



Universidad Nacional del Comahue

Centro Universitario Regional Zona Atlántica

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

TESIS

**Gestión de datos en el Sistema de Información de Recursos Humanos: limitaciones, alcances e implicancias en el desempeño del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda, Provincia de Santa Fe. Período 2018-2020.**

**Lazcano Ayme Carla**

Para obtener el título de grado  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

**Director/a de tesis:** Cámara Cecilia

**Tesista:** Lazcano Ayme

Viedma, 2022

**Dedicatoria:**

A las emociones todas!!!!

.

**Agradecimientos:**

A mi hija Casandra por ser la inspiración permanente.

A la familia que siempre esta.

A mi vieja por guiarme desde donde sea que este.

A los/as docentes que dejaron huella.

Al amigo eterno.

A los/as aliados del camino.

Al hada sabia que iluminó el proceso.

**“Se mide la inteligencia del hombre por la cantidad  
de incertidumbre que es capaz de soportar”**

IMMANUEL KANT

## ÍNDICE

<b>ABSTRAC</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I – Marco Teórico</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II – Contexto institucional</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III – Funcionamiento de la Base de Datos y del Sistema de Información del Departamento de Personal.</b>	<b>25</b>
III.I – Base de Datos: Inventario de Personal, Registro de Áreas, Registro de Puestos y Registro de Remuneración.	<b>27</b>
III.II – Sistema de Información: Jornada Laboral, Disciplina, Licencias y Estadísticas.	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV – Repercusiones del Sistema de información de Recursos Humanos en el desempeño del Departamento de Personal. Evaluación de Procesos y Eficacia del sistema de información.</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO V – Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>

## **ABSTRAC:**

La incorporación de innovación tecnológica en las instituciones y su adecuado uso, permite en ellas un crecimiento óptimo que se destaca por el uso eficaz y eficiente de sus recursos, pudiendo así cumplir plenamente con sus objetivos.

La ausencia de políticas que propicien dichas renovaciones genera consecuencias en el desempeño de las organizaciones.

Específicamente esta investigación propone indagar acerca de la gestión de datos en el sistema de información del Departamento de Personal de la municipalidad de Casilda, su alcance, limitaciones e implicancias en el desempeño del mismo.

Para dicho análisis es necesario identificar, describir y caracterizar el funcionamiento del sistema en relación a las tecnologías aplicadas en el área bajo estudio. Se abordó el tema desde dos dimensiones: a) la base de datos que brindará información respecto del inventario de personal, registro de áreas, registro de puestos y registro de remuneración. En tanto el sistema de información de recursos humanos contempla los aspectos particulares referidos a la jornada laboral, disciplina, licencias y estadística; b) el análisis de la evaluación de procesos para conocer las implicancias del sistema en el desempeño del departamento mediante el estudio del diseño del software y sus posibilidades para emitir informes y el cruce de datos para establecer procesos de control. Así mismo, para el análisis de la eficacia del sistema de información se indagó respecto de los factores que obstaculizan la implementación de nuevas tecnologías y el conocimiento de los agentes para utilizar dichas herramientas.

Visualizar estos aspectos permitirá la posibilidad de identificar y proyectar necesidades de cambios que beneficien al área de recursos humanos, estimulando futuras políticas que fortalezcan a toda la institución.

## **INTRODUCCIÓN:**

Los procesos de modernización del estado que se vienen implementando desde comienzo de siglo en nuestro país han permitido la jerarquización de los recursos humanos. Por su parte, la implementación de nuevas tecnologías propicia un gobierno ágil y transparente con niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios. Hacia el interior de la organización estas herramientas brindan la posibilidad de contar con información precisa y rápida respecto del estado del personal y son responsables del suministro de dichos datos para la toma de decisiones.

En AL y en Argentina se vienen impulsando reformas y acciones orientadas en este sentido; sin embargo, no siempre han sido puestas en valor a nivel de estados locales como el caso de las municipalidades.

Esta investigación brinda la posibilidad de visualizar la situación actual del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda y aportar en la elaboración de un futuro proyecto de reforma del sector.

Se encuadra en el campo disciplinar de la Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta la perspectiva que traen autores como Idalberto Chiavenato (2019), en el que desarrolla los procesos de control del personal e información dentro de una organización como parte del **Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos**.

La investigación hizo foco en el **Sistema de Información de Recursos Humanos** a través del análisis de las tecnologías utilizadas en la base de datos. Las **bases de datos** son el principal suministro del Sistema de Información Gerencial (SIG) como así también una herramienta fundamental para el eficaz funcionamiento del área de recursos humanos. Éstas permiten obtener ordenada y sistemáticamente datos concretos que favorecen la realización del debido procesamiento y obtención de información.

Se puso énfasis en conocer el **alcance** y las **limitaciones** tecnológicas del departamento en cuestión, referidas al Sistema de Información, y en qué medida esto afecta sus posibilidades de transformación y desarrollo.

El estudio permitió conocer acerca de las dificultades operativas, de formación y procesos de control que tiene esta organización respecto de la gestión de recursos humanos y las **implicancias** que esto genera en dicho departamento.

Se pretende aportar al campo de estudio un caso particular en el cual se evalúan mejores estrategias de implementación de nuevas tecnologías.

El presente trabajo contempló el período de enero de 2018 a Junio de 2020. Se tomó como referencia el año 2018 dado que en él ocurre un proceso de pase a planta permanente de varios empleados (80 aprox). La finalización del período toma en cuenta el cambio de gobierno ya que se realizó una revisión del área en sus primeros meses.

La incorporación de nuevas tecnologías en las administraciones públicas genera en la organización diversas modificaciones que trascienden lo técnico – operativo, por ello es necesario que se realice a través de un proceso paulatino y consensuado con el fin de obtener los mejores resultados. En el Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda existen factores que obstaculizan la innovación tecnológica de la gestión de datos. Este contexto afecta el desempeño del área y su vinculación con toda la organización. Abordar estas cuestiones a partir del **problema** de investigación permitirá generar propuestas para agilizar los procesos en cuestión. Es importante destacar que muchos municipios de nuestro país ya han experimentado los cambios tecnológicos necesarios en este sentido y son notables los beneficios que provee para la gestión.

En vistas de lo anterior, se propuso como **objetivo general** el análisis del alcance y limitaciones del Sistema de Información de Recursos Humanos del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda y sus implicancias en el desempeño del mismo.

Por lo que es indispensable indagar acerca de:

¿Qué consecuencias tiene la no implementación de nuevas tecnologías en la gestión de datos? ¿Cuáles son los factores que obstaculizan su aplicación? ¿Qué conocimientos tiene el Departamento de Cómputos respecto de la gestión de Recursos Humanos? ¿Qué conocimiento tienen los empleados del Departamento de Personal sobre el uso de las herramientas tecnológicas? ¿Qué herramientas se utilizan actualmente para el manejo de esta información? ¿Qué procesos de control existen respecto del manejo de los datos en cuestión?

Para responder estas cuestiones se propusieron los siguientes objetivos específicos.

- Describir los procesos que se utilizan en el Departamento de Personal en cuanto a la gestión de datos de los agentes.
- Conocer el alcance de la funcionalidad del software de gestión de recursos humanos en cuanto a la provisión de información sobre personal.
- Indagar acerca de la formación con que cuentan los agentes del departamento de personal y el de cómputos en relación a sus funciones.

Los supuestos planteados en la presente investigación se describen de la siguiente forma:

- Los procesos que son utilizados para cumplir con las funciones del Departamento de Personal denotarían una carencia de conocimientos específicos del sector, incurriendo en errores que perjudican a los agentes e incluso a las arcas municipales.
- Las tecnologías utilizadas en el sistema de información de Recursos Humanos del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda serían deficientes ya que no permitirían brindar información rápida perjudicando el desempeño del sector.
- Por otra parte la ausencia de políticas en cuanto al desarrollo e innovación de las tecnologías en el Departamento de Personal determinaría un escaso acceso al control del mismo.

Esta investigación se realizó desde un enfoque metodológico cualitativo, el cual se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de las teorías. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y cómo la observan los actores de un sistema social previamente definidos. (Sampieri, Collado, Lucio, 2010). El diseño es de tipo exploratorio, descriptivo e interpretativo.

Las fuentes primarias de información estarán dadas por los datos suministrados de primera mano de las personas entrevistadas y las evidencias directas de las observaciones. En tanto las fuentes secundarias estarán compuestas por la normativa existente, leyes, reglamentos, decretos y resoluciones.

Las técnicas de recolección de datos utilizados son las entrevistas interpretativas, observación no participante y análisis de documentos.

Los instrumentos para la recolección y almacenamiento de la información están dados por guías de entrevistas, apuntes de las observaciones, documentos digitales y escritos.

En una primera instancia se preveía la elaboración de cuestionarios a los empleados pero al avanzar la investigación esta herramienta se descartó dado que la mayoría del personal no maneja información respecto del tema en estudio.

La población está determinada por 352 agentes de planta permanente, 17 del poder ejecutivo, 24 de agentes contratados y 136 precarizados, haciendo un total de 529 personas que se desempeñan en el Municipio.

La muestra está dada por un total de 11 personas pertenecientes al poder ejecutivo y a la comisión del sindicato de trabajadores municipales. El recorte de la muestra se realizó en relación a quienes tienen injerencia sobre el tema en estudio ya que la mayoría de los empleados no tienen acceso al mismo.

La unidad de análisis es el Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda en tanto las unidades de observación son: el jefe del departamento de personal, el programador del departamento de cómputos, el secretario de asuntos legales, el secretario de salud, la directora de desarrollo territorial, la secretaria de cultura y educación y la comisión directiva del sindicato de trabajadores municipales.

Se estructura la investigación en 5 capítulos. El primero de ellos aborda los conceptos teóricos, el segundo contextualiza institucionalmente la problemática, el tercero describe y analiza los procesos del sistema de recursos humanos, el cuarto indaga aspectos vinculados al desempeño del departamento en estudio y el quinto desarrolla las conclusiones y recomendaciones.

Se anexa además al presente trabajo las preguntas realizadas en las entrevistas.

Las conclusiones arribadas en el presente estudio ponen de manifiesto la importancia de la estructura organizativa que contiene a la gestión de recursos humanos; su vinculación con las herramientas tecnológicas para



desarrollar sus funciones y la gestión de las relaciones del capital humano con su formación. También permiten la visualización de los obstáculos que detienen los procesos de cambio y la ausencia de políticas que propicien un desarrollo institucional acorde a los tiempos y demandas imperantes.

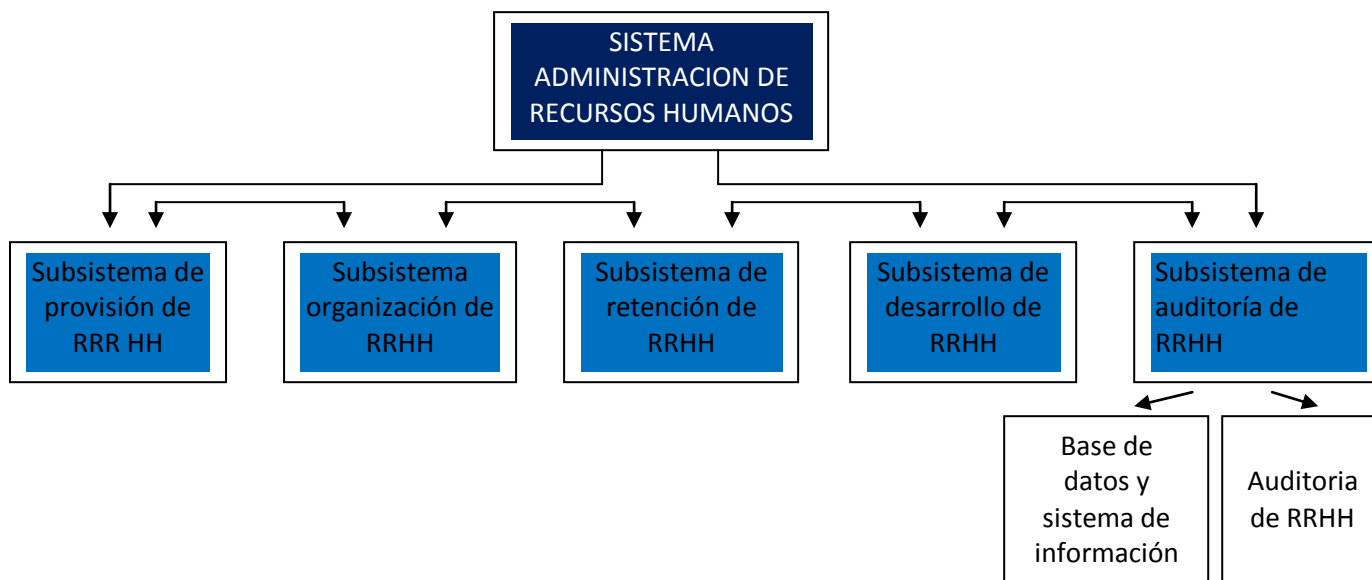
## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que guiará esta investigación propone como referencias teóricas que orienten al análisis algunos conceptos fundamentales basados en perspectivas sistémicas, que articulan nociones sobre recursos humanos, información y herramientas tecnológicas, todas ellas puestas al servicio de la gestión. Por un lado, y respecto a la Gestión de Recursos Humanos se toma como referencia la perspectiva de Idalberto Chiavenato (2019), en el que desarrolla distintos subsistemas y procesos dentro de una organización, tales como los de control del personal e información.

