondo provincial destinado exclusivamente a los fines establecidos en la Ley Nacional. Es por esto que la provincia de Río Negro sanciona la Ley J N° 2927, el día 14 de noviembre de 1995 y promulgada el 21 de diciembre de dicho año, por Decreto Provincial N° 259/95, adhiriéndose de esta forma a la normativa precitada.

De esta manera, en la actualidad la ejecución de los fondos del FO.NA.VI. está a cargo de los Organismos Ejecutores de vivienda a nivel provincial - en Río Negro a cargo del I.P.P.V - y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por acción directa o con la participación de municipios,

¹⁶ El Fondo Nacional de la Vivienda (FO.NA.VI) es un fondo de la República Argentina creado para contrarrestar el déficit habitacional y proveer viviendas económicas para sectores de bajos ingresos de la sociedad: complejos de casas o de edificios de departamentos conocidos como monoblocks.

comunas o entidades intermedias, siendo su responsabilidad las de programación, ejecución, control, adjudicación y recupero de las inversiones realizadas.

De igual forma, el organismo se financia a través del recupero de las cuotas de las viviendas adjudicadas de los distintos programas habitacionales que ejecuta.

5. Programas Provinciales vigentes

La forma de operar del I.P.P.V, para cumplir con sus objetivos habitacionales es a través de la ejecución de distintos programas; y el medio por el cual el organismo financia la ejecución de estos, es a través de los recursos FO.NA.VI y otros recursos propios tales como recupero de cuotas de viviendas adjudicadas.

En el periodo de estudio al que refiere el presente trabajo, el organismo se encuentra ejecutando los siguientes programas habitacionales: Casa Propia, Habitar Río Negro, Camino a Casa y Suelo Urbano.

5.1 Casa Propia

Creado mediante Resolución N° 2259/06 del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, tuvo por objeto atender las demandas de la población que en cuanto a la obtención del techo propio se refieren, para un sector de la sociedad que no podía acceder a los planes federales de viviendas por la limitación de su situación socioeconómica.

Este programa cuenta con la implementación de dos operativas de financiamiento: una primera operativa en donde el financiamiento total de materiales y mano de obra para la construcción de las viviendas, específicamente para ser habitadas, las cuales se otorgarían a través de entidades intermedias, quienes deberían contar con tierras en condiciones de ser transferidas a título gratuito y libre de gravámenes a favor del I.P.P.V, quien es el encargado del recupero de las cuotas de las viviendas.

En síntesis, las viviendas son otorgadas por entidades intermedias, mientras que el recupero de las cuotas de las mismas, es llevado a cabo por el Instituto. La segunda operativa se implementa de igual manera, con la salvedad de que en este caso el recupero de las cuotas y la adjudicación de las viviendas queda bajo la responsabilidad expresa de los Municipios y/o Comisiones de Fomento solicitantes. En cuanto al financiamiento, según el Anexo al Decreto Provincial N° 1003/18, el Instituto financiará la mano de obra y/o materiales de los proyectos que se aprueben en el marco del presente Programa a través de los recursos FO.NA.VI y otros recursos propios que pueden generarse, tal como recupero de cuotas de viviendas adjudicadas.

5.2 Habitar Río Negro

Creado por Resolución N° 929/12 del registro del I.P.P.V, está dirigido a atender a la población con menores recursos, a través de entidades solicitantes de financiamiento que son los Municipios, Comisiones de fomento o Entidades intermedias con personería jurídica, a las cuales se les otorgaba ese financiamiento para las diferentes líneas de acción, ya sea construcción de viviendas nuevas, mejoramiento, ampliación o reparación de viviendas existentes, a favor de los beneficiarios que ya poseían una parcela, que generalmente eran loteos sociales entregados con anterioridad por los Municipios, o también se destinaban para construcción de infraestructura y equipamiento comunitario.

El programa cuenta con dos operatorias con sus respectivas líneas de acción:

- Operatoria Solidaridad: está dirigida a un sector de la población con niveles de ingresos menores a los exigidos en los Programas Federales de Viviendas, pero cuentan con ingresos estables demostrables, es decir, que posee una actividad en el mercado formal del trabajo y tienen capacidad de pago para abonar una cuota menor. Abarca áreas urbanas y rurales.
- Operatoria Emergencia: está dirigida a la población pobre o indigente con necesidad habitacional, urbana y/o rural que no posee capacidad de pago y no les permite acceder a los planes de vivienda o créditos de materiales vigentes a la fecha. En general, se trata de una franja de población sin trabajo estable, pertenecen a la economía informal.

Asimismo, esta operatoria contempla las situaciones de urgencia/emergencia social provocadas por un imprevisible, que debido a causas naturales y/o de otra índole afectan la situación habitacional o el hábitat de personas, grupos de personas o colectividades. Se refiere a incendios, accidentes, derrumbamientos, inundaciones, nevadas u otros siniestros, donde las personas afectadas se encuentran en situación de desprotección y riesgo, necesitando una intervención inmediata para evitar que esta situación se agrave o genere mayor perjuicio.

5.3 Camino a Casa

Dicho programa fue creado mediante el Decreto Provincial N° 1003/18, con el objetivo de satisfacer la necesidad habitacional de familias con capacidad de ahorro, que no posean vivienda propia y que requieran de la asistencia y financiamiento del Estado para el acceso a la misma. En los fundamentos esbozados para su creación se sostiene que, mediante la ejecución de obras financiadas por este Programa, en sus diferentes líneas de acción, se contribuirá a que más familias rionegrinas puedan acceder a una vivienda propia y simultáneamente se movilizarán los mercados locales de materiales de comercialización y producción, contribuyendo de esta manera

a la activación de la economía provincial.

El mismo cuenta con dos líneas de acción:

1) Infraestructura y plateas con servicios: consiste en el financiamiento para la ejecución de las redes, provisión de servicios y plateas para que cada beneficiario complete la futura vivienda.

Los proyectos a incluir serán los siguientes:

- Red de agua potable y conexiones domiciliarias;
- Red colectora de desagües cloacales y conexiones domiciliarias;
- Red de desagües pluviales, cordón cuneta y badenes;
- Red de gas y conexiones domiciliarias;
- Red eléctrica y de alumbrado público;
- Apertura de calles y enripiado;
- Senderos peatonales y veredas.

2) Vivienda Nueva: esta línea de acción contempla la creación de la construcción de unidades habitacionales de distintas características:

- Monoambiente: de 38.19 m², cuenta con baño, cocina y un ambiente;
- Vivienda de 1 dormitorio: de 51.32 m², cuenta con baño, cocina, estar comedor y un dormitorio;
- Vivienda de 2 dormitorios: de 60.63 m², cuenta con baño, cocina, estar comedor y dos dormitorios;
- Vivienda cáscara: 60.43 m², cuenta con baño, cocina sin la ejecución de las divisiones internas.

Para que las viviendas construidas sean consideradas viviendas adecuadas deben cumplir con las condiciones mínimas de habitabilidad y durabilidad, estar localizadas en terrenos ambiental y urbanísticamente aptos, con su correspondiente prestación de servicios públicos domiciliarios, calidad ambiental, espacio apropiado y seguridad jurídica de tenencia. Asimismo, cuando el proyecto a ser financiado tenga como objeto la provisión de una vivienda nueva, se deberá prever la adjudicación de viviendas para discapacitados del modo establecido en la Ley N° 2055.

5.4 Suelo Urbano

El mismo fue creado mediante la Ley Provincial N° 5474 sancionada el 19 de noviembre del 2020, y promulgada el 24 del mismo mes y año; mediante el Decreto Provincial 1424/20, con el fin de planificar y desarrollar políticas públicas activas y sostenidas que garanticen el acceso al suelo urbanizado del sector de la población rionegrina que se vea imposibilitada de hacerlo.

Mediante la misma Ley se crea el Banco de Tierra Provincial en la órbita de Secretaria de Estado de Planificación, con el objeto de efectuar el relevamiento y registro de todos los

inmuebles del dominio público y privado del Estado Nacional, Provincial o Municipal, como así también de entidades intermedias y particulares, disponibles para el desarrollo urbano y habitacional de las familias rionegrinas. También se crea el Consejo Provincial Suelo Urbano, integrado por el Ministro de Gobierno y Comunidad, y los titulares del I.P.P.V, de la Dirección de Tierras, Municipios, Cooperativas y Mutuales. El mismo según lo establece el Artículo N° 5 de la mencionada Ley, es convocado por la Secretaría de Planificación, y coordina con la autoridad de aplicación¹⁷ el diseño del Programa Provincial Suelo Urbano y el abordaje de los proyectos a desarrollar en el marco del mismo. Asimismo, es el órgano decisorio de todas las políticas públicas y proyectos de generación de Suelo Urbano a desarrollarse en el marco del programa en cuestión, así lo establece el Artículo N° 5, del Anexo Único del Decreto Provincial N° 66/21.

Una particularidad de este programa, es que a diferencia de los mencionados anteriormente, cuenta con un fondo específico denominado “Fondo específico Río Negro Suelo Urbano”, el mismo según lo establece el Artículo N° 6 de la Ley de creación, está integrado por: los recursos provenientes del Tesoro Provincial que asigne la Ley de presupuesto; los recursos destinados a financiar obras de urbanización, infraestructura, servicios y equipamiento comunitario que asigne la Ley de Presupuesto; el recupero de los proyectos de generación de Suelo Urbano a través del canon que abonen los beneficiarios para el desarrollo de infraestructura; otros aportes, contribuciones, subsidios, legados o donaciones específicamente destinados al fondo; y por último, los fondos que se determinen por leyes especiales y los que se obtengan por operaciones de crédito público. En cuanto al diseño del programa, está creado para promover el desarrollo de proyectos de ampliación de plantas urbanas, a través de la concreción de lotes con servicios¹⁸ y urbanización progresiva¹⁹.

¹⁷ Según el Art. N° 2 de la Ley N° 5474, la autoridad de aplicación es el I.P.P.V.

¹⁸ “Parcelas urbanizadas que incluyen la dotación de redes de infraestructura y de facilitación de acceso a los servicios”. (Art. N° 9, Ley N° 5474)

¹⁹ “Aquellos emprendimientos en los que la construcción de las redes de infraestructura (agua y saneamiento, electricidad, drenaje pluvial, alumbrado público y mejoramiento vial) se llevan a cabo de manera gradual, sucesiva y continua hasta alcanzar los estándares de cobertura y prestación de servicios exigidos por la legislación aplicable”. (Art. N° 9, Ley N° 5474)

CAPÍTULO IV

Estructura organizativa del I.P.P.V

1. Ley de la Función pública N° 3052

Antes de enfocarnos en la estructura organizativa del I.P.P.V es necesario mencionar que en la Provincia de Rio Negro la definición y modificación de las estructuras organizativas, el ingreso, desarrollo, carrera, deberes y derechos del personal, la estructura y composición de los salarios, así como la relación de éstos con el presupuesto provincial son regulados por la Ley de Función Pública N° 3052.

Al efecto, esta Ley fue sancionada el día 21 de noviembre de 1996²⁰, con el objetivo de adaptar el funcionamiento de la Administración Pública a las necesidades de la sociedad local demandante de bienes y servicios públicos,

A los fines de este trabajo, nos limitaremos a analizar el Sistema de Administración de Estructuras Organizativas elaborado por este Régimen, es decir, el Capítulo III de la Ley - Artículos N° 7 a 10 -.