Como parte del **Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos**, se enmarca un análisis integral respecto de todas las aristas que involucran al capital humano dentro de las organizaciones.

El desarrollo del subsistema enunciado actúa como fuente fundamental para la retroalimentación de información del resto del Sistema de Administración de Recursos Humanos en el que se encuentran: el Subsistema de Provisión contemplado por la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal; el Subsistema de Organización integrado por la socialización organizacional, el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación de desempeño; el Subsistema de Retención que abarca las remuneraciones, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales y el Subsistema de Desarrollo de recursos humanos que involucra la capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo de la organización. En tanto el Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos incluye el análisis de la **base de datos y sistemas de información** y la auditoría de recursos humanos. En el presente trabajo se utilizaron las dos primeras líneas para el desarrollo de la investigación.

En la figura siguiente se puede apreciar la estructura del Sistema de Administración de Recursos Humanos. Se utiliza la sigla RRHH como abreviación de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia

También es importante destacar que el autor desarrolla distintos conceptos aplicados al término *control*. Según Chiavenato (2019) éste puede ser entendido como *“función de la administración: que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. ... función de dar seguimiento y evaluar lo que se planteó, organizó y dirigió a efectos de observar si se ocurrieron desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias”* (p.378); también como *“...como medio de regulación a efectos de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas”* (p.378) y como *“función restrictiva y limitante de un sistema: para mantener a los participantes dentro de las normas deseadas de conducta”* (p.378).

En esta investigación se tomó como referencia el primer concepto que enfoca al término **control** como función de la administración.

Asimismo, y desde una visión general que engloba a las organizaciones cabe mencionar que hace décadas en la gestión pública se vienen desarrollando políticas que apuntan a la innovación de los sistemas administrativos y por ende, a aquellos vinculados a la gestión de recursos humanos. En este sentido y según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003)

*...”Para garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos*

*resultará imprescindible disponer de sistemas de información sobre el personal capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, existentes y previsibles en el futuro, agregadas por diferentes sectores, unidades, ámbitos organizativos, cualificaciones, franjas de edad, y cualesquiera otras agrupaciones necesarias para la adecuada gestión del recurso humano...* (cap. cuarto, inc. 14, p 12)

En otro apartado y como una de las funciones de los recursos humanos describe: *“...el estudio, diagnóstico, evaluación e innovación de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos y el impulso de las reformas necesarias para modernizarla y adaptarla a las necesidades cambiantes de las organizaciones públicas...”* (cap. cuarto, inc.51C, p24)

Estos enunciados han marcado el rumbo que rigen los propósitos de la gestión de recursos humanos en la administración pública.

En segundo lugar, se toman varios conceptos relacionados a la era de la información según los autores Ralph M. Stair y George W. Reynolds (2010) a saber:

**Dato:** *“son hechos aislados que pueden ser representados a través de distintos tipos.”*(cap1, p. 5)

**Información:** *“conjunto de hechos organizados de tal forma que poseen un valor adicional más allá del que tiene cada uno por sí mismo.”*(cap 1, p. 5)

**Sistemas de Información** *“...conjunto de componentes interrelacionados que reúnen, procesan, almacenan y distribuyen datos e información y proporcionan un mecanismo de retroalimentación con el fin de cumplir con un objetivo”* (cap 1 p.4).

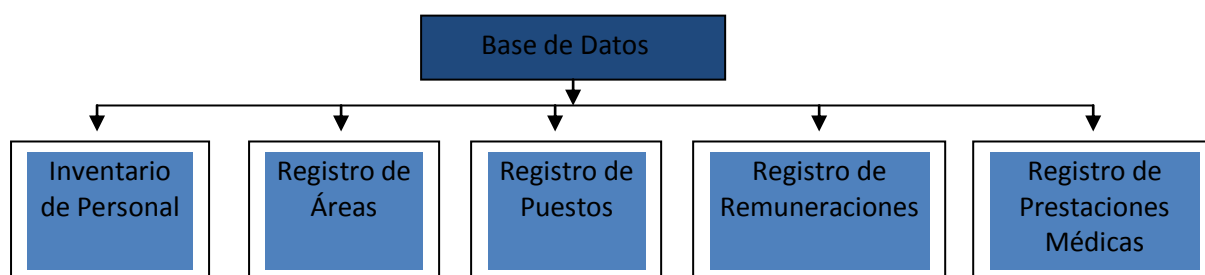
**Bases de datos:** *“... es un conjunto organizado de hechos e información que por lo general consta de dos o más archivos de datos relacionados”*(cap 1, p. 13)

Igualmente Chiavenato (2019) considera que en el área de recursos humanos las diversas bases de datos vinculadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de diferentes niveles los cuales se distinguen en: **Inventario de personal** (datos personales sobre cada empleado); **Registro de áreas** (datos sobre los ocupantes de cada puesto); **Registro de Puestos** (datos sobre los empleados de cada área, departamento o división); **Registro**

**de Remuneración** (datos sobre los sueldos e incentivos salariales) y Registro de Prestaciones médicas. El último nivel no fue abordado en el presente trabajo ya que es administrado por el área de Salud Laboral y no por el Departamento de Personal.

Al mismo tiempo, el procesamiento de datos implica la clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de datos con su consecuente información que puede darse de forma manual, automática o semiautomática. La información que sirve a toda la organización constituye el Sistema de información global mientras que la información que sustenta las decisiones jerárquicas constituye el Sistema de Información Gerencial que tiene por objeto ofrecer a los gerentes información sobre su personal.

Dentro de esta rama la investigación se detiene específicamente en el Sistema de Información el cual se nutre de la base de datos.



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, el sistema de información recibe entradas que se procesan y transforman en salidas a manera de informes, documentos lo cual requiere abastecerse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

Según el autor, para *la planeación* de un sistema de información de recursos humanos se necesita de elementos adquiridos de las siguientes fuentes: base de datos de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, gestión y evaluación de desempeño, gestión de sueldos, salarios y prestaciones, registro y controles de personal (faltas, retrasos, vacaciones, disciplina entre otros), estadísticas (grupos de edad, sexo, posiciones, etc), Higiene y seguridad (datos biométricos, salud, accidentes, alejamiento, etc), y gestores, equipos, proyectos. Por lo tanto, el sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de

decisiones. También debe nutrirse de información externa con datos de extractos del ambiente.

En tanto, las principales *aplicaciones* del sistema de información de recursos humanos son: la **jornada laboral**, entendida como la cantidad de horas diarias, semanales, o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo y por otra parte, **la disciplina** como condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que estipulan un compromiso con la organización.

Además, el presente trabajo indagó respecto de las implicancias del sistema de información de recursos humanos en el **desempeño** del Departamento de Personal en este sentido y según los autores Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo (CEPAL, 2005), “... *desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos...*”(cita Hernandez 2002, Indicadores de desempeño J.C. Bonnefoy y M. Armijo (cap. II p 21).

En este estudio se tuvieron en cuenta para abordar el análisis del desempeño, la **evaluación de procesos** y la **eficacia del sistema de información** la cual “...*mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo*” ( cap. II p 22).

Finalmente, en el presente trabajo se toma como marco jurídico el Decreto 697/05 y la Ley N° 12492/2005 que aprobó el convenio de cooperación firmado entre la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros y la provincia de Santa Fe para el proceso global de modernización del Estado, cuyo objetivo es la puesta en marcha de un programa de trabajo, centrado en los procesos de reforma de la Administración Pública Provincial, tendiente a la optimización de los Recursos Humanos, el fortalecimiento institucional y mejorar la capacidad de gestión de la misma.

A partir de ese momento se han llevado a cabo consecutivos convenios marco en pos de adecuar y fortalecer la innovación tecnológica en la provincia. Muchos municipios han gestionado diversos programas por medio de la provincia que ofrece la Secretaría de Innovación Pública dependiente

del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación pero este no es el caso del municipio en estudio.

En otro orden, la Ley N° 9286/1983 Estatuto y Escalafón del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia enmarca a los agentes en sus derechos y obligaciones describiendo agrupamientos, categorías, carrera, medidas disciplinarias, y reglas generales.

Esta investigación indagó dentro de su estudio acerca del alcance de la normativa mencionada anteriormente, especialmente en el Sistema de Información de Recursos Humanos.

A partir de este marco de referencia teórica, se diseña una matriz de análisis que intenta reflejar las dimensiones de análisis más relevantes y los aspectos significativos que se tuvieron en cuenta en el trabajo de campo.

### MATRIZ DE ANÁLISIS

INDICADORES	DIMENSIONES	ASPECTOS PARTICULARES
TECNOLOGÍAS APLICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	BASE DE DATOS	Inventario de Personal
		Registro de Áreas
		Registro de Puestos
		Registro de Remuneración
	SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS	Jornada Laboral
		Disciplina
		Licencias
		Estadísticas
DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	EVALUACIÓN DE PROCESOS	Diseño del software para emitir informes
		Cruce de datos para implementar procesos de control
	EFICACIA DEL SISTEMA DE INFORMACION	Factores limitantes para la implementación de nuevas tecnologías
		Conocimiento del personal para utilizar las tecnologías
		Conocimiento en gestión de recursos humanos por el personal del departamento de cómputos.



## **CAPITULO II: CONTEXTO INSTITUCIONAL**

Como se detalló en el capítulo anterior, este trabajo estudia acerca de las tecnologías aplicadas al sistema de información de recursos humanos del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda y las implicancias en el desempeño del mismo.

El presente capítulo se refiere a la historia y contexto que envuelve a la institución base de la presente investigación.

En relación a la historia y según el Profesor Federico Antoniasi (2013), esta ciudad tiene sus bases fundacionales en la organización de la Colonia Candelaria por el año 1870, a través de un programa de colonización agrícola, de carácter originalmente privado, encabezado por Carlos Casado del Alisal quien luego fuera su fundador. Se establece como una colonia modelo para la zona y en su centro urbano se desarrolla más tarde Villa Casilda, dado su expansión territorial, poblacional y empresarial en 1890 con la creación del nuevo Departamento Caseros es escogida como cabecera de la nueva unidad administrativa. Luego de casi 2 décadas de administración por parte de una Comisión de Fomento en el año 1907 es declarada ciudad y conformada en municipio.

Respecto de su ubicación Casilda se encuentra al sur de la provincia de Santa Fe, a 56 km de la ciudad de Rosario ubicada a la vera de la Ruta Nacional N° 33, según el censo poblacional 2010 contaba con 35.058 habitantes. Si bien sus orígenes remontan a una localidad agro exportadora actualmente es reconocida por su gran desarrollo industrial, comercial, educativo y cultural.

Especialmente, el presente trabajo fue realizado en el ámbito de la administración pública municipal de la ciudad de Casilda, provincia de Santa Fe, particularmente en el Departamento de personal dependiente de la Secretaría de Gobierno, Control Urbano y Convivencia. En la actualidad el Departamento Ejecutivo Municipal cuenta con las siguientes Secretarías:

1 Privada, de Comunicación Institucional y Protocolo, 2 Gobierno, Control Urbano y Convivencia, 3 Hacienda y Finanzas, 4 Producción, Empleo y Desarrollo Sustentable, 5 Planeamiento Urbano y Hábitat; 6 Desarrollo Social, Deporte y Diversidad, 7 Salud Pública, 8 Obras y Servicios Públicos, 9 Cultura y Educación, 10 Legal y Técnica y 11 Asuntos Judiciales.

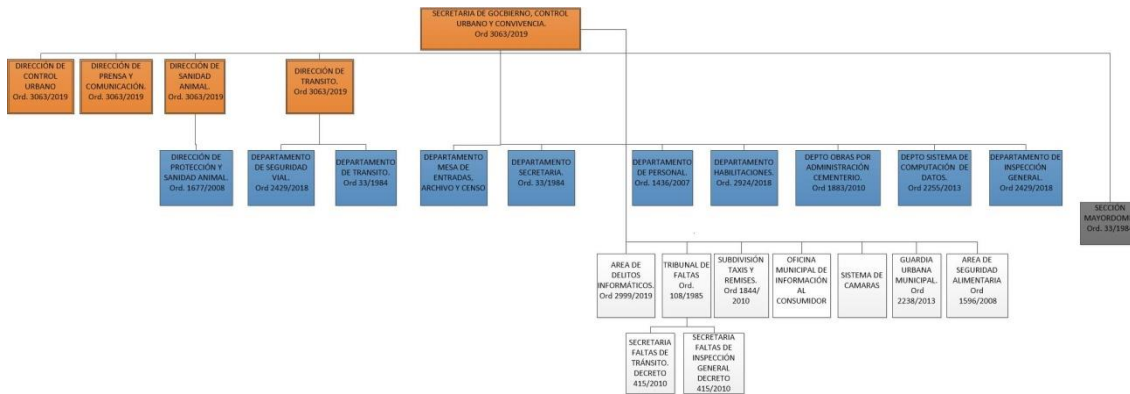
Es pertinente destacar, en relación al presente trabajo de investigación que el Departamento de Cómputo fue creado mediante Ordenanza N° 2255 en el año 2013 debido a la necesidad de contar con una estructura administrativa que contenga la atención de todos los temas referidos a las Tecnologías de la Información. Según esta ordenanza sus principales funciones se enumeran en:

- Unificar en su seno el aporte de soluciones tecnológicas a las necesidades de todos los sectores del Municipio.
- Gestión y mantenimiento de la Plataforma Informática y de Comunicaciones de la Municipalidad de Casilda.
- Administración y gestión de la Plataforma de Correo electrónico y sitios web.
- Administración de los Proyectos Tecnológicos en funcionamiento como Internet Comunitario, Zonas Wi Fi y aquellos que se creen en el futuro.
- Gestión de los recursos informáticos y tecnológicos del Municipio

Según la información suministrada por el Programador del Departamento de Cómputos, el sistema fue implementado en el año 1993 y su última actualización se realizó en el año 2011.

Igualmente, cabe mencionar que según la normativa en el año 1984 por Ordenanza N°33 se establece que en la estructura orgánica, la sección de "Personal" suba a la jerarquía de División; luego, por Ordenanza N° 1436 del año 2007 asciende a nivel de Departamento.

A continuación se visualiza el organigrama de la Secretaría de Gobierno, Control Urbano y Convivencia ya que es quien contiene a los departamentos de Personal y de Cómputos vinculados a este estudio.



Fuente: Elaboración propia

- Referencias:
- Estructuras en posiciones de rango de designación política
  - Estructuras de posiciones de Departamentos creados por Ordenanza
  - Estructura de posiciones de Sección creada por Ordenanza
  - Estructuras de posiciones operativas sin creación oficial

Al mismo tiempo, y según los datos suministrados por el Departamento de Personal, actualmente la planta de personal está compuesta por 393 empleados de planta permanente, 152 contratados y 20 transitorios. Por lo tanto, la suma actual de empleados municipales asciende a 565 personas. En esta provincia rige la ley provincial N° 9286: Estatuto y escalafón del personal de municipalidades y comunas de la provincia de Santa Fe, la misma sirve como marco referencial para el funcionamiento de las áreas relacionadas a los recursos humanos y a las demás dependencias.

En este sentido, la normativa mencionada clasifica a los diferentes tipos de personal para estas instituciones en: personal permanente, personal no permanente, personal de gabinete, personal contratado, personal transitorio. El presente trabajo tomo como referencia para su población a todo el personal y para su muestra parte del personal permanente, contratados y de gabinete.

Del mismo modo, se detallan especificaciones respecto de los derechos como: compensaciones, subsidios e indemnizaciones, menciones y premios, igualdad de oportunidad en la carrera, capacitaciones, licencias y justificaciones, asociarse, asistencia social, interponer recursos, reingreso, renuncia al cargo,

permanencia y beneficios para la jubilación o retiro, traslados y permutas y provisión de vestimenta del trabajo.

También hace referencia al régimen disciplinario para todo el personal.

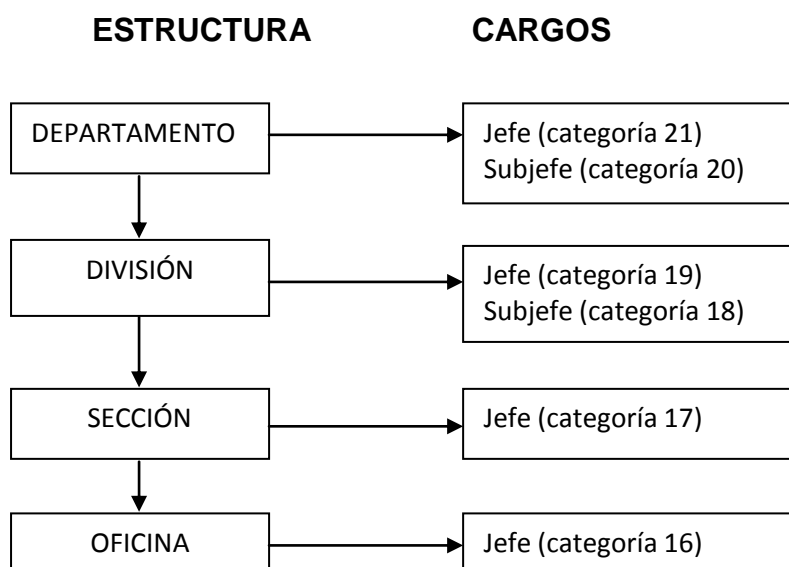
Asimismo, desarrolla el ámbito y estructura escalafonaria contemplando las categorías y el agrupamiento para cada personal que forman parte de las distintas funciones de la administración pública municipal. Las categorías están correlativamente numeradas de 1 a 24 dependiente de su antigüedad y función; según la ley, el personal deberá ser registrado en alguno de los agrupamientos que se detallan en el siguiente cuadro.

Agrupamiento	Tramos	Categorías
Administrativo	Personal de Ejecución Supervisión Superior	7 a 15 inclusive 16 a la 18 inclusive 19 a 24 inclusive
Profesional	Asistente profesional Asistente profesional mayor Jefes de área	16 a 18 inclusive 19, 20 después de 4 años 21 Departamento profesional 22 Área profesional
Técnico	Personal de Ejecución Supervisión Superior	6 a 15 inclusive 16 a 18 inclusive 19-20 Asistente téc. Mayor 21 Jefe área técnica
Hospitalario Asistencial	Servicio Hospitalario Ayudante de Enfermería Auxiliar de enfermería Enfermero profesional Enfermería Supervisión Supervisor hospitalario Servicios Asistenciales Celador	1 a 15 inclusive 5 9 16 16 a 18 inclusive 19 1 a 15 inclusive 9 a 17 según función

	Preceptor	16
	Jefe de preceptores	17
	Hogares	16 a 21 inclusive
Sistema de Computación de Datos	Registrador de datos	14
	Registrador de datos	15
	2da	16
	Operador de Servicio	16
	Secretario Técnico	17
	Operador de Consola	18
	Jefe de Mantenimiento	19
	Jefe de Costos y Contratos.	20
		21
	Ingenieros de sistemas	22
	Jefe de Dpto	23
	Administración	25
	Jefe de Operadores	
	Sub Director General	
	Director General	
Mantenimiento y producción	Personal de Ejecución	2 a 15 inclusive
	Personal de Supervisión	16 a 18 inclusive
	Personal Superior	19 Jefe de División
		20 Jefe de Mantenimiento
Servicios Generales	Personal de Ejecución	1 a 15 inclusive
	Personal de Supervisión	16 a 18 inclusive
	Personal Superior	19

Fuente: Elaboración propia

En relación a las estructuras y cargos las mismas se visualizan en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias éstas se rigen por medio de la Ley provincial N° 9256/1983; en la misma se enumeran los deberes y derechos de los empleados acorde a cada beneficio.

Aquí es importante mencionar que esta información tiene una relación directa con la base de datos y el sistema de información de recursos humanos del Departamento de Personal dado que es la norma que determina su alcance y aplicación.

En relación a uno de los temas planteados en la matriz de análisis del presente trabajo, es pertinente mencionar que la provincia de Santa Fe cuenta con una Federación de Sindicatos de Trabajadores Municipales quienes bregan entre otras cosas, por las remuneraciones de los empleados a través de diversos acuerdos y paritarias. En este sentido se describe la grilla del salario básico para cada categoría hasta la 21, porque es la de mayor rango que hay en ésta institución, según los aumentos logrados al mes de septiembre del presente año.

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUELDO BÁSICO</b>
8	\$ 44.166,52
9	\$ 47.551,76
10	\$ 49.316,72
11	\$ 52.408,86
12	\$ 55.058,59
13	\$ 58.592,23
14	\$ 63.008,87
15	\$ 68.750,44
16	\$ 79.350,39
17	\$ 81.558,43
18	\$ 85.975,07
19	\$ 111.738,31
20	\$ 115.860,51
21	\$ 123.074,50

Fuente: Elaboración propia según datos publicados por la Festrám en septiembre de 2022.

En otro orden, y como se mencionó en el capítulo anterior, se destaca que a nivel provincial en el año 2005 se aprobó mediante Ley 12492 un convenio de cooperación firmado entre la Subsecretaría de Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros y la provincia de Santa Fe para el proceso global de Modernización del Estado.

Recientemente, mediante Resolución 0007/2019 se gestionó la implementación de módulos del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) en la Dirección General de Formación de Recursos Humanos de la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública dependiente del Ministerio de Economía. Este proceso se implementó por etapas desarrollando los módulos: Escritorio único (EU), Comunicaciones Oficiales (CCOO), Generador de Documentos Electrónicos Oficiales (GEDO), Expediente Electrónico (EE), Porta Firma (PF), Registro Legajo Multipropósito y Portal Autogestión Santa Fe, como medio de

creación, comunicación, registro, archivo de notas, memorándum y documentos.

En relación a estos proyectos, hasta el momento la municipalidad de Casilda no ha establecido ninguna adhesión a tales reglamentaciones ni establecido convenios para implementar los mismos.



### CAPITULO III: FUNCIONAMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, y en consonancia con la matriz de análisis, en el presente capítulo se detalla el funcionamiento de las herramientas tecnológicas utilizadas por el Departamento de Personal, a partir de sus sub dimensiones y aspectos particulares. Esta dimensión contempla dentro de la sub dimensión **base de datos** a los siguientes aspectos particulares: inventario de personal, registro de áreas, registro de puestos y registro de remuneraciones.

Mientras que el subsistema **sistema e información** abarca los aspectos particulares: jornada laboral, disciplina, licencias y estadísticas. Las mismas se caracterizan y describen de acuerdo a la perspectiva teórica del autor Idalberto Chiavenato (2019) y se vincula su análisis con la ley de escalafonamiento del personal de municipios y comunas de la provincia.

#### MATRIZ DE ANÁLISIS

INDICADORES	DIMENSIONES	ASPECTOS PARTICULARES
TECNOLOGÍAS APLICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	BASE DE DATOS	Inventario de Personal
		Registro de Áreas
		Registro de Puestos
		Registro de Remuneración
	SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS	Jornada Laboral
		Disciplina
		Licencias
		Estadísticas

DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	EVALUACIÓN DE PROCESOS	Diseño del software para emitir informes
		Cruce de datos para implementar procesos de control
	EFICACIA DEL SISTEMA DE INFORMACION	Factores limitantes para la implementación de nuevas tecnologías
		Conocimiento del personal para utilizar las tecnologías
		Conocimiento en gestión de recursos humanos por el personal del departamento de cómputos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos suministrados por el programador del Departamento de Cómputos, el sistema fue elaborado con un programa propio de acuerdo a los requerimientos del Departamento de Personal. El mismo está desarrollado en un entorno de base de datos que se denomina *Progress*, el cual no se puede programar en otro lenguaje que no sea el del administrador de la base de datos.

### III.I Bases de datos

Las **bases de datos** relacionadas lógicamente entre sí en el área de recursos humanos, permiten la utilización de una herramienta en la que se pueden crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar información.

Con relación al **inventario de personal** el cual está compuesto por los datos personales de cada empleado, se observa que el departamento de personal utiliza procesos manuales correspondiente a la carpeta legajo individual en formato papel y semiautomáticos en el que se carga la información a una computadora.