Según esta Ley, las estructuras organizativas de la administración provincial son un instrumento mediante el cual las instituciones organizan sus recursos materiales y humanos para lograr los resultados que se esperan de ella.

Como mencionamos anteriormente, los puestos de trabajo no son estables, estáticos ni definitivos; sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, entre otras. Al respecto el Artículo N° 7 plantea que, las estructuras organizativas y la clasificación de los puestos de trabajo deben ser revisadas y aprobadas anualmente, a fin de verificar su adecuación a los objetivos institucionales y la racionalidad técnica de su diseño y dimensión. La aprobación formal de las estructuras organizativas, es condición necesaria para la asignación de recursos presupuestarios, correspondientes a gastos en personal y para las designaciones de personal en los puestos de trabajo. Dicha aprobación se realiza mediante decreto refrendado por los Ministerios de Economía, Obras y Servicios Públicos y el del área a que corresponda la estructura, siempre que se cuente con dictamen favorable del Consejo Provincial de la Función Pública y Reconversión del Estado.

Por su parte, con el objetivo de que las estructuras organizativas de las organizaciones públicas sean eficientes y eficaces en la prestación de servicios públicos, la Ley establece en su Artículo N° 8 que los proyectos de estructuras organizativas, deben contener:

²⁰ Promulgada por Decreto N° 1983, el 25 de noviembre de 1996.

- Una configuración de unidades organizativas.
- Una planta de puestos de trabajo, los cuales deberán cumplir con los requisitos que se enumeran en los Artículos N° 9 y 10 de la Ley.

Asimismo, el Artículo subsiguiente, establece los criterios que deberán seguir los organismos al momento de definir la configuración de las unidades organizativas, los cuales son los siguientes:

- Las unidades organizativas deben constituir centros de responsabilidad, para la producción de resultados requeridos para el cumplimiento de los objetivos asignados a las instituciones de las que formen parte.
- A cada unidad organizativa se le asigna el tipo de unidad que corresponda, según el Clasificador de Tipos de Unidades Organizativas del Sector Público Provincial. Dicha asignación se realiza de acuerdo con la valoración de cada unidad. Los instrumentos y procedimientos de valoración de unidades organizativas, deben determinar de manera objetiva y confiable, el grado de responsabilidad de cada una de dichas unidades respecto de los resultados encomendados a las instituciones a las que pertenezcan y el volumen y la criticidad de los recursos bajo su responsabilidad.
- La cantidad de unidades, su clasificación, tipo y asignación de responsabilidades, deben ser definidas con arreglo a principios de racionalidad técnica generalmente aceptados, en función del mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, el Artículo N° 10 hace mención a los criterios que se deben seguir al momento de definir la planta de puestos trabajo:

- La definición de las tareas y los requisitos de los puestos de trabajo deben realizarse de manera integral y orgánica, mediante la aplicación de instrumentos de descripción objetivos basados en criterios homogéneos y comunes al conjunto del Poder Ejecutivo, que permitan su clasificación. A tales efectos, todos los puestos de trabajo son descriptos con un único clasificador ocupacional, el cual establece para cada clase ocupacional, las tareas y requisitos profesionales mínimos.
- Los requisitos de los puestos de trabajo, deben establecerse a partir de las necesidades de las tareas que deben cumplirse y tomar en cuenta el máximo aprovechamiento posible del recurso humano de la administración pública provincial.
- Los puestos de trabajo deben ser valorados a los efectos de establecer su nivel jerárquico y, de manera congruente y homogénea, su correspondencia con los grados en los diferentes escalafones o regímenes de recursos humanos. La valoración de los puestos debe efectuarse empleando técnicas que respondan al estado del conocimiento en la materia y que permitan establecer la equivalencia de jerarquía entre puestos funcionalmente diferentes.

- Podrán ser considerados “puestos claves”, aquéllos que tengan un impacto - directo o indirecto - especialmente alto sobre los resultados sustantivos de la gestión pública y sus ocupantes deben ser incluidos en un régimen especial a efectos salariales, de capacitación y desarrollo.

2. Estructura organizativa del I.P.P.V

En cuanto a la estructura organizativa del Instituto bajo estudio, el Artículo N° 11 de la Ley N° 21, establece que su estructura funcional deberá sujetarse a una efectiva racionalización técnico - administrativa, evitando toda traba o inercia burocrática y ajustándose al máximo a una simplificación funcional imprescindible, pero atendiendo al cabal cumplimiento del cometido impuesto.

En este sentido, es preciso hacer mención a la Resolución 1960/94, la misma aprobó la primera estructura organizativa del Instituto, en la cual se estableció que, de acuerdo a las nuevas directivas emitidas en dicho año por el Poder Ejecutivo Provincial, resultó necesario llevar a cabo el reordenamiento funcional del I.P.P.V, y determinar la dependencia jerárquica y las responsabilidades por niveles, evitando la superposición de funciones y dependencias múltiples.

Posteriormente, la estructura organizativa del I.P.P.V, tuvo diversas modificaciones, las mismas se aprobaron por medio de las Resoluciones N° 2153/97, y 163/99.

En relación a esto, también es relevante destacar que la última estructura orgánica y organigrama del Instituto fueron aprobadas mediante la Resolución N° 1223/00, el 6 de octubre del año 2000. Esta situación nos permite inferir, en primer lugar, que el organigrama se encuentra desactualizado, por lo que no refleja la estructura organizativa actual del organismo, debido a que han transcurrido 20 años, periodo en el cual hubieron migraciones de puestos de trabajo, se crearon nuevos y se eliminaron otros.

En este sentido también se pudo visualizar que al organismo no le ha sido posible cumplir con la obligación impuesta por el Artículo N° 7, el cual establece que las estructuras organizativas y la clasificación de los puestos de trabajo deben ser revisadas y aprobadas anualmente. Dado el tiempo transcurrido, la estructura formal aprobada no se corresponde con la estructura real del organismo en el período presente de estudio, dado que en el tiempo transcurrido se eliminaron algunos puestos de trabajo y se crearon otros, y se modificaron las funciones de algunos.

Frente a esta situación y a los efectos de describir la estructura actual del Instituto, se optó por confeccionar la misma siguiendo el modelo planteado por Mintzberg, descrito anteriormente; y con la información obtenida en las entrevistas realizadas a distintos agentes del organismo. En función de ello, podemos afirmar que el ápice estratégico se ubica la Interventora,

y su línea media se encuentra dividida en cinco Subsecretarías, de las que dependen X Direcciones distribuidas de la siguiente manera:

- A) Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera
 - Dirección de Administración
 - Dirección Informática
 - Dirección de Gestión Operativa y Funcionamiento
 - Dirección Contable y Financiera
 - Tesorería
- B) Subsecretaría de Gestión y Vivienda
 - Dirección de Análisis y procesos de adjudicación Habitacional
 - Dirección de Control y Registración Habitacional
 - Dirección de Monitoreo y Seguimiento Habitacional
- C) Subsecretaría de Hábitat Sustentable
 - Dirección de Ejecución
 - Dirección de Programación
- D) Subsecretaría Legal y Técnica
 - Dirección Legal y Técnica
 - Dirección de Gestión Dominial
 - Dirección de Gestión de Recursos Humanos
- E) Subsecretaría de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano: es una unidad ejecutora.

A efectos de una mayor comprensión y de forma complementaria, se encuentra adjunto como Anexo I a la presente, un organigrama específico²¹ y de tipo horizontal²², de elaboración propia, tomando como fuente de datos lo expresado anteriormente. En este sentido, resulta relevante aclarar que a los fines de esta investigación se optó por delimitarlo a los sectores del ápice estratégico y línea media.

²¹ Presenta la estructura organizacional de una unidad administrativa.

²² Representa las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior al extremo izquierdo. Es utilizado en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía.

3. Puestos de trabajo de la línea media del I.P.P.V

La elaboración de las entrevistas también resultó ser un insumo valioso para conocer los puestos de trabajo que componen la estructura del organismo, así como también las misiones, funciones de cada uno, y demás información pertinente. De igual manera, dichas entrevistas nos permitieron conocer las características y cualidades de los agentes que ocupan los cargos de línea media.

Cabe destacar que, en dichas entrevistas realizadas a los agentes claves, la identidad de los mismos queda cubierta, para resguardar su derecho a la privacidad, especialmente durante el proceso de análisis de los datos y en el informe final.

De esta manera, se presenta un cuadro resumiendo las características y cualidades de los agentes entrevistados:

Indicadores	Subsecretarios (4)	Directores (5)
Previamente ocuparon cargos de línea media	4	3
Recibieron capacitación previa a ocupar el puesto	0	0
Hicieron carrera administrativa	4	5
Realizan actividades que exceden la competencia de su cargo	4	3
Formación de grado a fines	4	3
Noción del MPT	3	4
Fueron evaluados formalmente	0	0
Realizan evaluación a sus agentes formalmente	0	0
Realizaron capacitación por cuenta propia	4	3
Mecanismo para delegar tareas	N/E	N/E
Noción de la Ley de la Función Pública	3	4

Cuadro de elaboración propia.

Cargo	Antigüedad en la Adm. pública	Antigüedad en el I.P.P.V
Subsecretaria de Administración y Proyección Financiera	6	2
Subsecretario de Gestión y Vivienda	36	20
Subsecretario de Hábitat Sustentable	28	20
Subsecretaria de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano	12	1
Directora de Administración	8	2
Director de Gestión Operativa y Funcionamiento	25	25
Director de Monitoreo y Seguimiento Habitacional	28	28
Director de Gestión de Recursos Humanos	37	28

Cuadro de elaboración propia.

Al respecto resulta relevante realizar las siguientes aclaraciones, en primer lugar, todos los Subsecretarios y la gran mayoría de los Directores entrevistados - 3 - ocuparon anteriormente cargos de línea media en distintos organismos públicos, sin embargo, ninguno de ellos recibió algún tipo de capacitación por parte del organismo previa a asumir el cargo. En este sentido, vale la pena señalar que algunos de ellos realizaron capacitaciones de forma particular y referidas a su profesión, tal como lo afirma la Directora de Administración: “yo siempre realizo capacitaciones de forma particular. Si surge algún curso del IPAP o de UNRN referentes a mi área, los tomo, por ejemplo, el último que realice fue el del SAFyC”. De igual manera la Subsecretaria de Administración y Proyección Financiera expresó que cuando ingreso al organismo “los primeros 6 meses fueron 100% de adaptación [...] no tuve a nadie que me ayudé con la inducción²³”.

De lo expresado anteriormente, se puede inferir que existe una falta de decisión institucional en cuanto al establecimiento de objetivos claros y planificación estratégica de la formación de los recursos humanos. Otra evidencia de esta situación, nos la aporta la entrevista realizada al Director de Gestión de RRHH, el cual manifiesta que no se ha realizado un

²³ Es importante aclarar que la profesional ingresó al organismo durante el periodo de pandemia -2020-, lo cual podría explicar la ausencia de un agente que facilite el proceso de inducción.

diagnóstico organizacional²⁴ del organismo, y que de igual manera no cuenta con un área o departamento de capacitación y desarrollo del personal²⁵. En este aspecto, la intervención de su Dirección se limita a la difusión de los distintos cursos de capacitación y formación ofrecidos por el Instituto Provincial de Administración Pública - en adelante IPAP-. Aquí es importante destacar que dichas capacitaciones son generales para todos los organismos públicos de la AP provincial, por lo cual no tienen en cuenta las especificidades de cada organismo.

En cuanto a la idoneidad para ocupar los cargos, como se puede visualizar en el cuadro, todos los agentes entrevistados llegaron a ocupar el cargo realizando carrera administrativa²⁶, y en su mayoría tienen una formación de grado relacionada al área específica que conducen:

- Subsecretaria de Administración y Proyección Financiera: Contadora Pública Nacional
- Subsecretario de Hábitat Sustentable: Arquitecto
- Subsecretario de Legal y Técnica: Abogado - a este funcionario no fue posible entrevistarlo, dado que cumple funciones en la localidad de Cipolletti, sin embargo, tenemos conocimiento de que es un profesional del Derecho -
- Subsecretaria de Licitaciones y Suministro de Suelo Urbano: Licenciada en Administración Pública
- Director de Gestión Operativa y Funcionamiento: Arquitecto
- Directora de Administración: Auditora
- Directora de Legal y Técnica: Abogada

Por otra parte, los que no poseen una formación de grado, cuentan con una extensa antigüedad y experiencia ejerciendo funciones afines al cargo. Tal es el caso del Subsecretario de Gestión y Vivienda, el cual manifiesta: “estoy en el Instituto desde hace 20 años”; y siempre se desempeñó en puestos relacionados al área social del organismo: “estuve como Director de Acción social, después fui empleado del área de Recupero y ahora como Subsecretario de Gestión y Vivienda”.

Algo similar ocurre con el Director de Monitoreo y Seguimiento Habitacional, el cual afirma

²⁴ “Proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención”. (Rodríguez, 2016. p 28).

²⁵ Si bien afirma que en el corto plazo se creará un área de capacitación, género y adicciones.

²⁶ Prevista en el Art. N° 49 de la C.P: “Se establece la carrera administrativa para los agentes públicos [...]”.

que: “Ingresé al organismo en 1994 y siempre estuve relacionado al área de Recupero, como administrativo hasta que me ofrecieron hacerme cargo de la Dirección”. Por último el Director de Gestión de RRHH, tampoco tiene una formación de grado, sin embargo cuenta con una extensa trayectoria a cargo de la mencionada Dirección, en este sentido nos informa que está a cargo “hace 11 años [...] comencé como empleado en el área de liquidaciones de sueldos y años después quede a cargo de esa área, posteriormente la Directora de RRHH se va del organismo, y me surge la oportunidad de hacerme cargo de la Dirección, en principio por 3 meses y bueno, todavía seguimos acá”.

Llegados a este punto, el análisis de las entrevistas nos permitió observar y comprobar algunas falencias producidas por la inexistencia de un MPT tales como, el hecho de que todos los Subsecretarios y la gran mayoría de los Directores “consideran²⁷” que realizan tareas que exceden la competencia de su cargo; que dentro del organismo no existe un mecanismo formal de evaluación del desempeño de los funcionarios ni de estos hacia sus subordinados, así como tampoco un mecanismo que permita delegar las tareas. En este aspecto resulta relevante destacar lo mencionado por el Director de Monitoreo y Seguimiento Habitacional: “no realizó evaluación de mis agentes a cargo, ya que es difícil de realizar puesto que no cuento con parámetros o en base a qué realizar la evaluación”.

Por otro lado, es oportuno visualizar las posturas o visiones contrapuestas entre el Director de Gestión Operativa y Funcionamiento, y la Directora de Administración en relación a la evaluación del desempeño de los agentes bajo su órbita. El primero señala que evalúa a sus empleados, pero no les realiza una devolución, sino que, en caso de no cumplir con las funciones encomendadas y el rendimiento esperado, directamente opta por correrlos del puesto, es decir, ponerlos a disponibilidad de otras áreas. Como contracara, la segunda también evalúa a los agentes bajo su cargo, pero si les realiza una devolución a través de charlas informales, dado que: “eso forma parte de la confianza, de delegar, como uno responde e interactúa con ellos. Todo es valioso, aporta mucho”.

Retomando con las falencias detectadas, en relación al exceso de tareas que realizan los agentes, somos muy cautos y por eso utilizamos el término “consideran” dado que al no existir en el organismo un MPT no es posible conocer fehacientemente cuales son las misiones y funciones que deben ejercer cada uno de los agentes. Aquí es importante detallar, que los

²⁷ Utilizamos la expresión “consideran” porque se trata de algo totalmente subjetivo, dado que no existe un documento formal donde se establezcan las misiones, funciones, y obligaciones - un MPT -.

agentes entrevistados nos expusieron, en su mayoría, que tienen noción sobre lo que es un MPT, y consideran que sería de gran utilidad contar con uno en el Instituto. En este sentido, la Subsecretaria de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano, nos manifestó: “sería muy bueno contar con uno. La verdad es muy positivo sobre todo para la gente que ingresa a un lugar de trabajo tener escrito que es lo que se espera de ella y lo que debe hacer”. Siguiendo la misma línea la Directora de Administración comentó: “Si lo conozco y considero que es fundamental [...] porque se definen de forma clara los perfiles de acuerdo al puesto. Está escrito y todo lo que está escrito, hace que uno lo mantenga en el tiempo”.

Continuando en el mismo sentido, las restantes causas se producen debido a que para poder implementar un mecanismo de evaluación o de delegación de tareas es necesario contar con una serie de parámetros o indicadores de desempeño²⁸ y conocer cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo y, como ya se hizo mención, toda esta información la brinda el MPT.

Por último, nos resulta relevante destacar el hecho de que los funcionarios no conocen la Ley de la Función Pública, y aquellos que la conocen es a grandes rasgos. Esta situación podría explicar porque no organizan la estructura organizativa de su área de manera formal, es decir, porque no confeccionan el organigrama correspondiente a la misma. Dicha situación trae como consecuencia una organización deficiente del uso de sus recursos materiales y humanos.

Hasta aquí las conclusiones obtenidas a través de las entrevistas. En simultáneo y en forma complementaria, optamos por utilizar la observación directa como otra herramienta de recolección de datos. Del análisis de estos datos obtenidos, podemos afirmar que ocurre una duplicidad y superposición de tareas, lo cual significa un desarrollo ineficiente de las mismas, de igual manera se pudo observar una falta de comunicación dentro del organismo, y finalmente confusión e incertidumbre en los agentes de la línea media, lo que se traduce en desmotivación y apatía por parte de los mismos.

²⁸ Entiéndase por indicadores de desempeño “medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (Armijo y Bonnefoy, 2005 p.23).

Consideraciones finales

En el presente trabajo, se analizaron las consecuencias de no contar con un Manual de Puestos de Trabajo, en la Sede Central del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, de la provincia de Río Negro, en el periodo 2020-2021. Para esto fue necesario, en primer lugar, identificar las razones que llevaron a que el Instituto bajo análisis no cuente con un MPT, asimismo se indagó acerca del proceso de selección que adopta la Dirección de Gestión de Recursos Humanos para el reclutamiento de los agentes que van a ocupar los puestos de la línea media, y por último se analizaron las consecuencias de no contar con un MPT en el desempeño laboral de dichos agentes.

El análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los agentes involucrados, así como también mediante la observación directa, nos permitió comprobar que efectivamente nuestras hipótesis planteadas al inicio eran acertadas. En este sentido:

La inexistencia de un MPT en el organismo se tradujo en una superposición y duplicidad de tareas, falta de comunicación, desmotivación e incertidumbre por parte de los agentes, desarrollo de tareas de forma ineficiente y agentes que ocupan puestos para los cuales no están capacitados.

Evidencias que sustentan lo expresado radican, en primer lugar, en el hecho de que el organismo no brinda ningún tipo de capacitación a sus agentes - incluso no cuenta con un área de capacitación y desarrollo - previo a ocupar cargos de línea media. Si bien en su gran mayoría poseen una formación de grado afín al área que se desempeñan - Contador, Arquitecto, Abogado, entre otras - o muchos años de experiencia ocupando puestos en el área en cuestión, no cuentan con una formación ligada a la gestión de los recursos humanos y al liderazgo. Del mismo modo, las entrevistas revelaron que dichos agentes carecen de conocimiento sobre la estructura formal del organismo, así como también de la Ley de Función Pública - particularmente del Capítulo III que establece el Sistema de Administración de Estructuras Organizativas de la Administración Pública Provincial -.

Lo expresado anteriormente, nos llevó a analizar el proceso de selección de los agentes a ocupar cargos en la línea media, para esto, procedimos a consultarle a los entrevistados como fue el proceso mediante el cual fueron seleccionados para ocupar el puesto que desempeñan. El análisis obtenido de estos datos recolectados, nos permite concluir que, por un lado, la designación de los Subsecretarios obedece a decisiones meramente políticas, básicamente porque se tratan de cargos políticos. Por otra parte, los Directores fueron seleccionados por los Subsecretarios de las diferentes áreas en base a su experiencia y antigüedad en el sector. Tal como se pudo visualizar, en el cuadro que resume los datos recolectados de las entrevistas. No

obstante, cabe destacar que la selección de la Directora de Administración, fue realizada excepcionalmente por decisiones políticas, dado que fue designada por Decreto de la Gobernadora de la provincia, en base a su formación y experiencia en puestos similares de gerencia en el sector privado.

En cuanto al impacto en el desempeño laboral de los agentes en estudio, se pudo inferir que la falta de un MPT, conlleva a que los agentes sean poco eficientes en su desempeño laboral, ya que no conocen con claridad las actividades, tareas y responsabilidades que le competen.

Esta situación se pudo contrastar en la pregunta realizada a los agentes en relación a que si las tareas que realizan se encuentran definidas en algún documento, en este sentido, la respuesta unánime fue negativa; es decir, que las tareas que se les encomiendan realizar son comunicadas de forma verbal e informalmente. De igual manera se refleja en las declaraciones efectuadas por varios de los agentes entrevistados, donde expresan que realizan tareas que exceden de su competencia. Aquí es menester destacar, que se trata de una apreciación subjetiva por parte los entrevistados dado que no existe un documento formal donde se establezcan las misiones, funciones, y obligaciones - un MPT -.

Finalmente, una vez identificadas las consecuencias de no contar con un MPT, procedimos a identificar la causa que impide la elaboración del mismo. En esta perspectiva, se pudo comprobar que la principal causa reside en la falta de una decisión institucional, acompañada de un escaso presupuesto de la organización. Si bien no fue posible realizarle una entrevista a la máxima autoridad del organismo para consultarle acerca de las causas que sustentan que no se tome esta decisión, podemos soslayar que su gestión se centró en destinar el limitado presupuesto a atender el déficit habitacional de la provincia y continuar con la reforma edilicia de la Sede Central, dejando en un segundo plano otras cuestiones, tales como, la modernización del organismo, la profesionalización de sus agentes, entre otras. En este sentido a lo largo del presente trabajo pudimos ver que en el período en estudio se creó el Programa Provincial Río Negro Suelo Urbano con el fin de otorgar lotes urbanizados aptos para la construcción de viviendas e incrementar la cantidad de suelo urbanizado en la provincia. En contraposición con lo expresado, al organismo ni siquiera se le realizó un diagnóstico organizacional - tal como lo expresa el Director de Gestión de RRHH -, para conocer sus debilidades, fallas de planificación, detectar necesidades de capacitación, entre otras, en busca de mejorar la eficacia y el desempeño organizacional. En esta misma línea, el Instituto continuó sin actualizar su estructura orgánica - aun cuando se creó la Subsecretaría de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano -, permaneció sin un área de capacitación y desarrollo, ni se promovieron capacitaciones para los empleados - salvo por las ofrecidas por el IPAP -.