En la siguiente imagen se visualizan las casillas relacionadas a todo el funcionamiento del sistema de las cuales se van desplegando opciones para la realización de diversas acciones.



Imagen I. Fuente: Departamento de Personal

Es importante mencionar que cuando el empleado ingresa se le designa un número de legajo y se habilita una carpeta de cartulina con documentación e información que luego se almacena en archivos metálicos. A partir de ahí se va armando su historial y algunos datos se digitalizan como se observa en la próxima imagen.

Aquí se aprecia el recorrido que se origina en la casilla empleados, luego mantenimiento de datos y desde allí se accede a la carga o modificación de los datos personales entre otros.

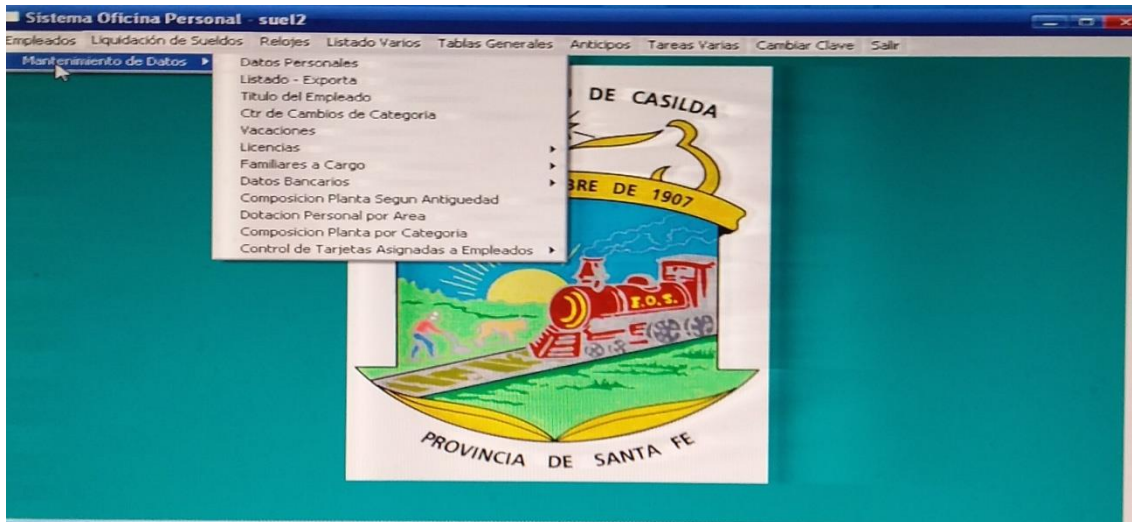


Imagen II. Fuente: Departamento de Personal

En esta instancia, se presenta en la imagen posterior el detalle de los conceptos que son cargados en el inventario de personal.

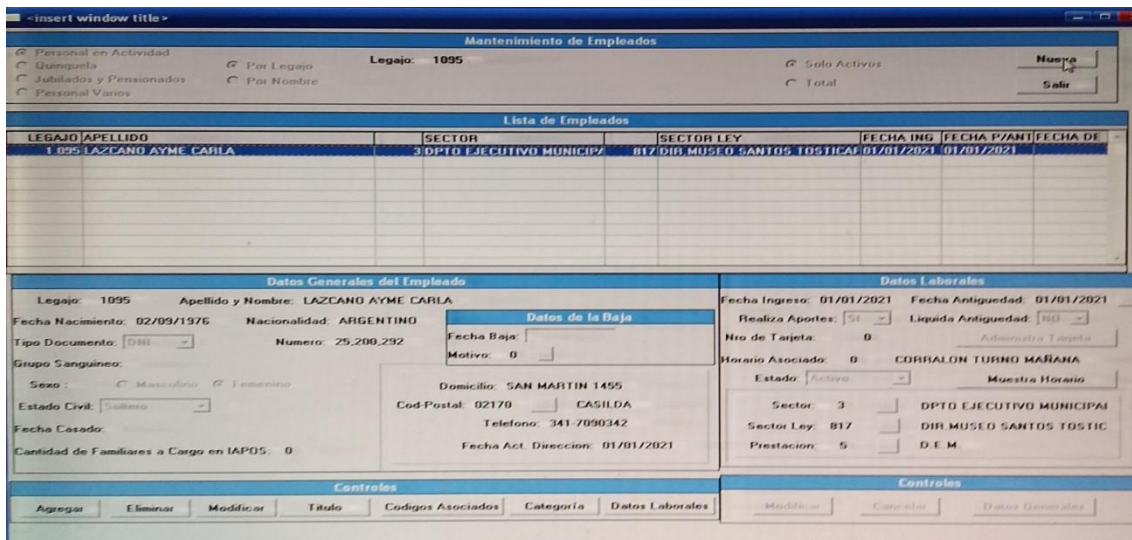


Imagen III. Fuente: Departamento de personal

A primera vista se visualiza la carga de datos generales respecto de la información particular relacionada con cada agente, entre ellas se encuentran:

- Número de legajo
- Nombre y Apellido
- Fecha de Nacimiento
- Nacionalidad
- DNI
- Grupo sanguíneo

- Sexo
- Estado Civil
- Domicilio
- Código Postal
- Ciudad
- Teléfono
- Fecha en la que se cargó la dirección
- Carga de familiares a cargo de la obra social
- Fecha de Baja
- Motivo

Con relación a esta información se observa que el número de DNI esta separado por comas lo que resulta confuso para la lectura del mismo, el espacio para el grupo sanguíneo se encuentra vacío, respecto de la casilla sexo ésta sólo contempla dos opciones, en el sitio del estado civil en esta imagen, que contiene mis datos personales, contiene un dato erróneo ya que lo correcto sería divorciada.

Por otro lado, y de acuerdo con los conceptos planteados en la Ley de Municipios y Comunas de la provincia que fueron expuestos en el capítulo anterior, parte de la terminología utilizada no condice con este criterio a saber:

- la clasificación del *personal en actividad* en esta solapa no representa que tipo de contratación tiene si pertenece a las categorías de planta permanente, contratado, transitorio, personal de gabinete.
- aparecen opciones que luego no pueden utilizarse operativamente y que se desconoce para que fueron divididas de la siguiente forma: *quinquela*, que es un Complejo educativo y cultural en el que la mayoría del personal es contratado por horas para el dictado de clases; *jubilados y pensionados* a quienes no se les hace el seguimiento desde el departamento de personal ya que se gestiona desde la secretaría de salud y una vez que se desvinculan se les da la baja en el sistema; *personal varios* no se pudo inferir a que se refiere este concepto.

Siguiendo con la base de datos desarrollada por el autor Chivenato a continuación se describe el funcionamiento de la misma en relación al **registro**

**de áreas** (estructuras correspondientes al organigrama) **y de puestos** (cargos del personal).

Por consiguiente se presenta la siguiente imagen correspondiente a la carga de datos de laborales.

Datos Laborales			
Fecha Ingreso:	23/12/1981	Fecha Antigüedad:	23/12/1981
Realiza Aportes:	Si	Liquida Antigüedad:	Si
Nro de Tarjeta:	1265058	Administra Tarjeta	
Horario Asociado:	6	CORRALON TURNO MAÑANA	
Estado:	Activo	Muestra Horario	
Sector:	708	CAMIONES	
Sector Ley:	52	EF.S.COM.OF.ESP.PAR.AUTO	
Prestacion:	1	EFECTIVO	

Controles		
Modificar	Cancelar	Datos Generales

Imagen IV. Fuente: Departamento de personal

En conjunto, la imagen muestra como estan desagregados los datos básicos respecto de la vinculación laboral.

Aquí se observa que la casilla *sector* la cual debería representar a la estructura jerárquica política del momento, según la ley antes mencionada, se describe sin discriminación de pertenencia a una estructura en particular, en este caso donde dice “camiones” debería figurar la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

En consecuencia, este formato no permite la posibilidad de emitir informes relacionados al personal que se encuentra en cada secretaría.

Visto que, esta solapa carece de la casilla agrupamiento (en este caso sería mantenimiento y producción) como también lo estipula la ley, por añadidura, los datos de cuántas personas forman parte de cada uno no puede ser emitida como informe.

En tanto en la casilla *sector ley* figuran datos relacionados al puesto del personal como también a su ubicación con una denominación un tanto ilegible,

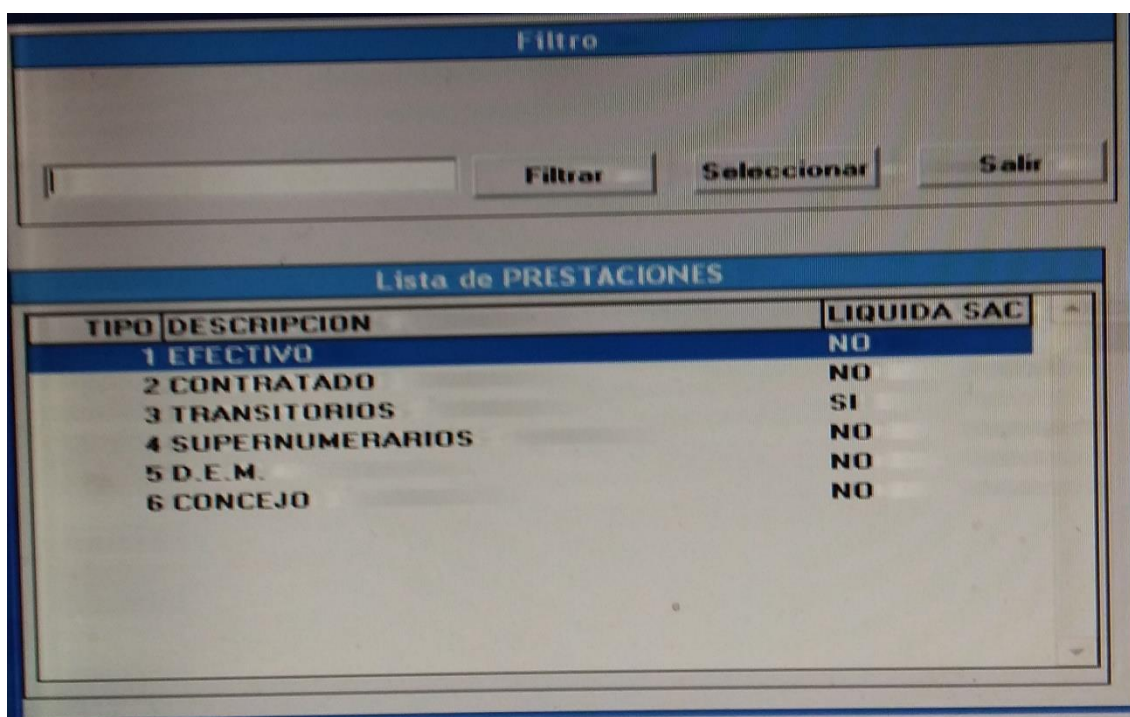
en este caso se detecta que la terminología no esta relacionada con los tramos ni los cargos de la ley.

Esta base de datos también carece de una espacio para las estructuras orgánicas creadas por ordenanza que determinan el organigrama, en la imagen anterior la denominación sería: División Parque Automotor.

Por otra parte, es importante mencionar que cuando se producen traslados de personal de una dependencia a otra no siempre se realiza la resolución correspondiente que permitiría la actualización de estos datos en la base, en estos casos la información queda desactualizada.

Asimismo, en este apartado de datos laborales no se percibe el puesto del empleado.

Como se definió en el capítulo anterior, la ley que rige para el personal municipal estipula distintos tipos de contrataciones los cuales no se aprecian directamente en los datos laborales. Al desplegar la lista de prestaciones como se observa en la siguiente imagen, se describen distintas denominaciones que corresponderían a las categorías de contratación, si bien algunos términos podrían asociarse las mismas no condicen con las enunciadas en la ley.



TIPO	DESCRIPCION	LIQUIDA SAC
1	EFFECTIVO	NO
2	CONTRATADO	NO
3	TRANSITORIOS	SI
4	SUPERNUMERARIOS	NO
5	D.E.M.	NO
6	CONCEJO	NO

Imagen V. Fuente: Departamento de personal.

Continuando con los datos relacionados al **registro de remuneración**, según la información suministrada por el Departamento de Personal existen dos programas informáticos similares para la liquidación de sueldos. Uno destinado al personal de planta permanente y de gabinete el cual es manejado por el Jefe del departamento y otro, para la liquidación de contratos por locación de servicios y personal transitorio que es administrado por la subjefa del departamento.