Descriptas las falencias estructurales e internas del organismo en estudio, e identificadas las causas que las generan, procedemos a realizar una serie de recomendaciones, las cuales consideramos que contribuirán a mejorar el desempeño laboral de los agentes, en principio, de la línea media, pero pueden ser extensivas al resto de los agentes de la organización.

Como se hizo mención a lo largo del presente trabajo, una de las principales falencias del I.P.P.V es la desactualización del organigrama que define su estructura orgánica, en este sentido su última actualización fue realizada en el año 2000, por lo cual no refleja la realidad actual. En función de lo expresado, resulta imperioso realizar una actualización del mismo, teniendo en cuenta que esta investigación se limita al análisis de la línea media del organismo; se procedió a realizar dicha actualización, utilizando como base de datos los obtenidos mediante las entrevistas realizadas y las conclusiones arribadas a través de la observación directa. De esta manera, se adjunta al presente como Anexo I, la estructura orgánica actualizada de la línea media del Instituto, representada en un organigrama específico de tipo horizontal, en donde se establecen las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la línea media del organismo, y la ubicación de los distintos puestos de trabajo en la estructura formal del mismo.

Esta actualización le va a permitir a los agentes del organismo, conocer las relaciones de jerarquía, conocer su ubicación y las relaciones formales con otros agentes, de igual manera, es una herramienta útil para los funcionarios en cuanto a la delegación de tareas. Otra de las falencias que pudimos identificar y describir, fue la inexistencia de un MPT que defina de una forma sencilla la organización del organismo y su quehacer diario. En este sentido, al igual que con el organigrama, utilizamos los datos recolectados a lo largo del desarrollo de esta investigación para ofrecer una solución a la problemática encontrada, la cual consiste en la elaboración de un MPT de la línea media del I.P.P.V, el cual se encuentra adjunto a la presente como Anexo II.

Mediante la elaboración de este MPT pretendemos realizar una contribución a la mejora de la gestión de los recursos humanos del organismo, dado que consideramos que el mismo puede ser una herramienta integradora para el conocimiento general del Instituto que servirá para formalizar la asignación de responsabilidades y especificaciones en los puestos existentes y en las futuras inducciones de nuevos puestos a cubrir, además de mejorar el proceso de selección al conocerse los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.

El MPT confeccionado pretende ser una como una herramienta que contribuya a mejorar la calidad del capital humano que se desea para el Instituto, de manera que se fomente el cumplimiento de los objetivos institucionales y que a su vez los agentes sean capaces de cumplir sus metas personales. De igual manera, al realizar una descripción de cada uno de los puestos

que integran al organismo, detallando cuáles son sus responsabilidades, funciones y tareas determinadas, va a permitir conocer con mayor facilidad los niveles jerárquicos; en esta misma línea, permitirá a los Subsecretarios y Directores establecer mecanismos de evaluación de desempeño, puesto que será posible elaborar indicadores o parámetros para comparar el rendimiento esperado con el rendimiento realizado por los agentes. Particularmente, para la Dirección de Gestión de RRHH, puede ser un recurso muy valioso dado que brinda información imprescindible para detectar las necesidades de capacitación para desempeñar eficiente y eficazmente los puestos de trabajo.

Finalmente, el establecimiento del MPT no solo traerá beneficios para los agentes que se encuentran desempeñando funciones en el organismo, sino que también va a permitir mejorar el proceso de selección de los nuevos agentes a incorporarse, en virtud de que se podrán establecer los perfiles requeridos para ocupar los diversos puestos de trabajo, al conocerse las misiones y funciones de cada puesto de trabajo, de igual manera permitirá mejorar el proceso de inducción del nuevo personal que ingrese al Instituto al poder conocer la estructura de la entidad.

Como recomendación final de este trabajo, sugerimos que anualmente se lleve a cabo una revisión del organigrama y del Manual de Puestos de Trabajo con el objetivo de que reflejen la realidad actual del organismo, y de esta manera mantener actualizados cada uno de los perfiles de puestos que lo integran logrando un máximo aprovechamiento del recurso humano con que se cuenta.

Referencias

1. Bibliografía temática

- Abdon, María y Arato, Florencia. (2015). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex SRL*. [Tesis de Grado, Instituto Universitario Aeronáutico]; <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Aguirre, Graciela; Clivio, Gabriela; De Santis, Rosa María; López, Silvana; Testa, Susana. (2003). *Proyecto de Sistema de Evaluación del Desempeño*. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.
- Alles, Martha. (2007). *Desarrollo de talento humano. Basado en competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Armijo Marianela y Bonnefoy Juan Cristobal. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Brume González, Mario Javier. (2019). *Estructura organizacional*. Editorial: Institución Universitaria Itsa, Barranquilla.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na edición, Elsevier Editora Ltda, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Evaluación del desempeño humano. En administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra edición, Elsevier Editora Ltda, México.
- Dodds Gonzalez, Pamela. (2019). *Importancia de la descripción de puestos, su incidencia en la gestión de recursos humanos*. [Tesis de Grado, Universidad Siglo XXI]; <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18068>
- Duca, Carola y Gimenez, Marina. (2015). *Análisis y descripción de puestos con visión estratégica en las áreas de intercambio de AIESEC, Córdoba*. [Tesis de Grado, Instituto Universitario Aeronáutico]; <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/715>

- Duhalt, Krauss. (1977). *Los Manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. México. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Etkin, Jorge. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Pearsons Education S.A.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. (1989). *Identidad de Las Organizaciones. Invariancia y cambio*. 1ra edición, Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires, Barcelona, México.
- Flick, Uwe. (1998). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, Morata.
- Gordillo, Agustín. (2013). *Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas*. Tomo 8 . Fundación de Derecho Administrativo, Buenos Aires.
- Hintze, Jorge. (2002). *Capacidad institucional y profesionalización: el enfoque ORH*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Ivancevich, John. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Lanaro, Mariela. (2016). *Diseño de un puesto de trabajo: Jefe de área del departamento alumnos*. [Tesis de Grado, Universidad Tecnológica Nacional, Bahía Blanca]; <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/1489>
- Longo, Francisco. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Banco Interamericano de Desarrollo Diálogo Regional de Políticas. Barcelona.
- Longo, Francisco. (2006). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A, Barcelona.
- Merton, Robert. (1964). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El ateneo, Madrid Argentina
- Mintzberg, Henry. (2009). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel, S.A, Barcelona.

- Oszlak, Oscar. (2001). *Profesionalización de la Función Pública en el marco de la nueva gestión pública*. Publicado en Arellano, David (et. Al.) (2003): Retos de la profesionalización de la función pública, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP, Venezuela.
- Pallero, Yesica. (2019). *Educación superior en contextos de encierro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos, período 2017-2019*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Comahue] ; <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/123456789/16083>
- Ordoñez López, Rubén. (2017). *Importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional*. [Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua]; <https://repositorio.unan.edu.ni/8109/>
- Pagani, María Laura. (2010). *Introducción a las organizaciones públicas: Marco conceptual y dimensiones de análisis*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Universidad Nacional de La Plata. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5343/ev.5343.pdf
- Rodríguez, Darío. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega Ediciones, Colombia.
- Saavedra García, Luis Armando. (2017). *Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, 2016*. [Tesis de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, Perú]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16519>
- Sautú, Ruth. (2005). *Manual de metodología en Ciencias Sociales*. Colección Campus Virtual, Buenos Aires.
- Schettini Ferrin, Manuel. (2019). Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial. *Revista científica de Ciencias Económicas y empresariales*. Ecuador.
- Serabte, María Soledad. (2019). *Implementación de un manual descriptivo de puestos para los mandos medios del Instituto Semper SRL, Corrientes, Argentina*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Siglo XXI]; <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17670>
- Perissinotto, Renato; Dantas, Eric G.; Codato, Adriano y Fillipi, Thais M., Ministros de Economía, burocracia y política económica en el desarrollismo brasileño (1930- 1960), Anuario CEEED, FCE, UBA, febrero 2016.
- Vasilachis, Irene. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa, España.

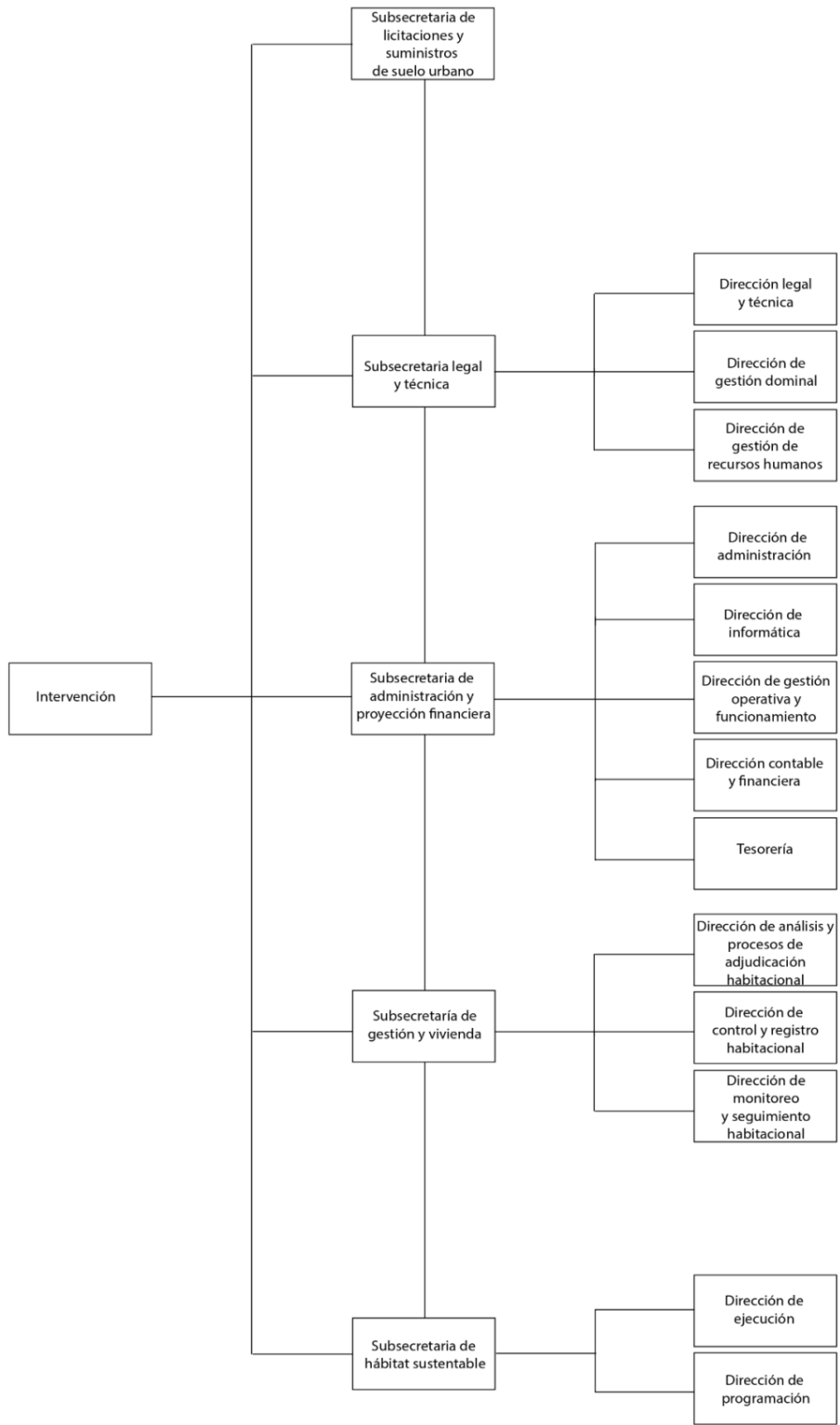
2. Normativa

- Ley N° 21 de 1958. Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/documento?id=22>
- Ley N° 19.929 de 1972. Creación del Fondo Nacional de la Vivienda. (Derogada). Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=263460>
- Ley N° 21.581 de 1977. Régimen de Financiamiento del Fondo Nacional de la Vivienda. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/digesto/normas/ver?id=1977060030>
- Ley N° 24.464 de 1995. Creación del Sistema Federal de la Vivienda. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16331/texact.htm>
- Ley J N° 2.927 de 1995. Sistema Federal de Vivienda. Adhesión a la Ley Nacional N° 24.464. Fondo Provincial de la Vivienda. Creación. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/digesto/normas/documento?id=1996010004&e=DEFINITIVO>
- Ley L N° 3.052 de 1996. Régimen de la Función Pública. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/documento?id=3053>
- Ley Provincial N° 5.474 de 2020. Suelo Urbano. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/digesto/normas/documento?id=2020110018&e=DEFINITIVO>
- Decreto Provincial N° 582/1958. Decreto Reglamentario Ley N° 21. Disponible en Biblioteca del Poder Legislativo.
- Decreto Provincial N° 23/1995. Intervención del Instituto y Promoción de la Vivienda IPPV. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/digesto/normas/ver?id=1995120050>
- Decreto Provincial N° 259/1995. Decreto Reglamentario Ley J N° 2.927. Disponible en Biblioteca del Poder Legislativo.
- Decreto Provincial N° 1983/1996. Decreto Reglamentario Ley de Función Pública N° 3.052. Disponible en Biblioteca del Poder Legislativo.
- Decreto Provincial N° 1424/2020. Suelo urbano. Disponible en Archivo General del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda.

- Decreto Provincial N° 1003/2018. Crea el Programa "Camino a Casa" destinado a satisfacer la necesidad habitacional de familias con capacidad de ahorro que no posean vivienda propia. Disponible en <https://web.legisrn.gov.ar/digesto/normas/ver?id=2018100021>
- Decreto Provincial N° 37/2020. Designación de la Interventora. Disponible en Boletín Oficial de la Provincia de Río Negro.
- Resolución N° 2259/2006. Casa Propia. Disponible en Archivo General del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda.
- Resolución N° 1223/2000. Aprueba la estructura orgánica del Instituto. Disponible en Archivo General del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda.
- Resolución N° 929/2012. Habitar Río Negro. Disponible en Archivo General del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda.

Anexos

Anexo I: Organigrama





MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO DEL INSTITUTO DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA VIVIENDA

PROVINCIA DE RÍO NEGRO



Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda de la Provincia de Río Negro

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

INTERVENCIÓN

La Intervención tiene como objetivo ejercer todas las facultades que acuerda la Ley N° 21 de la creación del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, la Ley de Obras Públicas de la provincia de Río Negro y todas aquellas que fueran aplicables a los fines del Instituto. Formular y dirigir las políticas públicas de competencia del Instituto.

SUBSECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y PROYECCIÓN FINANCIERA

La Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera tiene como objetivo lograr una administración eficiente, programar, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades y tareas de los sistemas administrativos de contabilidad, suministros, control patrimonial, tesorería e informática, en armonía con las normativas vigentes y en concordancia con las disposiciones de los organismos de control.

Organiza, coordina y supervisa las Direcciones bajo su órbita.

Dirección de Administración

Misión: Garantizar el cumplimiento de los objetivos en un ambiente de mejora continua. Planificar, organizar, coordinar, analizar y controlar las actividades/tareas para lograr el funcionamiento administrativo del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda con propuestas de mejoras e innovación.

Funciones:

Establecer procedimientos para el funcionamiento en los Departamentos de la Dirección.
Determinar Sistemas de gestión.
Asignar prioridades y tareas.
Supervisar las tareas.
Analizar riesgos y oportunidades de mejora.

Tomar decisiones en acuerdo con la Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera. Organización y Coordinación interna entre los Departamentos de Administración. Coordinación de acciones con otras Direcciones de la Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera.

Dirección Informática

Misión: Liderar la implementación ágil de servicios TIC innovadores, con altos estándares de calidad, confiables, disponibles y seguros; mantenerlos actualizados y velar por contar una infraestructura tecnológica con la capacidad adecuada para garantizar los niveles de disponibilidad, seguridad y desempeño requeridos por los servicios TIC. Todo bajo unos procesos de gestión basados en las mejores prácticas establecidas en marcos internacionales de gobierno de TI y de gestión de servicios TIC.

Funciones:

Planear y dirigir la adquisición, actualización, implementación y operación de servicios, productos e infraestructura de TIC que permitan responder a las necesidades y requerimientos del organismo con soluciones tecnológicas adecuadas, oportunas y a la vanguardia, garantizando su calidad y optimizando la relación costo-beneficio de las inversiones que se realizan, todo con mira al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, definir estrategias y procesos que garanticen la disponibilidad y confiabilidad de los servicios y productos TIC ofrecidos, así como de la infraestructura tecnológica sobre la que éstos operan.

Participar junto con las autoridades del I.P.P.V. en la definición de las políticas que gobiernan las distintas áreas de Tecnología Informática y de Comunicaciones y la Seguridad de la Información. Reportar a esta Subsecretaría el estado de la infraestructura, de los servicios y procesos de la Dirección de Sistemas Informáticos y de Comunicaciones y presentar proyectos y estrategias que permitan su mejoramiento, actualización y la adopción de nuevas tecnologías. Evaluar y aprobar la adopción de nuevas tecnologías, marcos de referencia y mejores prácticas relacionadas con la implementación, operación y soporte de los servicios de tecnología informática y de comunicaciones.

Dirección de Gestión Operativa y Funcionamiento

Misión: Coordinación Administrativa y Operativa del funcionamiento interno del I.P.P.V. en la Sede Central.

Funciones:

Innovar y mejorar los procedimientos administrativos.

Control de calidad de los procesos internos.

Control continuo del patrimonio del Instituto.

Supervisión de los Departamentos dependientes de la Dirección.

Organización y coordinación interna entre el Departamento de Gestión Operativa, el Departamento de Funcionamiento Interno y Departamento de Archivo General.

Dirección Contable y Financiera

Misión: Procesar a través de los sistemas informáticos los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio del Instituto; y registrar las operaciones contables complementarias y de ajuste necesarias, a efectos de producir y presentar información contable y financiera para la toma de decisiones y para el control.

Funciones:

Llevar la Contabilidad General del Instituto, consolidando datos y realizando las operaciones de ajuste y cierre necesarias, a efectos de producir estados contable-financieros.

Procesar la información contable - financiera, para que permanentemente muestre la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial; el estado actualizado de la deuda pública; así como los resultados operativos, económicos y financieros del organismo.

Realizar el control y verificación de los expedientes que lleguen al área.

Verificar la integración de la información contable, presupuestaria, del Tesoro y patrimonial de cada entidad entre sí.

Proponer al superior inmediato, las modificaciones a las normas contables vigentes, métodos de registración, preparación de informes y otros; aplicables a todo el Sector Público Provincial.

Procurar que el sistema de información financiera existente sea correctamente utilizado, conforme a su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información de sus órganos y niveles de dirección.

Realizar la verificación de los proveedores conformes a las normativas internas y externas

(Agencia de Recaudación Tributaria, AFIP, otros).

Realizar toda otra función complementaria, en materia de su competencia, que le sea requerida.

Tesorería

Misión: Ser el área responsable del pago de las obligaciones del Presupuesto, ejecutando la programación financiera y contribuyendo a la determinación del resultado fiscal.

Administrar y coordinar la programación y las disponibilidades del Tesoro con eficacia y eficiencia, garantizando transparencia y responsabilidad en el manejo de los fondos públicos.

Funciones:

Gestión de los recursos monetarios del organismo.

Realización de los ajustes presupuestarios, extrapresupuestarios.

Gestiones con los bancos.

Colaboración en el armado del presupuesto.

Toma de medidas y control permanente para evitar desviaciones y/o fraudes.

Diseño de políticas de cobros y pagos.

Control del adecuado cumplimiento de provisiones de pago y cobros.

Declaraciones Juradas ante organismos nacionales y provinciales.

SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y VIVIENDA

La Subsecretaría de Gestión y Vivienda tiene como objetivo iniciar, coordinar y supervisar todos los trámites inherentes a la Subsecretaría, la atención al público y nexos entre sede central y otros organismos.

Organiza, coordina y supervisa las Direcciones bajo su órbita.

Dirección de Análisis y procesos de adjudicación Habitacional

Misión: Coordinar los procesos de registro de datos y de adjudicación por medio del cual el I.P.P.V busca dar respuesta a los problemas habitacionales de los habitantes de la provincia de Río Negro.

Funciones:

Supervisar la actualización del registro provincial permanente de demanda habitacional para la estimación del déficit habitacional de la provincia.

Implementar el sistema de inscripción en línea a través de la página web del Instituto al registro provincial permanente de demanda habitacional.

Elaborar e implementar programas y proyectos de desarrollo de soluciones habitacionales urbanas y/o rurales de interés social.

Coordinar con Municipios y/o Entidades intermedias, la implementación de planes de vivienda nuevos de interés social o mejoramiento habitacional.

Determinar en función al tipo y cantidad de la demanda, las soluciones pertinentes en el marco de los diferentes programas y líneas de financiamiento del Instituto.

Verificar el cumplimiento de las normativas vigentes en el proceso de adjudicación de las soluciones habitacionales brindadas a través del I.P.P.V.

Dirección de Control y Registración Habitacional

Misión: Ejercer la conducción de los Departamentos a su cargo, coordinando el cumplimiento de las funciones de cada una de ellas con las políticas públicas definidas por la Intervención del Instituto.

Funciones:

Administrar el despacho y registro de la firma del Subsecretario de Gestión y Vivienda. Supervisar el correcto cumplimiento de las normas y procedimientos refrendando los actos administrativos como Dirección responsable.

Administrar las viviendas adjudicadas por el Instituto hasta su escrituración.

Llevar la responsabilidad de observar el cumplimiento de las Actas de tenencia precaria y/o boleto de compra venta de las unidades habitacionales adjudicadas.

Controlar la ocupación efectiva de las viviendas, realizar las actuaciones correspondientes en materia de su competencia, a fin de regularizar la ocupación de las distintas unidades habitacionales.