En la primer etapa de este proceso el personal imprime el listado con todos los códigos especiales que se liquidaron el mes anterior para chequear uno por uno de forma manual si deben seguir liquidandose esos conceptos en el mes en curso. Dado que estos códigos están vinculados a porcentajes en relación al salario básico si hay algún cambio en el mismo vuelven a calcular todos los montos *manualmente con una máquina registradora*.

Los códigos que corresponden a los descuentos de ley se calculan automáticamente mientras que todos los otros deben realizarse de forma manual para luego cargarse en el sistema.

Códigos Asociados al Empleado			Tabla de Códigos	
Legajo: 1095 LAZCANO AYME CARLA			CODIGO	DESCRIPCION
Códigos Asociados al Legajo			1	SUELDO BASICO
CODIGO	DESCRIPCION	ACTUA COMO	2	SUPL. HABIL. PAG.
200	JUBILACION	CODIGO DE HABER	3	SUPL. RIESGO
203	SEG. RETIRO JUBI	CODIGO DE DESCTO	4	SUPL. INSPECC.
206	IAPOS	CODIGO DE DESCTO	5	SUPL. EQU. PESADO
305	SERV. COMP. IAPOS	CODIGO DE DESCTO	6	SUPL. P./INCOM. PF.
			7	GTOS. REPRES.
			8	GTOS. REPRES. CON
			9	SUMA FIJA NO R.
			10	SUPL. ASIST. HOSP.
			11	DIF. S.A.C.
			12	ART. 20
			13	REINT. PRESENT.
			14	LICENCIAS PEND.
			15	DIF. SUELDO
			16	GS. REPRES. I.M.
			17	SUPL. TESORERIA
			18	RETRIB. JERARQUI
			19	DCTO. AGUINALDO

Imagen VI. Fuente: Departamento de personal



De la misma forma y dado que se les otorga a los empleados el cobro del salario mínimo garantizado, para todos aquellos que sus haberes no lleguen a ese monto, se calcula de forma manual y se carga en el sistema todos los meses la diferencia para llegar al número establecido por el Ministerio de Trabajo de la Nación.

Por otra parte, uno de los códigos que corresponde al Art. 20 de la ley en el cual se otorga una diferencia monetaria para quienes esten ocupando funciones que corresponden a una categoría superior a la de base, para calcular todos los meses el valor que se paga por presentismo, el personal debe desactivar este concepto para poder cargarlo con el monto correspondiente a la categoría que suplanta ya que el programa lo tiene asociado a su categoría de base.

Referido también al concepto de presentismo, dado que generalmente se abona unos días antes de que culmine el mes, en este caso se paga a mes vencido pero calculado con el valor que corresponde al mes que se esta liquidando.

Además, se pudo apreciar que específicamente en el concepto que se refiere al pago del adicional *Dedicación Funcional* se encuentra una inconsistencia entre el porcentaje que figura en la ley y lo que se abona a quienes tienen este beneficio.

En el mismo sentido, se detecta que existe un código de liquidación que se denomina “30 % no remunerativo” el cual es inexistente para la ley.

Respecto de uno de los beneficios establecidos como asignaciones familiares que se refiere al concepto “*cónyuge*” para la ley se observa que se liquida como concepto “esposa” y solo lo cobra personal masculino.

Siguiendo con cuestiones terminológicas relacionadas a la base de datos en relación a las remuneraciones hasta hace muy poco en el recibo de sueldo mensual figuraba como encabezado “*liquidación final*”, concepto que debe utilizarse al momento de la desvinculación del personal.

Por otra parte, se observa que en el recibo de sueldos figura al igual que en el sistema el número de DNI y el de legajo separado con comas.

Es importante destacar en este punto que hasta noviembre del año 2021 el asiento de sueldos se realizaba de forma manual, a partir de la incorporación de un nuevo Jefe de personal se comenzó a realizar automáticamente.

También se dependía exclusivamente del Departamento de Cómputos para visualizar las horas extras dado que no se contaba con ese permiso, actualmente esta información es accesible al departamento de personal.

Continuando con el proceso de liquidación una vez que se confirman los sueldos se generan archivos para los bancos los cuales contienen el nombre del personal, número de cuenta e importe.

Actualmente se envía el asiento de sueldos digital al departamento de contaduría quienes tienen acceso a visualizar los montos desagregados.

Cabe mencionar que el sistema no contempla el recibo de sueldo digital, por lo que se imprimen todos y cada empleado pasa a retirarlo por el Departamento de Personal.

Seguidamente se abordan los aspectos particulares vinculados al Sistema de Información según los criterios descritos por el autor Idalberto Chiavenato (2019).

### III.II Sistema de Información

Retomando lo desarrollado en el capítulo I y según los autores Ralph M. Stair y George W. Reynolds(2010) *“un sistema de información es una herramienta que por medio de la interrelación de un conjunto de componentes permite obtener un mecanismo de retroalimentación de datos e información, útiles para el cumplimiento de objetivos.”*(cap 1, p 4 )

Con relación al aspecto particular **jornada laboral** y de acuerdo a la información suministrada por el Departamento de Personal, primeramente hay que mencionar que en la municipalidad el horario esta dividido en dos tramos de 6 horas cada uno. El personal desempeña sus labores de 7 a 13 hs o de 13 a 19 hs y se utiliza un sistema de relojes y tarjetas magnéticas para la marcación del horario de entrada y salida.

Este departamento accede a la lectura de los relojes por medio de una aplicación denominada “incro”, la misma se encuentra instalada en una sola computadora de la oficina y es administrada por una empleada de la misma.

Aquí se detecta una característica particular y es que 6 dependencias no cuentan con fibra óptica por lo que el Departamento de Personal no puede visualizar a diario el contenido de esos relojes.

Para realizar esta tarea una vez al mes van hacia cada repartición con un *pen drive* a recolectar los datos de cada uno de los relojes y luego los bajan al programa especial para su lectura. Esta situación dificulta y retrasa las tareas del área ya que el personal que forma parte de estas dependencias equivale casi a la mitad del total.

Asi mismo, por este motivo no se pueden informar reportes diarios por ejemplo de ausentismo.

También es importante destacar que no todas las reparticiones cuentan con reloj por lo que el personal que se desempeña en las mismas debe ir a la entrada y salida a marcar a otro espacio donde tiene asociada su tarjeta, aveces bastante distante del lugar donde diariamente realiza sus tareas. Esta situación provoca en el personal insumo de mayor tiempo y aveces de recursos económicos que deben afrontar, por ejemplo en días de lluvia si no cuentan con movilidad propia.

Cuando el Departamento de Personal está en condiciones de leer todos los relojes debe cotejar con los expedientes de todo el mes las observaciones que anuncian los mismos para conocer si las diferencias en la marcación del personal corresponden a ausencias justificadas o no, recupero de horas u horas extras. Este proceso se desarrolla de forma manual para luego cargar lo que corresponda en el sistema.

Por tanto, la información de las marcaciones que arrojan los relojes no impactan directamente en el sistema.

En el caso de las horas extras, las mismas deben ser informadas mediante planillas especiales autorizadas por el jefe inmediato y el secretario correspondiente; éstas son cotejadas con las marcaciones en el Departamento de Personal y calculadas manualmente de acuerdo a la normativa vigente según los días y horarios en que son llevadas a cabo.

La Ley también contempla la posibilidad de inasistencia o retiro anticipado por imprevistos personales y el derecho a compensar este tiempo en los siguientes 30 días; esta particularidad es informada por el jefe de turno mediante expediente. Respecto a esta situación el Departamento de Personal debe procesar esta información de forma manual para cargarla luego al sistema.

En el mismo sentido, existe otro beneficio que otorga la Ley en relación a la posibilidad de retirarse 3 horas antes de la culminación de la jornada laboral por algún trámite especial que deba realizar el agente una vez al mes. De igual forma esta particularidad debe ser informada y autorizada mediante expediente por parte del jefe inmediato y procesada por el departamento de personal.

Tanto las compensaciones de horas como la opción de retirarse antes, son datos que deben ser cargados por el Departamento de Personal en el tiempo correcto para evitar que el empleado pierda el beneficio del pago de presentismo. Esto depende también de que cada jefe eleve la nota en tiempo y forma para ser procesada correctamente.

Continuando con los aspectos particulares de la matriz de análisis en relación al sistema de información y respecto de la **disciplina** se observó que las medidas aplicadas al personal en este sentido son notificadas por cada jefe de área mediante expediente. Luego se eleva a la Secretaría de Asuntos Legales y se informa al agente afectado que tiene derecho a un descargo.

Esta información queda registrada en la carpeta formato papel del empleado y se traslada al sistema solo si el agente es suspendido. Como no se encuentra determinado un sector específico dentro del sistema para la disciplina, a partir de la solapa datos personales dentro de la categoría licencias se encuentra la suspensión. En este caso no existe la posibilidad de observar bajo que artículo, motivo se determinó dicha medida.

Otro aspecto particular a desarrollar en el presente trabajo es el vinculado a las **licencias**. Según los datos suministrados por el Departamento de Personal este aspecto conlleva un proceso semiautomático en el que al llegar el expediente con la solicitud de licencia, el sistema permite cargar el artículo referido a la misma pero no lo va contabilizando. Esta situación genera que cada vez que un empleado se comunica consultando cuantos días de licencia le quedan, el personal del departamento debe chequear en cada carpeta individual la solicitud de varias licencias hacía atrás para calcularlas e informar correctamente, por ejemplo en el caso de licencia anual ordinaria.

Dado que el sistema esta programado bajo códigos de licencias que no permite cargar más de uno por día, en el caso de que una empleada este bajo la licencia de lactancia y necesita ausentarse por otro motivo, desde el departamento de personal deben desactivar el código de lactancia, colocar el correspondiente y al otro día volver a activar el de lactancia.

Específicamente sobre la licencia anual ordinaria tampoco se visualiza a que año corresponden los días, actualmente dado que mucho personal contaba con varias licencias pendientes a tomar, se realizó un convenio entre el poder ejecutivo y el gremio donde se acordó que el personal debe tomarse todas las licencias atrasadas, la contabilización de esta tarea se realiza toda manualmente.

Por último, y según lo establecido por el autor Chiavenato (2019), se analizó el sistema de información en relación a las **estadísticas**.

Particularmente en este sentido, el sistema por sí solo no determina la posibilidad de emitir reportes directamente del mismo. En alguna información existe la opción de exportar los datos a un excel y a partir de ahí poder filtrar lo que se necesite.

Tal como se ha manifestado hasta el momento, y a pesar de la posibilidad de exportar datos, al realizar la carga de los mismos con términos que no son los establecidos por la normativa esto impide directamente su reporte.

En cambio, algunos conceptos vinculados a números si pueden ser informados como por ejemplo cuántas personas tiene determinada categoría. De igual modo, este sector del sistema permite visualizar la antigüedad y cuantas personas forman parte del personal efectivo que para la ley sería personal permanente.

Por consiguiente, de acuerdo a la información recopilada y expuesta en el presente capítulo se observa que existen algunas inconsistencias operativas y semánticas que dificultan la función última de la base de datos y el sistema de información.

Tomando como referencia lo planteado por Chiavenato (2019), el buen funcionamiento de un sistema de información, el cual se nutre de la base de datos, permite al área de recursos humanos facilitar reportes que colaboren con la toma de decisiones.

Es importante destacar en este sentido, que la comunicación transversal entre distintos actores de la organización es crucial para lograr un correcto suministro de datos, procesamiento y efectiva emisión de informes.

**CAPITULO IV: IMPLICANCIAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

Conforme a la matriz de análisis, el presente capítulo indagó respecto del **desempeño del Departamento de Personal** en relación a la **evaluación de procesos y la eficacia del sistema de información.**

**MATRIZ DE ANÁLISIS**

<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ASPECTOS PARTICULARES</b>
TECNOLOGÍAS APLICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	BASE DE DATOS	Inventario de Personal
		Registro de Áreas
		Registro de Puestos
		Registro de Remuneración
	SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS	Jornada Laboral
		Disciplina
		Licencias
		Estadísticas
DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	EVALUACIÓN DE PROCESOS	Diseño del software para emitir informes
		Cruce de datos para implementar procesos de control
	EFICACIA DEL SISTEMA DE INFORMACION	Factores limitantes para la implementación de nuevas tecnologías

		Conocimiento del personal para utilizar las tecnologías
		Conocimiento en gestión de recursos humanos por el personal del departamento de cómputos.

Aquí es pertinente recordar que *“... desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos...”* (citaHernandez 2002, Indicadores de Desempeño en el Sector público de J. C. Bonnefoy y M. Armijo, cap. II p 21).