Dirección de Monitoreo y Seguimiento Habitacional

Misión: Ejercer la conducción de las áreas a su cargo, coordinando el cumplimiento de las funciones de cada una de ellas con las políticas públicas definidas por la Intervención del Instituto.

Funciones:

Supervisar, controlar y registrar la carga de la documentación necesaria para el cumplimiento de las Actas de adjudicación realizadas.

Autorizar la cobranza de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

Administrar las viviendas adjudicadas hasta su amortización.

Realizar el control de documentación, registrar y procesar la carga de los convenios de pago en

el sistema informático del área.

Realizar las tareas administrativas necesarias para la emisión de la facturación y procesamiento de la recaudación a través de los distintos medios de pago.

SUBSECRETARÍA DE HÁBITAT SUSTENTABLE

La Subsecretaría de Hábitat Sustentable tiene como objetivo organizar, supervisar y coordinar las Direcciones bajo su órbita, con las políticas públicas definidas por la Intervención del Instituto.

Asesorar a la máxima autoridad en todas las cuestiones técnicas que se le planteen, preparando y sometiendo a resolución de la misma los estudios técnicos - económicos que sirvan de base para proyectar y ejecutar planes de vivienda en la provincia y/o programas alternativos que permitan satisfacer las distintas particularidades de la demanda.

Dirección de Ejecución

Misión: Garantizar el cumplimiento de los objetivos en materia de ejecución de conjuntos habitacionales. Gestionar el cumplimiento de las tareas encomendadas a las áreas a su cargo, supervisando el correcto cumplimiento de las normas y procedimientos refrendando los Actos administrativos como responsable de este cumplimiento.

Funciones:

Controla y fiscaliza la ejecución de los conjuntos habitacionales, desde su inicio, hasta su concreción, recepción y habilitación, en su faz constructiva.

Formula los procedimientos de acción para la gestión, control y certificaciones de obras.

Dirección de Programación

Misión: Desarrollar la programación física, financiera y operacional de los planes de vivienda del Instituto.

Funciones:

Elaborar planes operativos que integren la programación de los planes de vivienda.

Atender los planteos urbanísticos que pueden interesar al Instituto.

SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA

La Subsecretaría Legal y Técnica tiene como objetivo iniciar, coordinar y supervisar todos los trámites inherentes a la Subsecretaría, Organizar, coordinar y supervisar las Direcciones bajo su órbita.

Dirección Legal y Técnica

Misión: Brindar asesoramiento legal al Instituto.

Funciones:

Emisión de Dictámenes no vinculares.

Control jurídico de los contratos de obras públicas.

Revisión de legalidad de Resoluciones y demás Actos administrativos del Instituto.

Dirección de Gestión Dominial

Misión: Regularización dominial de inmuebles del Instituto.

Funciones:

Tramitación de cesiones, adjudicaciones o adquisiciones de inmuebles para el emplazamiento de obras proyectadas.

Confección de reglamentos de copropiedad.

Dirección de Recursos Humanos

Misión: Realizar una adecuada administración y gestión de Recursos Humanos, brindando asesoramiento a la máxima autoridad del organismo, y a los Subsecretarios respecto al cumplimiento de las normas vigentes en la materia.

Funciones:

Controlar el cumplimiento de las obligaciones emergentes del Estatuto General y Básico para el Personal de la Administración Pública de la Provincia de Río Negro (Ley L N° 1844 y Ley L N° 3487), y toda norma complementaria.

Establecer pautas de trabajo en la Dirección.

Desarrollar acciones tendientes al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de proponer la optimización de tales recursos.

Dar respuesta a requerimientos que formule el Poder Ejecutivo y demás dependencias.

Conformar los proyectos de actos administrativos.

SUBSECRETARÍA DE LICITACIONES Y SUMINISTROS DE SUELO URBANO

La Subsecretaría de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano tiene como objetivo planificar y desarrollar políticas públicas activas y sostenidas que garanticen el acceso al suelo urbanizado de aquellos rionegrinos y rionegrinas que se ven imposibilitados de hacerlo. Brindar asistencia técnica a todos los proyectos y políticas públicas referidas a la generación de Suelo Urbano.

Definir las directrices para el desarrollo de proyectos de ampliación de plantas urbanas, a través de la concreción de lotes con servicios y urbanización progresiva, además de los que defina la máxima autoridad del organismo, en conjunto con el Consejo Provincial Río Negro Suelo Urbano. Suscripción de convenios para factibilizar la generación de Suelo Urbano con Municipios, Comisiones de Fomento, el Estado Nacional, Entidades intermedias, Colegios o Consejos profesionales y privados que pretendan acceder al programa Provincial Suelo Urbano.

Anexo III: Entrevistas

Entrevistado: Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Soy Subsecretaría de Administración y Proyección Financiera. Yo empecé a trabajar en IPROSS (Instituto Provincial del Seguro de Salud), hace 6 años, en la Contaduría, yo soy Contadora Pública, primero tuve una Jefatura en el área, después una Gerencia y cuando empezó la pandemia una Dirección pero fue complicado manejar una obra social en ese contexto. Me llamaron para este cargo, pero preferí quedarme en el IPROSS, y un año después volvieron a llamarme desde el Instituto y acepté, llegué en diciembre de 2020.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Subsecretaría a cargo?

Es muy grande. Tenemos distintas áreas, por un lado, el área de informática, por otro lado, funcionamiento, lo que es administración, contaduría y tesorería, todas son Direcciones.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Por ejemplo, de la Dirección de administración se desprende todo lo que es más pago de servicios, más administración genérica, por otro lado, el área de viáticos y fondos, de compras.

Después la parte de funcionamiento que se encarga del mantenimiento del edificio, está la parte de automotores y choferes, tenemos mesa de entrada.

A cargo de 50 personas aproximadamente.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

Y uno como que lo viene trayendo, hice una carrera administrativa. De igual manera, llegué y los primeros 6 meses fueron 100% de adaptación, tuve que conocer el manejo de las cuentas, que es distinto del organismo de donde yo venía, los recursos, cómo se financiaban. Siempre se van aprendiendo cosas, no tuve a nadie que me ayudé con la inducción.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Si, distintos como dije anteriormente. En el organismo donde comencé mi carrera administrativa, ocupé cargos de Jefatura, Gerencia y Dirección.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Es un cargo político, me designaron por Decreto.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No y si. Por lo general cuando vas en tu carrera, he realizado capacitaciones, ahora estoy haciendo un Posgrado, que lo están haciendo varios agentes del IPPV, es de Gestión de Desarrollo Territorial para aplicación de acá.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

Intuición, y sigo la línea de mando. Hablo con los Directores y ellos a su vez con sus agentes. Los Directores son los mismos que estaban en el cargo cuando llegué a la Subsecretaría.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si, la conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, y si bien hay una estructura formada orgánicamente, legalmente hasta ahora no existe nada.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Me Designaron por Decreto, pero en el mismo no se especificaba que tareas iba a cumplir. Se sobreentiende que el área administrativa conlleva determinadas tareas, pero me ha pasado, por ejemplo; el área automotores depende de mí, nadie discutiría que la administración se hace cargo de los autos, sin embargo, cuando se quiso dar de baja autos en desuso (motor y demás), fui con el Decreto y me pidió una Resolución u otro documento que me avale a realizar esa baja, entonces la Interventora me hizo la Resolución para dar altas y bajas de vehículos.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Si, totalmente. Estoy a cargo de la Intervención cuando la Interventora viaja o se ausenta por algún motivo.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Por un lado, a nivel político sí. Además, el Tribunal de Cuentas revisa todos los expedientes. Recibo devoluciones, atrasadas en tiempo, pero sí. Me envían las observaciones, las cosas que hay que cambiar, en caso de que no se apruebe se puede ir a Juicio, por ahora no me ha pasado.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Lo analizo, pero nunca hice algo concreto, escrito. Pero si me ha pasado de realizar cambios de personas que no estaban cumpliendo las expectativas, se los intentó incentivar primero y cuando no funcionó, se cambió.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Muy muy lejos, de temas vistos en la universidad. Creo que más o menos sería útil, porque es muy burocrático, por más que te den un libro o no, vos cuando asumís un cargo sabes qué tareas tenes que cumplir, creo que sumaría más un organigrama.

Entrevistado: Subsecretario de Hábitat Sustentable

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Subsecretario de Hábitat Sustentable, vieja área técnica. Llegué al Instituto a través de Casa Rionegrina en el año 2000, cuando se fusionó con el IPPV. En la administración pública empecé hace 28 años.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Subsecretaría a cargo?

Tenemos el área de certificaciones, de programación y de ejecución. También hay sub áreas como son las de redeterminaciones, otro espacio que es con vinculación a Suelo Urbano, que por más que es un programa que tiene una Subsecretaría distinta, está vinculado con nosotros. Y otro espacio es el centro de copiado, por el tema de los pliegos y planos.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Coordinar, primero todo lo que es el trabajo de programación, para que vaya a ejecución y termine en certificación para que la obra se haga, ese es el recorrido. Después todo lo que es vinculación con organismos nacionales para la construcción de las viviendas, la vinculación con Municipios y Comisiones de Fomento. Tengo a cargo a 40 personas más o menos.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

Hoy lo que yo creo que me falta es entender un poco a la gente, o ellos a mí.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Si, empecé en Aguas Rionegrinas como jefe técnico en la delegación de Gral Roca. En 1996 llegué a Viedma como Director General de Obras públicas, después fui Director de Arquitectura escolar en educación, después Gerente técnico de Casa Rionegrina de la provincia, y cuando se fusionó con el IPPV entre como Subdirector de programación.

Años después asumo este cargo de Subsecretario. También trabajo en el ámbito privado, soy arquitecto.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Renunció la persona que estaba a cargo antes, y el más próximo era yo. Comencé como Subsecretario a cargo, y a los 2 meses me designaron por Decreto.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

Antes de asumir el cargo no, pero tengo un título que me habilita. Hoy hablaba con mi secretaria, y me comentaba del tema de las capacitaciones. Sería interesante que desde el Instituto se brindaran capacitaciones sobre distintos temas, sobre todo en este tema de las relaciones interpersonales.

Nosotros hicimos hace muchos años, con un jefe que había en su momento en el Instituto, porque él tenía una forma de pensar bastante avanzada en lo que respecta a la administración pública, se hicieron cursos capacitaciones relacionado a las relaciones interpersonales, cursos que duraron 8 meses aproximadamente. Fue en el 2001 y eran obligatorias. Se viajaba al interior y se iba creando un vínculo entre los empleados.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

Yo creo que hace años estamos acá dentro, cada persona sabe lo que tiene que hacer. Y en el caso de los más nuevos le voy delegando tareas y con eso viendo el perfil de cada uno, porque por más que haya muchos arquitectos o ingenieros cada uno tiene su perfil, entonces a medida que le voy dando tareas voy viendo si realmente me van cumpliendo, y si no cumplen iremos cambiando de tareas hasta encontrar la actividad que mejor le cuadre a cada uno.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

No la conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, hubo cambios en la estructura, se modificaron los nombres de las áreas.

Considero que el IPPV es una estructura muy rígida, llegan interventores y hacen cambios, pero es difícil mover la estructura del eje.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Si, tenemos una programación de acuerdo a cada sector, lo cotidiano. Pero tenemos cosas que, por así decirlo, nos sacan de eje.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Si, casi todo el tiempo.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Creo que no, solo podría nombrar como especie de evaluación que a mi me nombraron como Subsecretario, estuve 2 o 3 meses a cargo, y me nombraron por Decreto. Alguien evaluó que lo que estaba haciendo estaba bien.

Yo si necesito autoevaluarse, me evaluó viendo que Intendente, Cooperativa, Comisionado, se comunican conmigo por distintos temas, entonces sé que estoy siendo como un centro y que se está generando algo.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

No, yo no los evaluó. Había una época que había adicionales, entonces yo tenía que ponerle al personal a mi cargo un número para que sean acreedores de ese adicional, no considero que sirva.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

No conozco lo que es.

Entrevistado: Subsecretario de Gestión y Vivienda

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Estoy a cargo de la Subsecretaría de Gestión y Vivienda. En el Instituto estoy desde hace 20 años. Antes estuve en el Municipio de Viedma, después pase a la Secretaria de Trabajo y después acá, más o menos hace 36 años estoy en la administración pública.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Subsecretaría a cargo?

Son tres Direcciones, una Asesoría Legal y seis Departamentos. Los puestos los fui eligiendo de acuerdo al perfil de la gente que se encontraba acá adentro, no quise traer a gente de afuera del Instituto.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Es un área muy dinámica, relacionado a lo social y a la facturación.

Nos encargamos de las adjudicaciones de las viviendas otorgadas por el Instituto, y posteriormente, realizamos los convenios de los planes de pagos de las mismas. En este momento hay 33 personas a mi cargo.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Si, en el Municipio tuve una Jefatura de Departamento. En la Secretaria de Trabajo estuve a cargo de distintas Direcciones. Y cuando ingresé al IPPV eran todas Direcciones y estuve como Director de Acción social, después fui empleado del área de Recupero y bueno ahora como Subsecretario.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Me lo ofrecieron, es un cargo político.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No, no recibí. Si leí, me interioricé sobre la normativa del Instituto y fui trabajando con la gente, todos los días te capacitas en tu trabajo, es muy dinámica esta área. Se cambiaron muchas Resoluciones, las modalidades de adjudicación, formas de pago, hicimos cosas como la Oficina virtual, el registro de la demanda habitacional virtual. Siempre igual sobre esta problemática de hábitat me gusta leer e interiorizarse en el tema.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

El mecanismo que utilizó no sé si es bueno o malo. Arme la matriz de la Subsecretaría, puse en las Direcciones a la gente que considere y de confianza, todas las órdenes que vienen delego en ellos y confío en la capacidad de ellos, trabajamos en grupo. Me gusta que todos sepamos todo, por si falta uno esta otra persona.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si, no todo, pero algunas cosas si conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, cuando yo ingresé eran todas Direcciones y eran por cargo político.

A los años, pasaron a ser Subsecretarías y Direcciones, pero estas últimas eran por Resoluciones no por Decreto.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Las tareas diarias no, pero sí los distintos procesos se encuentran avalados por Resolución, como las adjudicaciones o convenios de pago, por ejemplo.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Si, a veces sí. Las Subsecretarías trabajamos en conjunto y vamos viendo, y en algunas ocasiones alguno queda a cargo de la Intervención y hay que firmar algunas cosas. Trabajamos en conjunto y tenemos que conocer todo de las otras áreas también, porque todos somos parte del mismo organismo.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

No, nunca fue evaluado formalmente, verbalmente e informalmente sí, he recibido felicitaciones. Para mí la gestión es buena, tiene resultados, se ve reflejado el trabajo.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Si evaluó, y vuelvo a decir que los puestos no son a dedo, yo me fijo en la capacidad de cada uno, la responsabilidad y el compromiso. De acuerdo al perfil, voy viendo.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Si conozco. Obviamente que considero que sería útil, y que pase por Función Pública y que los cargos no se elijan a dedo, sino evaluando el desempeño, el perfil. Sería lo ideal, todo trae un manual, acá también debería existir.

Entrevistado: Subsecretaría de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llegó al mismo, hace cuánto y/o cuántas promociones tiene?

Soy Subsecretaría de Licitaciones y Suministros de Suelo Urbano, es un cargo que fue creado a partir de mi llegada al Instituto. Vine específicamente a realizar las Licitaciones, pero faltaba un poco más, un paso previo que es una cuestión técnica que estaba descoordinada, desde que llegué me ocupé de coordinar todo eso.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Subsecretaría a cargo?

Como ya les decía, es una Subsecretaria nueva, tiene una estructura pequeña pero no por ello menos eficiente.

Está estructurada con un área técnica, compuesta por un Ingeniero electricista y un Arquitecto, un área legal con un Abogado y un área administrativa.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Estoy a cargo de un programa nuevo, creado a fines del 2020 denominado Suelo Urbano. Las áreas que les mencione dependen de mí y entre todos coordinamos estas cuestiones, las cuestiones técnicas y legales antes de las licitaciones, las licitaciones propiamente dichas, y después coordinamos con otra Subsecretaria del Instituto que es la de Gestión y Vivienda, que trabajan la cuestión social con respecto a las adjudicaciones que se realizan por parte de los beneficiarios del programa. En este momento a cargo 4 personas.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

Si, tuve que aprender un montón. Siempre cuando uno empieza en un nuevo lugar tiene que aprender un montón, pero sobre todo acá, porque este cargo que me tocó llevar adelante era totalmente diferente a lo que yo venía haciendo.

Más allá que cada lugar es un desafío nuevo, este fue diferente.

Si bien yo tenía a cargo en mi último organismo una sección de obras, donde hacíamos reparaciones de hospitales, salas y demás, no había estado completamente en la temática trabajando, fue un proceso de aprendizaje importante.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Trabajé en muchos organismos ocupando cargos de línea media, antes de acá estuve en la Secretaría de Estado y Planificación.

Empecé como pasante, después tuve un contrato de medios, empecé a trabajar en un área de suministros de la Secretaría General de la Gobernación como Directora de la Administración del Ministerio de Gobierno, y ahí arranqué distintos pasos por varios lugares, con sus aprendizajes positivos y negativos. Pasé por el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Seguridad y Justicia, fui Gerenta de ALTEC, demás.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Fui convocada por un equipo integrado por ministros y la Interventora, que estaban trabajando para coordinar esta cuestión que estaba sin resolver, me gusto el desafío porque era totalmente nuevo y diferente y acepte.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No recibí capacitación, pero antes de asumir al cargo yo había participado de las cuestiones referidas al programa Suelo Urbano, desde otro lugar, de la Secretaría de Planificación que integraba el Consejo del programa entonces sabía más o menos de que se trataba.

Y obviamente capacitaciones y herramientas para llevar adelante una Licitación pública tengo porque soy Lic. en administración pública, y lo que, si técnicamente no tenía saber, se conformó un equipo.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

El mecanismo se basa en la división de saberes, cada uno está designado a un área de acuerdo a su formación, son todos técnicos profesionales, así que cada uno dentro de su especificidad de conocimiento, saberes, experiencia. Dividimos en base de cada formación.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Ingresé hace poco, no conozco a nivel organigrama. Sé que cuando ingrese se creó esta Subsecretaría.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

No, no están definidas por escrito.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

En principio sí, porque fui convocada para llevar adelante las Licitaciones de Suelo Urbano, pero una vez que llegué acá me di cuenta que si yo no movía todo lo previo a la licitación, no iba a poder avanzar. Fue como tomar el toro por las astas y mover todo lo necesario, hasta llegar a la licitación.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Formalmente no.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Formalmente no, pero informalmente si

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Si conozco y sería muy bueno contar con uno. La verdad que es muy positivo sobre todo para la gente que ingresa a un lugar de trabajo tener escrito que es lo que se espera de él y lo que debe hacer, sus derechos y obligaciones.

Entrevistado: Director de Monitoreo y Seguimiento Habitacional

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Actualmente estoy a cargo de la Dirección de Monitoreo y Seguimiento Habitacional, ingresé al organismo en 1994 y siempre estuve relacionado al área de Recupero (como se llamaba antes esta Dirección), como administrativo hasta que me ofrecieron hacerme cargo de la Dirección. No tengo ningún título profesional.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Dirección a cargo?

Tenemos tres Departamentos. El de Registro y sistematización de datos habitacionales, el de facturación y cobranza, y el último el de monitoreo y seguimiento habitacional.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Básicamente, una vez que se adjudica la vivienda se procede a la facturación de los convenios de pago y recupero monetario. También tenemos Suelo Urbano, que no depende directamente de esta Dirección, pero bueno colaboramos. Y a cargo, 14/15 personas actualmente están a mi cargo.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

No, como mencione siempre trabaje en esta área, conocimientos del funcionamiento de la misma tenía antes de ocupar el cargo.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

No, es la primera vez que ocupó un cargo de este tipo.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Me designó el Subsecretario del cual depende esta Dirección. Trabajamos juntos y cuando asume, me designó como Director.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No, capacitación por parte del I.P.P.V no tuve.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

Es complicado. Porque hay muchas cosas para enseñar, y hasta que no las enseñas no las puedes delegar, hay que organizarse y ver qué cosas se pueden delegar y a quién.

Generalmente lo que es muy importante, lo baja el Subsecretario y se trata de resolver directamente; y si no se va delegando y buscando ayuda.

Pero básicamente cada uno tiene su función, es difícil de delegar todo.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Poco, a grandes rasgos.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, se han creado Subsecretarías, han desaparecido otras, y en función de eso también aparecieron y desaparecieron Direcciones y Departamentos.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Se hizo un organigrama informal de la Dirección, y ahí está escrito pero lo básico. No está reglamentado.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

No, siempre realizo tareas referidas a lo que se trata en esta área.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

No, nunca. Al menos de manera formal.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Tampoco realizó evaluación de mis agentes a cargo, ya que es difícil de realizar puesto que no cuento con parámetros o en base a qué realizar la evaluación.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

No, no conozco. Hemos realizado por escrito solo los procesos que se realizan en el área, pero más que eso no.

Entrevistado: Directora de Administración

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Soy Directora de Administración, empecé a trabajar en junio de 2020 en el área de Fondos Permanentes. Después de unos meses, en agosto, me sumaron el área compras y suministros. Tenía una especie de coordinación, luego me sumaron el sector servicio y ahí me nombraron a cargo de la Dirección.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Dirección a cargo?

Esta Dirección está conformada por Fondos permanentes, el Departamento de administración, el de suministro y compras, y por último viáticos.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Por ejemplo, en Administración, llevan adelante las cuestiones relacionadas a los servicios, contrataciones fuera del área de compras, aportes no reintegrables, servicios tarifados de los Institutos de la provincia, servicios de vigilancia; etc. Fondos permanentes, se ocupa de la administración de los fondos del Instituto central y las distintas Delegaciones de la provincia.

Por otro lado, el Departamento de Suministro y compras, ha tenido varios cambios, y por último se constituyó el Departamento de viáticos.