Respecto de la sub dimensión evaluación de procesos se tuvieron en cuenta los aspectos particulares referidos al **diseño del software para emitir informes y el cruce de datos para implementar procesos de control.**

En cuanto a la sub dimensión eficacia del sistema de información se abarcaron los siguientes aspectos particulares: **factores limitantes para implementar nuevas tecnologías, conocimiento del personal que forma parte del departamento de personal para utilizar las tecnologías y de conocimiento del personal del departamento de cómputos en relación a la gestión de recursos humanos.**

En este sentido y de acuerdo a lo mencionado en el capítulo I tomando como referencia a los autores Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo (CEPAL, 2005), *“... los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución...”* (cap. II p 23).

Para la elaboración de este capítulo se realizaron entrevistas a distintas autoridades del poder ejecutivo municipal para conocer su opinión respecto del desempeño del Departamento de Personal y el de Cómputos. También



se entrevistó a la Comisión Directiva del Sindicato de Trabajadores Municipales.

Se utilizó esta herramienta ya que la misma permite obtener de primera mano la percepción de los protagonistas en relación al tema de investigación. Originalmente también se había contemplado la posibilidad de realizar un cuestionario a parte del personal, pero a medida que avanzó el presente trabajo se detectó que una gran mayoría de los empleados municipales no conocen información referida al sistema de información de recursos humanos, por lo que se descartó esta herramienta.

Seguidamente, se analizan las entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Personal y al Programador del Departamento de Cómputos. Se considera que estas conversaciones tienen características particulares en sus preguntas que ameritan un tratamiento diferenciado del resto de los funcionarios.

Un primer aspecto consultado tiene que ver con el tiempo del entrevistado en su cargo y en ese sector.

En este sentido el Jefe de Personal manifiesta:

*J.B –“Al departamento ingresé en mayo del 2009; desde el 2009 a diciembre del 2019, de ahí hice un parate que me trasladaron al Centro Cultural desde enero del 2020 hasta octubre del 2021 en el cual me trasladan nuevamente al Departamento de personal y me nombran Jefe a cargo.”*

En tanto el Programador de Sistemas dice:

*S. – “Mi función es la programación de los sistemas municipales en todo su ámbito, no soy empleado municipal soy tercerizado contratado, y mi experiencia con la municipalidad, mi antigüedad es de 1993. Con algunas interrupciones en el tiempo pero desde esa fecha estoy en la municipalidad en forma externa en la parte de desarrollo de sistemas”*

Seguidamente se indaga respecto de si consideran si es suficiente la cantidad de empleados que se desempeña en cada departamento.

*J.B- “No, es insuficiente, hoy en día somos 4 personas, al menos deberían ser 5 o 6 personas, dependiendo de las tareas; ese sería el número correcto”.*

*S.- “No, es totalmente insuficiente la estructura del departamento de sistemas, lo que sería el departamento de sistema no es solo la programación sino toda*

*la parte de infraestructura y hay un solo empleado de planta que debería ser supuestamente el encargado de todo, porque yo desde el comienzo no soy de planta, entonces el día de mañana puede ocurrir que por los avatares ya sea del lado dirigencial o la parte profesional mía se decide no continuar y la municipalidad se queda sin el soporte de sistemas en la parte de programación. El municipio necesitaría hoy por lo menos una estructura interna de 3 a 4 personas de planta”.*

Según lo expresado por los dos entrevistados se denota una carencia concreta de personal en los departamentos involucrados. Esto se traduce también en una limitación de tareas de cada sector, situación que han manifestado al ser consultados por la distribución de las mismas.

En relación al conocimiento que los entrevistados tienen sobre cuándo se comenzó a utilizar tecnología en el Departamento de Personal manifestaron lo siguiente:

*J.B- “Bien no sabría decirte, el año que yo ingrese ya se estaba trabajando con la base de datos en el 2009 y el programa que estamos utilizando ahora yo lo conocí en el 2013 cuando estaba a cargo de la gente precarizada, ahí fue que el programador me había instalado el programa este que hay actual. Pero digitalizado hace bastante tiempo que esta todo, debe ser fácil más de 20 años.”*

*S. - Desde el 93 a la fecha esta implementada.*

Para conocer un poco más sobre cuestiones técnicas del sistema, se conversó con el programador acerca de qué tipo de programa se utilizó, en qué lenguaje está escrito, y cuándo fue la última actualización, a dichas consultas respondió:

*S.- “Es un programa propio en base a los requerimientos de la oficina de personal, quienes definieron cuál era la metodología de la liquidación de sueldos, la expertis de los que estábamos oportunamente en el sector de desarrollo, y digo estábamos porque éramos dos personas y he quedado yo; se hizo el desarrollo del sistema de sueldos, en base a los requerimientos de la liquidación de sueldos del gremio municipal. Por ahí no es igual a otros sistemas de sueldos. Esto está desarrollado en un entorno de base de datos Progress ese es el entorno, es una herramienta de desarrollo que es administrador de base de datos con un entorno de desarrollo propio. No se*

*puede programar en otro lenguaje que no sea del administrador de base de datos.*

*El programa se va actualizando permanentemente a medida que personal va solicitando cambios, por ejemplo ahora con esto de las cláusulas gatillo se tuvo que modificar el sistema, antes la cláusula gatillo no existía. Se desarrollo en 1993 y se fue actualizando nuevas versiones de la plataforma de desarrollo, la última actualización de la plataforma de desarrollo es del 2011 y el programa va sufriendo cambios según los requerimientos de la oficina. A veces solicitan hacer algunas particularidades en la metodología de pago, en cuotas, anticipos”.*

En este sentido, se observa que el programador forma parte del proceso de digitalización de información en el departamento de personal desde sus comienzos.

Por otra parte y para comprender el funcionamiento del departamento de personal se indagó respecto de si el jefe recibe directivas del poder ejecutivo en relación específica a la implementación de políticas de recursos humanos.

En relación a esta pregunta el jefe manifestó:

*J.B- “No, no hay una gran bajada de línea de cómo trabajar, es como que tenemos libertad en el trabajo y las decisiones las tenemos que tomar nosotros mismos pero yo hago siempre las consultas al poder ejecutivo para ver si es correcto lo que voy a hacer o no. No nos han bajado nunca una línea directa”.*

Para analizar el desempeño de los departamentos por medio de la evaluación de procesos se realizaron preguntas concretas respecto del diseño del software y su posibilidad de emitir informes, a estos interrogantes los referentes contestaron:

*J.B- “El sistema en un 50% es útil, pasa que hay un montón de cosas que no se pueden sacar, informaciones, estadística, porque se está fallando con un sistema de enrolamiento del personal; al fallar eso de cómo el personal está mal enrolado no se puede sacar estadística de las horas extras de los distintos sectores o de cuantos empleados hay en tal dependencia y hay un montón de cosas que se hacen manualmente que se tienen que volver a cargar. Para mí es un sistema complicado, optaría por un sistema de*

*liquidación de sueldos y de control ya sea de ausentismo, vacaciones algo más sencillo ya que no es práctico”.*

*S.- “También en base a las solicitudes de la oficina o de la parte dirigenal del ejecutivo, según las necesidades que están requiriendo se hace la adecuación del sistema, no está encasillado a informes fijos, hay informes que están ya armados y que están funcionando históricamente, pero si necesitan un informe en particular, se desarrolla el aplicativo para obtener los informes”.*

Específicamente se le preguntó al programador si el diseño del sistema había contemplado lo establecido en la Ley de escalafonamiento del empleado municipal a lo que contesto:

*S.- “No lo recuerdo, en teoría esta armado en base a lo que es el organigrama del momento, cuando uno habla de sector, sector de ley, se utilizó la terminología que oportunamente los que estaban en su momento en la parte del personal nos pidieron usar. Pero no sé si responde al escalafonamiento de la ley, no lo sé a eso”.*

De acuerdo a lo antes expuesto, se visualiza que hay una dificultad concreta respecto de la complejidad del sistema manifestada por el jefe del Departamento de Personal que no es percibida de igual manera por el programador del departamento de cómputos.

Así mismo se dialogó con los entrevistados en relación a la división de tareas entre los departamentos y si existen acciones vinculadas al departamento de personal que se ejecutan desde el departamento de cómputos. Sobre este eje respondieron:

*S.- “Por ahí tareas muy puntuales, en general tratamos de independizar todas las tareas del departamento de personal que no dependan de sistemas. Hay algunos casos muy puntuales que por temas de seguridad las hace sistemas. Creo que con la incorporación del nuevo jefe en el área de personal, desde el punto de vista operativo ha habido una agilización en muchas de las actividades que por ahí antes estábamos medio trabados. La persona que estaba antes que se jubiló venía de una escuela vieja, más allá de que estuvo en todo el desarrollo, pero en la parte tecnológica tenía ciertas limitancias que con el nuevo jefe se pudo avanzar muchísimo en la independencia del sistema de sueldos con respecto a la oficina. Con la otra persona había muchas cosas*

*que no se animaba, no quería o no podía hacer entonces las teníamos que hacer desde el departamento de cómputos.”*

*J.B- “Ya hacen dos años que se está reclamando que tienen que instalar el sistema de uno de los bancos que nosotros operamos y por cuestiones x del jefe del departamento, cuestiones de tiempo, nunca se pudo instalar ese sistema dentro de nuestras oficinas, tenemos que depender de él para hacer las acreditaciones bancarias. Nos ha pasado muchas veces que se ha equivocado el programador de diferentes archivos, que ha mandado erróneo por no controlar lo que mandaba, eso perjudica a toda el área. Y otro inconveniente que teníamos con el programador que la antigua jefa dependía mucho de él pero por suerte eso ya está superado y todas las tareas que hacía ese programador ya las estamos haciendo desde el área nuestra.”*

A continuación se consulto al programador sobre las opciones de cruzamiento de datos que permite el sistema para implementar procesos de control, en relación a esta temática expresó:

*S.- “Si cualquier otra oficina quisiera acceder al sistema de personal, podría, obviamente que tendría que tener la limitancia de no modificación de datos, solamente consulta, de hecho hay algunos cruces existentes actualmente entre personal y contaduría, personal hace toda la liquidación de sueldos, genera toda la información para la acreditación bancaria y después tesorería y contaduría generan la orden de pago y la transferencia efectivamente del dinero. La registración contable se hace automática. La parte del ejecutivo no tiene acceso porque nunca lo han solicitado, realmente el ejecutivo no tiene acceso a ninguna parte del sistema municipal”.*

Este es otro de los aspectos particulares de la evaluación de procesos que permite medir el desempeño, de acuerdo a lo desarrollado por el programador a esta consulta se entiende que las herramientas de control están disponibles no así utilizadas en todo su potencial.

Seguidamente y de acuerdo al indicador “eficacia del sistema de información” se describen las respuestas a preguntas vinculadas con los aspectos particulares del mismo.

En este sentido, al ser consultados sobre si consideran que el conocimiento de los empleados para utilizar las tecnologías es el correcto respondieron:

*J.B.- “No, Falta capacitación en gran parte del personal. Primeramente, no es un área no sé cómo explicarlo, es el trato hacia los compañeros, cómo tienen que tratarlos, cómo tienen que recibir los reclamos y cómo tienen que responder. Y después un conocimiento que tienen que tener si o si de la ley nuestra y el conocimiento básico de lo que sea liquidaciones de sueldos”.*

*S.- “El desempeño de la oficina de personal ha mejorado mucho con la incorporación del nuevo jefe. En cuestiones tecnológicas el salto debería estar dado por incorporación de recursos humanos y tecnología en la oficina de sistemas”.*

En relación a las demandas o reclamos más frecuentes que se dan en el Departamento de Personal según lo detalla el jefe del mismo tienen que ver con:

*J.B - “...los descuentos de días, por el presentismo, que eso puede ser por el sistema de marcación o por fallas en el sistema de control que tiene el mismo personal del departamento. Si hay mal cargado un código, ese código puede perjudicar al empleado, así que los mayores reclamos que hay es por pérdida de presentismo y por descuentos de días. Yo siempre me hago cargo y se lo soluciono al instante al empleado, le busco la forma de solucionárselo; luego hago los respectivos reajustes, en la próxima liquidación de sueldos. Trato de darle la respuesta en el día”.*

En tanto el programador del departamento de cómputos por su parte entiende que las mayores dificultades en el mismo se dan por:

*S.- “El problema esencialmente es la falta de disponibilidad de recursos humanos en la parte de cómputos para poder responder en los tiempos necesarios, más allá que el departamento de personal es prioritario, si uno tuviera disponibilidad de recursos humanos se podría responder con mayor celeridad. Se podría pensar en hacer nuevos desarrollos, desarrollos en web, hay demandas que se han elevado al ejecutivo y por distintas razones aún no hay sido aprobadas, presupuestarias estimo yo, también la falta de recursos tecnológicos”.*

En relación a la implementación de los cambios necesarios para un mejor funcionamiento de los sectores expresaron:

*J.B.- “Para mí hay mucha falla, hay que hacer una reestructuración urgente, hoy al departamento con suerte le daría un 7, porque hay muchas fallas; hoy*

*en día hay documentación de archivo que está dando vueltas, hay informes de licencias sin guardar, el personal está medio disperso para las tareas que tiene que realizar y comete muchos errores. Fundamentalmente el cambio tiene que comenzar con la parte de sistemas, no tenemos un control de los sistemas de relojes, se procesan 4 relojes de los 10 que hay, hay dependencias que no sabemos el ausentismo diario, no sabemos las marcaciones que hacen hasta que los pasemos a buscar a fin de mes. Hay un 50 % de empleados que no sabemos lo que hacen en el mes por no tener la marcación, esa información inmediata. Si el ejecutivo nos llega a pedir el ausentismo del día, solamente le podemos dar el ausentismo de un pequeño grupo no de todo el personal, no tenemos ese control. Lo otro que está fallando son los informes que tenemos desde el área de salud laboral, los informes de las personas que están enfermas nos llegan incompletos o llegan tarde o directamente no llegan y no sabemos qué es lo que está pasando con esas personas. Esos son los dos puntos fundamentales y el de sistema que sea más operativo, como más sencillo para poder lograr toda la información que uno requiere tenerla en el acto. Y no cargar los datos en el sistema nuevamente para una próxima liquidación de sueldos, también me gustaría tener todo digitalizado la parte de los legajos y que el personal tenga un acceso a través de la página del municipio para sus propio manejo, para ver sus días de licencias, sus compensaciones, que sea digital y no impreso como se hace actualmente. Para implementar los cambios se necesitaría personal idóneo, lo fundamental y predisposición del personal que hay capacitarlos también y un sistema ágil que lo pueda manejar cualquiera de los empleados del departamento, estamos siempre dependiendo de una sola persona porque los demás no saben cómo es el sistema.*

*S.- “Yo creo que una de las partes que está pendiente de mejorar y optimizar es la parte de contratados, creo que hay un bache en la parte de emisión de los recibos porque también son muy particulares, más allá de que hay un sistema desarrollado pero le falta mejorar y adecuar al funcionamiento quizás también por falta de tiempo de ellos de poder decir bueno vamos a enfocarnos en esto. Para los recibos de sueldo cuando fue la pandemia a solicitud del Secretario de gobierno le pasamos toda la propuesta para implementarlo, había intensiones*

*de hacerlo pero nunca fue aprobada. Respecto de la digitalización de los legajos no conozco la información que se necesita digitalizar, sería algo factible ahí si se necesitaría alguna serie de tecnología, un buen escáner o un sistema de digitalización para tener toda la información, y una vez tener un buen servidor una buena computadora donde toda esa información este digitalizada, recuperarla junto con el legajo, se puede pero implica una inversión en tecnología y en tiempo de gente que va a tener que digitalizar toda esa información para luego por medio del sistema relacionarla con cada legajo”.*

En términos generales tanto el jefe del departamento de personal como el programador del departamento de cómputos consideran que hay mucho por mejorar en cuestiones operativas y respecto de la necesidad de disponer de mayor personal idóneo en las distintas áreas.

Seguidamente y siguiendo con los ejes de la matriz de análisis se desarrollan las entrevistas realizadas al Secretario de Asuntos legales, Secretaria de Cultura y Educación, Secretario de Salud Laboral, Dirección de Desarrollo Territorial y Comisión del Sindicato de trabajadores municipales.

Todos los integrantes del poder ejecutivo comenzaron sus funciones en diciembre de 2019 en tanto la comisión del Sindicato de Trabajadores Municipales hace 14 años que forman parte del mismo rotando en diversas funciones.

Al ser consultados respecto de si reciben reclamos relacionados con cuestiones vinculadas al Departamento de Personal en su mayoría respondieron afirmativamente. Un común denominador se relaciona con la poca claridad en cuanto a quién o a dónde se deben dirigir las consultas, conjuntamente con la mención de que no existe un sistema integrado a nivel municipal que sirva de base para toda la institución. En este sentido por su parte el secretario general del sindicato manifestó:

*W.B - “...si recibimos, en lo que es el área de personal se fue avanzando, pero falta o no estaban los elementos, como todo va avanzando esa parte de la municipalidad quedó atrasada y cómputos ni hablar, es uno de los mayores déficits que tenemos”.*

Respecto del mismo interrogante la secretaria de cultura y educación respondió:



A.P – “...Hay diferentes maneras en las que se llevan a cabo las liquidaciones, muchas veces los contratos demandan un articulado particular, como en esta secretaria hay muchas situaciones diferentes, unos cobran por horas, otros son docentes que cobran por mes, otros son monotributistas, otros de planta permanente, y como es tan variado casi siempre hay reclamos. Hay contacto permanente con el departamento de personal y también con la gente de legales para ver cual es la forma correcta para proceder. La resolución nunca es inmediata, pareciera que cada vez se avanza más con la burocracia por lo menos es lo que se percibe ahora, a veces se resuelve mal por sentido común, muchas cosas se hacen por costumbre sin tener conocimiento de lo que es la ley”.

Otro de los asuntos comunes que expresaron los encuestados tiene que ver con el trabajo que se realiza separadamente entre el departamento de personal y el área de salud laboral. En cuanto a este tema el Secretario de Salud Laboral dijo:

A.A. – “El tema que tenemos nosotros con la parte de personal, que ya se planteó, considero personalmente que el área de salud laboral tendría que estar integrada al área de personal. Porque hay una vinculación muy directa y el departamento de personal funciona además en otro edificio y por el tipo de problemática que trata, justamente porque la mayor parte del ausentismo que es uno de los motivos más importantes de trabajo diario se registra en otras áreas, y por cuestiones técnicas que son muy diferentes de lo que se da en políticas de salud pública creemos que es un área que no está ensamblada como corresponde. Al estar desvinculado geográficamente el área de salud laboral con el área de personal propiamente dicha, la comunicación entre los agentes municipales muchas veces se hace errática. Sería mucho más útil si el sector de personal estaría más vinculado al área de salud laboral eso evitaría algunas demoras en lo que tiene que ser con denuncias por accidentes, inasistencias por causa de enfermedad. Muchas veces los agentes no saben bien adonde dirigirse, eso genera una demora que puede traducirse a veces en los pagos de los salarios”.

Sobre la misma temática el asesor legal expreso:

M. Z - *“...Nosotros solo hacemos dictámenes en relación al departamento de personal, acá nos llega el expediente cuando ya circulo con la opinión de todos los actores. Una de las cosas que yo veo es que debería trabajar con mucha cercanía e interacción con salud laboral, creo que deberían estar en la misma oficina trabajando codo a codo y si creo que habría que modernizar. Capacitar, cuesta que los empleados agilicen ciertas cuestiones, están acostumbrados al pase, a hacer notas medio tipo y lo que necesitamos es que personal conteste cada cosa individualizándola porque no todas las situaciones son iguales”.*

Otra expresión compartida por los encuestados se vincula a las prácticas y procedimientos que el personal ejecuta por usos y costumbres, el Asesor Legal lo describió de la siguiente forma:

M. Z – *“...Nosotros nos encontramos en esta gestión con prácticas que vienen desde hace tiempo y hay una tendencia general en este municipio a repetir lo que se viene haciendo sin preguntar si está bien o si se podría mejorar o si se podría adaptar. No solo en el departamento de personal es en general los departamentos del municipio. Puntualmente con personal hoy el jefe del departamento es una persona muy abierta a los cambios muy receptiva, pero por ahí los empleados de carrera no lo son tanto, están acostumbrados a hacer siempre el mismo trabajo. Es muy difícil correrlos de esa metodología que ya arrastran desde hace años. Hoy entiendo que el departamento de personal tiene recursos humanos pero habría que refundarlo y arrancar de nuevo”.*

En el mismo sentido el secretario general del sindicato manifestó:

W. B – *“...también yo pienso, por más que nosotros somos un sindicato y vamos a defender siempre a los compañeros, hay encargados o jefes que les cuesta o no entienden el rol que tienen que hacer, porque en realidad las mismas extras las tendría que llevar el mismo encargado, por ahí con el ejecutivo lo hemos hablado porque entre las dos partes tendríamos que corregir eso. Cómo sindicato también no nos sirve que haya compañeros que no estén haciendo bien su trabajo”.*

Al ser consultados respecto de cómo consideran que es el desempeño hoy en día del Departamento de Personal todos lo consideraron insuficiente de acuerdo a la estructura orgánica actual de la municipalidad. Referido a esta temática la Directora de Desarrollo Territorial, Empleo y Economía popular perteneciente a la Secretaria de Producción, Empleo y Desarrollo sustentable expresó:

*L.M.G – “...Me parece que no está cumpliendo el rol que debería tener en un municipio 2022. Hoy el Departamento de Personal tiene que ir más allá de lo que está haciendo a mi criterio es liquidar sueldos, ver quien cumplió con el presentismo, y no hay un desarrollo que vaya más allá. Me parece que está todavía en la estructura de una vieja municipalidad, es una institución que se agrando muchísimo y que por sobre todo sus recursos humanos deben cambiar porque el mundo cambió y los municipios tienen que cambiar también. Dejar de ser un municipio de alumbrado, barrido y limpieza y pasar a ser un municipio que gestione un mundo en crisis. La pandemia dejó expuesto todo eso también”.*

Por su parte la Secretaria de Salud y Educación manifestó:

*A.P – “El desempeño del Departamento de Personal es deficiente, la municipalidad lo que necesita en general es una información dada de otra manera, hemos crecido muchísimo como ciudad, hemos crecido muchísimo en las actividades que se realizan y el personal sigue siendo el mismo. La capacitación me parece muy importante para que cada uno que ocupe un espacio tenga la capacitación suficiente para ese cargo para que cuando tengamos que responder o necesitemos una respuesta la tengamos clara. Deberíamos tener una informática diferente, una comunicación distinta, muchas veces la información no está al alcance, hay que andar preguntando en distintos lugares, deberíamos tener un sistema para buscar a través de un aplicativo y poder acceder con facilidad. Yo creo que nos hemos quedado en el tiempo”.*

En tanto la secretaria adjunta del sindicato de trabajadores municipales dijo:

*P. F –“...En Casilda tenemos problemas en el soporte tecnológico, en las comunas es más reducido el núcleo humano, la comunicación es más cercana, acá la comunicación es más difícil. El déficit más importante es que el departamento de personal es una sección liquidadora, no abarca todas las*

áreas de recursos humanos. Nos encontramos que a veces no tenemos jefes o encargados en distintos lugares que capaciten a la gente que te digan cómo proceder y esos son los reclamos que se reciben en la institución. A veces no saben a quién dirigirse, a quien hacerle una nota, ahora se está viendo en el tema de los traslados. No hay gestión del recurso humano, no se sabe porque la persona está donde está, si tiene capacitación para eso. Sí el gran avance se dio en relación a las carpetas médicas, como están los agentes en relación a su salud.

...En realidad yo no quiero sacarle la responsabilidad a los compañeros, porque el jefe de un área sabe que tiene responsabilidad, fundamentalmente nosotros no hacemos las cosas por que queremos; siempre hay una cabeza política que nos da una directiva y tiene que estar sobre ese trabajo, y como dice Quiqui que tenemos gestos uno ahí plantea “esto se tendría que haber visto” pero hay cosas que si las solucionamos y otras que nos van quedando pendiente. Pero nos demanda mucho tiempo y un tiempo de una actividad que nosotros sabemos que no es gremial, no es una actividad nuestra pero sabemos que tenemos que estar ahí apuntalando”.

En vistas del tema de investigación que atañe al presente trabajo se indagó respecto de qué cambios consideran que son necesarios llevar a cabo. A dicha pregunta la Directora de Desarrollo Territorial expresó:

M.L.G –“La profesionalización fundamentalmente, debería ser un departamento interdisciplinario, nosotros estamos en un municipio que tiene una cuestión que por un lado está la norma lo legal, y por otro lado está la cultura organizacional que crea normas que después no existen en los papeles. Esa correlación tiene que algún día encontrarse, o porque la norma es muy rígida o porque lo otro es muy lábil no lo sé”.