A cargo tengo 20 personas aproximadamente.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

Al momento de asumir el cargo, contaba con experiencia de 8 años en distintos organismos públicos y a cargo de diferentes áreas, direcciones, relacionadas con lo que tiene que ver con compras. En VIARSE (Vial Rionegrina Sociedad del Estado) fui Directora de compras, en Desarrollo Social estuve a cargo de la dirección de Suministros, compras y Suministro y en Aguas Subgerente de compras.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Me inicié en el mundo laboral en el sector privado, y en el 2012 ingresé a la administración pública. Siempre tuve cargos y ocupé cargos de línea media. Trabajé en Aguas Rionegrinas, VIARSE, Vialidad Nacional, el Consejo de educación, y demás.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

La Interventora solicitó mi designación como funcionaria por Decreto de la Gobernadora.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

Siempre realizo capacitaciones de forma particular. Si surge algún curso del IPAP o de Universidad Nacional de Río Negro referentes a mi área, los tomo, por ejemplo, el último que realice fue el del SAFyC. Siempre a la gente que está a mi cargo le sugiero capacitarse, porque te da muchas herramientas, adquirir conocimientos. En todos los lugares que estoy le pongo mucho énfasis en la mejora continua.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

No sé si es un mecanismo o una manera de trabajar; uno sabe que tenes que preparar y ver el perfil de una persona, el compromiso y de a poco le vas delegando pequeñas o grandes actividades y vas viendo cómo las resuelve. La persona que está a cargo de un grupo, siempre tiene que confiar en las personas que tiene en su equipo.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si, la conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

No tenemos organigrama establecido. Si ha cambiado, se agregaron nuevas Subsecretarías y otras ya no están, por ejemplo, cuando yo llegué había una Subsecretaría de delegaciones y en la actualidad no está. Hubo cambios y reorganizaciones en distintas Direcciones y Departamentos.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

En forma muy general.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Considero que no.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

En el I.P.P.V no. En otros lugares sí, pero no de manera informal, no te puntúan, pero si en una charla nos daban las devoluciones.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Sí, yo lo charlo con ellos. Eso forma parte de la confianza, de delegar, como uno responde e interactúa con ellos. Todo es valioso, aporta mucho.

Yo periódicamente realizo reuniones con los Jefes de departamentos, e intercambiamos opiniones, vemos el desarrollo, eso forma parte de implementar sistemas de gestión y la mejora continua.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Si lo conozco y considero que es fundamental. No solo un Manual de Puestos de Trabajo, sino también un Manual de Conformación, donde se defina como está constituido, la misión y visión del organismo. Es fundamental, porque se definen de forma clara los perfiles de acuerdo al puesto. Está escrito y todo lo que está escrito, hace que uno lo mantenga en el tiempo.

Entrevistado: Director de Gestión Operativa y Funcionamiento

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Actualmente Director de Gestión Operativa y Funcionamiento. Hace 2 años y medio ocupó el cargo, y en el Instituto estoy desde hace 25 años.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Dirección a cargo?

Tiene cuatro departamentos. Mesa de entradas y salidas, automotores, patrimonio y archivo general.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

La función con la cual fue pensada esta Dirección, es que no había un registro de los bienes patrimoniales, los vehículos oficiales, nos ocupamos de llevar un registro de todo eso.

Hago la coordinación de los distintos departamentos a mi cargo y trazó las directrices para que esto funcione.

En términos generales, nos encargamos del mantenimiento del edificio, llevamos un control de los vehículos oficiales del Instituto, de los bienes patrimoniales, y manejamos el archivo, donde está la documentación de todo lo que respecta al IPPV.

Nos manejamos con fondos permanentes, por ejemplo, hay que comprar una bomba, voy y la compró con esos fondos.

Más o menos 40 personas.

¿Qué competencias tuvo que adquirir para satisfacer las necesidades del puesto?

No, todo lo que se realiza acá es con sentido común. Lo que es técnico se consulta con el área pertinente.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Si, tuve varios cargos de línea media, el de mayor jerarquía fue el de Director general de ejecución, que sería equivalente a Subsecretario de Hábitat Sustentable ahora.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Fue un consenso entre los empleados, yo en ese momento era delegado gremial por UPCN. De igual manera, considero que para ingresar a los cargos de Directores se debería rendir concurso.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No, por lo que te decía, todas las tareas se hacen por sentido común y fui aprendiendo con el tiempo, en la práctica misma del día a día.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

Me reúno con los Jefes de departamento, definimos objetivos y en función de ello delegamos las tareas. Excepto con el área de mantenimiento, ya que con ellos nos manejamos por órdenes de servicio. Yo cuento con gente a cargo que tiene un nivel intelectual de medio a bajo, lo que me dificulta la programación de las tareas, porque les cuesta seguir los mecanismos sistematizados (registrar las actividades en planillas, calcular el tiempo que le lleva realizar una tarea).

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Conozco otras leyes pero esa no la conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

No existe un organigrama oficial. Se crearon nuevas áreas, pero oficialmente no existe un organigrama donde se reflejen esos cambios.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

No, escritas no.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Si, pero lo hago de manera voluntaria.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Si, de manera informal. No obtuve los resultados. Cuando sos funcionario la evaluación es así, si te designan por Decreto es porque hiciste las cosas bien, sino no.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Si, los Jefes de departamento mensualmente me entregan un informe de las actividades realizadas.

No les hago devolución, si no cumplen con las expectativas los saco. Lo tuve que hacer

con un empleado, no funcionó en su puesto, me senté con él y lo saque de la Dirección; lo tenes que sacar porque si no lo sacas te llevan puesto a vos.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Cuando fui Delegado de UPCN me reuní con el Secretario General, y le sugerí que era necesario que los organismos públicos cuenten con un Manual de Procedimiento.

Entrevistado: Director de Gestión de Recursos Humanos

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuánto y/o cuántas promociones tiene?

Yo estoy a cargo hace 11 años de la Dirección de Recursos Humanos del IPPV. Comencé como empleado hace 28 años, y después asumí como Director. En la administración pública trabajo hace 37 años.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Dirección a cargo?

Tenemos la parte de liquidaciones, de registro de fichadas, la parte que se encarga de la carga en el sistema nuevo que se está implementando del SAFyC.

¿Cuentan con un área de capacitación?

En este momento no, pero estamos en proceso de conformar un área de capacitación, género y adicciones, conformada por agentes de este Instituto.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Como Director de RRHH me hago responsable de todos los actos administrativos, desde una transferencia, una jubilación, pago de sueldos, y en el mes de agosto se ve el presupuesto anual, donde en base a la planta que tenemos generamos reportes, si estamos en negativo o positivo para el año siguiente. También vamos coordinando con las distintas áreas el personal. En el Instituto son aproximadamente 160 personas en Central y 80 en Delegaciones del interior. En RRHH, pudimos expandir la planta de cuatro a ocho empleados.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

Si, tuve un cargo de línea media en el IDEVI.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Somos de la vieja escuela, como se dice; yo estaba a cargo de la parte de liquidaciones de sueldos y la Directora de ese momento se iba, entonces me proponen por tres meses quedarme a cargo de la Dirección de RRHH, y acá seguimos.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

Si, el área de RRHH es muy importante dentro de una organización, y eso nos obliga a ir capacitándonos constantemente.

Desde esta Dirección, siempre se está ofreciendo, informando a los empleados capacitaciones dictadas por el IPAP, constantemente estamos buscando distintas capacitaciones para ofrecerles a nuestros agentes. En mi caso, tuve un proceso de inducción por parte de la Directora anterior.

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

Cada uno tiene su función y tenemos reuniones permanentes. Algunas cuestiones las resolvemos en conjunto.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, por ejemplo, ahora se creó hace muy poco una nueva Subsecretaría.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Las tareas que se realizan cotidianamente no, pero los procesos que hacemos están regidos por las leyes, las normativas.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

A veces si rozan cuestiones que no tienen que ver, por ejemplo, yo te proveo del recurso humano, y vos tenés que darle el trabajo, yo no soy responsable de eso, no es mi tarea.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Si, sí. De manera informal.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

Más que evaluarlos, yo miro la evolución que tienen. Me gusta ver cómo van progresando en el trabajo, si veo que no tienen la impronta, o los veo desganados, hablo con ellos, les propongo seguir o ver algún lugar en el que se sientan cómodos.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto? ¿Alguna vez se llevó adelante un diagnóstico organizacional del Instituto?

Si, y acá en el organismo sería sumamente importante. Muchas veces se quiso trabajar sobre ello.

De acuerdo a ese Manual, definir los perfiles, y al empleado que venga hacerle una mínima evaluación, que es lo que queremos poder implementar acá.

No, un diagnóstico organizacional desde que estoy en el organismo no se ha realizado.

Entrevistado: Directora de Legal y Técnica

¿Qué cargo ocupa dentro del Instituto? ¿Cómo llego al mismo, hace cuanto y/o cuántas promociones tiene?

Soy Directora de Legal y Técnica, desde hace 3 años y en el Instituto estoy desde el 2012. Trabaje en la administración pública rionegrina y de la provincia de Buenos Aires, en el poder Ejecutivo y anteriormente en el Judicial.

¿De qué manera se encuentra estructurada su Dirección a cargo?

Esta Dirección depende de la Subsecretaría Legal y Técnica, conformada además por la Dirección de Gestión Dominial y la Dirección de Recursos Humanos.

¿Qué funciones realiza? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Básicamente en todo lo que es la asesoría. No es un área lineal, acá casi todos hacemos el mismo trabajo. Yo hago desde una nota, un dictamen a firmar o resolver una cuestión en particular.

¿Ocupó algún cargo de liderazgo/línea media alguna vez?

No, es el primer cargo de línea media que ocupó.

¿Cómo fue seleccionado para ocupar el cargo?

Fue por antigüedad, entre los empleados que estábamos era la que más antigüedad en el organismo tenía.

Antes de asumir él mismo ¿recibió algún tipo de capacitación?

No, capacitación no. Tengo capacitaciones relacionadas con mi formación, soy Abogada

¿Qué mecanismo utiliza para delegar las tareas?

En principio la idoneidad, la experiencia, porque obviamente no es lo mismo una persona que recién arranca a una que ya está interiorizada con las tareas del área.

Las personas que ocupan ciertos puestos no tienen experiencia y van aprendiendo sobre la marcha.

¿Conoce la Ley de la Función Pública?

Si la conozco.

Desde que forma parte del organismo ¿se ha cambiado la estructura organizativa del Instituto?

Si, todo el tiempo. Antes era como más jerárquico, cada funcionario venía con su gente y en el último tiempo se designó a gente de acá adentro. Eso hace que no haya objetivos claros, no hemos innovado en ninguna política de estado que sirva para el Instituto.

Las tareas que lleva a cabo ¿se encuentran definidas en algún documento?

Creo que no.

¿Realiza actividades que usted cree que exceden de la competencia de su cargo?

Si, todo el tiempo.

¿Alguna vez fue evaluado en su puesto laboral? En caso de que así sea, ¿por quién fue evaluado? ¿Obtuvo los resultados de dicha evaluación?

Si, siempre. Aceptando críticas, esta es un área muy criticada. Tengo devoluciones informales.

¿Usted lleva adelante algún tipo de evaluación de sus agentes a cargo?

No. En su momento cuando tuve pasantes sí porque me lo requerían.

¿Conoce lo que es un Manual de Puestos de Trabajo? ¿Considera que sería útil contar con uno en el Instituto?

Si, pero no sé si lo aplican acá en la Administración pública, lo conozco del ámbito privado, pero sería muy útil contar con uno acá.