En relación al mismo interrogante la Secretaria adjunta del sindicato de trabajadores manifestó:

P.F – “Siempre hacemos hincapié en lo más inmediato, hay cambios que son a corto plazo y a mediano plazo; a corto plazo estamos detrás de mantener reuniones, tratar de que se encuentren las partes, buscar herramientas. También nos pasó otro caso por ejemplo con salud laboral, de encontrar puntos en común, esto se hace así, tener quien te explique cómo proceder, pero para mí lo que necesitamos todos es un área de Recursos Humanos, a largo plazo

*esa visión hay que tenerla, me parece que es urgente porque la gente se queda, no sabes a quien recurrir. Eso genera malestar en la gente, que vienen acá, pero acá vamos a acompañar en las cosas que se pueden, somos limitados, no sabemos todo. Nosotros ponemos buena voluntad, escuchamos pero hay cosas que no las podemos solucionar”.*

En tanto el secretario de salud expresó:

*A. A – “...Uno de los problemas que tenemos tiene que ver con personal que por distintas razones tiene restringida su capacidad de trabajo y anda circulando por distintas áreas. Una de las cosas que también llaman la atención es la cantidad de horas que el personal toma aduciendo artículos que ya están instalados dentro del modo de trabajo del municipio lo notamos como una cuestión no típica que no debería presentarse de esa manera”.*

Referido específicamente a cuestiones vinculadas al Departamento de Cómputos el Secretario de Asesoría Legal dijo:

*M.Z- “El municipio por una cuestión de formación histórica funciona como compartimentos estancos y es muy difícil que empiecen a funcionar en conjunto. Cómputos puntualmente tiene para lo que es hoy el municipio poco personal, el sistema operativo es muy viejo, la municipalidad no está en condiciones de comprar un sistema operativo moderno; se arranco el departamento cómputos y se fueron agregando áreas, pero ese agregado hace que todo sea mucho más difícil de sostener y mantener, y no haya un único sistema que arranque de cero con todas las áreas del municipio. Donde se migren todos los datos y contemos con un sistema moderno ágil”.*

Al respecto el secretario gremial expresó:

*W. B – “...Uno por ahí no conoce, el jefe dice que los aparatos son viejos y que el sistema que usa la municipalidad de Casilda es muy antiguo. Es imposible trabajar así, tiene un costo bastante grande que algún día este ejecutivo o el que venga lo va a tener que afrontar”.*

Su compañera adjunta agregó:

*P. F – “...otra cosa que nos pasa es la dificultad de comunicación que tienen el departamento de personal y cómputos, no pueden trabajar de forma coordinada y conjunta, no está muy en claro quien hace que cosa, la directiva, el objetivo de cada sección, para qué está, y en el medio están los empleados”.*

Seguidamente se les preguntó en qué podrían colaborar ellos desde su función para contribuir a los cambios. Respecto de este interrogante la Secretaria de Cultura y Educación expresó:

*A.P- “Creo que lo que todos estamos reclamando debería servir como aporte para implementar esta modificación que se tendría que hacer. Me parece que las voluntades están pero a veces no están los medios. Específicamente en relación a la gente que trabaja en el departamento de personal creo que es muy limitado y se le debería exigir que se haga una capacitación; la persona tiene que tener la voluntad de aprender si es que no sabe y que sea útil en el lugar en donde están. Desde acá se podría aportar con la voluntad de aprender y de opinar y de compartir las ideas yo no conozco mucho de informática pero no puede haber un espacio cómo la Secretaría de Cultura que no tenga internet”.*

En tanto la Directora de Desarrollo Territorial manifestó:

*L.M.G - “Marcar esta necesidad por sobre todo, que nosotros lo hacemos pero con una debilidad profunda que es ser funcionarios políticos, si bien somos los que tenemos el poder de cambio hay que ver cuán grande es ese poder para llevarlo adelante y a partir de estructuras anquilosadas en muchos sectores, eso es muy difícil de hacer y más en una primera gestión. Nosotros acá intentamos desde que asumimos rediseñar el sistema de procesos de la Secretaría, en realidad crearlo porque no está creado siquiera, no hay una conciencia cabal de cuál es mi proceso de trabajo, para qué estoy sentado en la Secretaría de Producción porque es una secretaría muy específica y muy diferente al resto de las secretarías. En esta secretaría se gestiona, los procesos son muy cambiantes el proceso rutinario es marco pero acá tenés que tener una predisposición a que tu trabajo cambia permanentemente y no contamos con eso, es muy difícil”.*

En tanto para contribuir a los cambios el secretario de salud propuso:

*A. A -“...Nosotros tenemos horarios muy distintos, por ejemplo los centros de salud manejan horarios muy distintos a los administrativos, tenemos que adecuar los horarios de trabajo a la necesidad de las distintas reparticiones. Es muy distinto el sector de exámenes psicofísicos que se puede llevar a cabo un par de horas en el transcurso de la mañana, coordinando todo esto también están las secretarías propias de salud y alomejor sería conveniente tener*

*turnos rotativos. Muchas veces se nos generan inconvenientes fuera de los horarios administrativos donde debe abonarse horas extras y eso no correspondería. Tenemos que concentrar mucho trabajo en pocas horas y deberíamos redistribuir el horario de los agentes para brindar un servicio acorde al área de salud que sea coherente y medianamente prolijo”.*

Por todo lo antes expuesto y retomando el concepto de desempeño enunciado al comienzo de este capítulo, se denota un estancamiento en la dinámica organizacional de la municipalidad. La continuidad de prácticas basadas en los usos y costumbres genera una fuerza opuesta a la necesidad de adaptación a los cambios, provocando un engranaje poco ágil en los procesos. Sumado a este contexto, la falta de claridad respecto de los objetivos a cumplir determina un cauce institucional que atiende las urgencias sin proyección a futuro.

## CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

En los capítulos anteriores se indagó acerca de la gestión de datos en el Sistema de Información de Recursos Humanos del Departamento de Personal de la Municipalidad de Casilda, su alcance e implicancias en el desempeño del mismo. Para ello se han descripto, analizado y caracterizado las herramientas tecnológicas y los procesos utilizados.

Con respecto al primer objetivo específico que se planteó en este trabajo, se identificaron varios aspectos que ocasionan dificultades a la hora de ejecutar de forma eficaz los procesos necesarios en la gestión de datos del departamento.

Una primera observación se relaciona con la **inconsistencia terminológica** utilizada en el sistema de información de recursos humanos en relación a la normativa vigente: Ley de Escalafonamiento de municipios y comunas de la provincia de Santa Fe. En dicha norma rigen los parámetros respecto de las estructuras orgánicas, categorías, tramos, agrupamientos, deberes, derechos, licencias, franquicias, ingreso, ascensos. De toda esta información el sistema sólo expresa correctamente la asociación entre el agente y su categoría, el resto de los datos tienen una denominación distinta o no la tienen por lo que es imposible emitir reportes relacionados a esa información.

Según lo estipulado en la matriz de análisis vinculado a los aspectos particulares de la base de datos: registro de áreas y registro de puestos, los mismos no son visualizados en el sistema ya que es confusa la nomenclatura utilizada para definir dichas características.

En tanto en el registro de remuneración las mayores dificultades se presentan asociadas a la doble carga de datos y la recarga de información cada mes. Esto se debe, según el Jefe de Personal, a que el sistema de liquidación es complejo y no contempla fórmulas que permitan la actualización de los datos de acuerdo a los cambios necesarios, por lo que se realiza mucha tarea manualmente para luego pasarla al sistema.



En este sentido y de acuerdo a lo estipulado por el autor Chiavenato (2019) en relación al concepto de control como función de la administración, el actual sistema de gestión de datos del departamento de personal no permite organizar y controlar la información para dar seguimiento a la misma y poder prever variaciones o corregir errores.

Por otra parte, la ausencia de claridad conceptual en el sistema anula la oportunidad de contar con información certera para la toma de decisiones.

La falta de precisión no es menor dado que se detectó una designación errónea que vulnera un derecho de los empleados, como lo es el caso del cobro de la asignación “conyugue” que figura en el sistema con el concepto “esposa” y lo percibe sólo el personal masculino.

Respecto del sistema de información en relación a la jornada laboral el mayor inconveniente se debe a la falta de fibra óptica en varias dependencias municipales; esta situación deriva en que no se obtiene la información diaria en el momento ya que el personal del departamento releva los relojes una vez al mes. Luego de su procesamiento tienen que asociar los datos a lo informado en el expediente de cada agente mediante nota para verificar, por ejemplo, cambios de horarios y ausentismo. La disposición edilicia de las reparticiones dificulta esta actividad, por lo que la instalación de la fibra óptica sería una solución importante para agilizar los procesos.

De igual manera y continuando con los aspectos particulares del sistema de información, las licencias y las cuestiones relacionadas a la disciplina no se expresan operativamente en el mismo. Por su parte, las licencias se cargan pero no se contabilizan, teniendo que recurrir a las antiguas solicitudes para calcular las nuevas, por ejemplo en el caso de las vacaciones. En tanto no existe un apartado particular para las medidas disciplinarias, sólo se visualiza el concepto “suspendido” para el registro del ausentismo.

En cuanto a las estadísticas y según lo que expresó en la entrevista el programador del Departamento de Cómputos, las mismas se van diseñando de acuerdo a las solicitudes; las únicas que contempla el sistema tienen que ver con la cantidad de personas que son de planta permanente, personal del ejecutivo y contratados.

Continuando con el segundo objetivo específico referido al estado de conocimiento de los empleados para la realización de sus tareas, en las

entrevistas todos los funcionarios manifestaron su inquietud respecto de la necesidad de capacitación del personal. En este sentido también expresaron que los agentes se encuentran dispersos por lo que cometen errores frecuentemente. La profesionalización del personal como necesidad urgente para lograr un municipio más ágil que se adapte a los tiempos actuales fue un deseo generalizado de los entrevistados.

Respecto de cuestiones particulares a la gestión de recursos humanos, el personal que se encarga de la programación del sistema carece de los conocimientos específicos sobre gestión de recursos humanos por lo que depende de las indicaciones y requerimientos de quienes forman parte del Departamento de Personal. Como se pudo observar en el transcurso de la investigación, los agentes del Departamento de Personal que formaron parte del diseño del sistema en su momento tampoco contaban con la formación necesaria para dicha tarea.

En el mismo sentido surge una información referida a las inapropiadas formas de atención al público que tienen los empleados del Departamento de Personal hacia sus propios compañeros. Según I. Chiavenato (2019) cuando desarrolla el Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos precedente al subsistema de Auditoría menciona “...*La capacitación entrena la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias*” (cap 14, p. 331). Por tanto, la ausencia de capacitación específica desencadena en prácticas que obstaculizan las relaciones, los procesos y de allí los resultados.

La carencia de lineamientos claros respecto de políticas de recursos humanos y la desconexión que existe entre los decisores y el área de personal provoca dificultades que afectan a toda la organización. La escasez de conocimientos respecto de los procesos de gestión de recursos humanos y la falta de vinculación entre sus subsistemas es un tema urgente a atender. La apertura al diálogo en este sentido permitiría salir del modelo tradicional brindando la posibilidad de mejorar su performance y las oportunidades del personal para progresar en los puestos de trabajo. .

La perspectiva de imposibilidad del cambio fue expresamente enunciada por la Directora de Desarrollo Territorial quien plantea la necesidad de refundar el

Departamento de Personal, de arrancar de nuevo. En cierta medida hay una desconfianza implícita en el recurso humano y su concreta modificación de hábitos y conducta. Por consiguiente, se observa una dificultad real de creencias arraigadas que obstaculizan la implementación de futuros procesos de cambio. Para afrontar este inconveniente es menester sumar la participación de los distintos actores en pos de una planificación conjunta que permita la coordinación efectiva de acciones. Es relevante e impostergable la necesidad de generar propósitos y objetivos comunes que conduzcan a un cambio productivo superador de los miedos reinantes.

Otra visión determinante en cuanto a los factores que impiden un avance en las metodologías de trabajo y sus vínculos tiene que ver con el desconocimiento por parte del personal ejecutivo respecto de cómo funcionan los procesos internos. Esta situación fue puesta de manifiesto por el programador del Departamento de Cómputos al mencionar que nunca fue solicitado el acceso a ninguno de los sistemas institucionales por parte de los funcionarios de turno.

En este punto se presentan desafíos relevantes como lo mencionan los autores J.C Bonnefoy y M. Armijo (2012) en su trabajo donde expresan “...*Entre estos desafíos se destaca la cultura organizacional presente en las administraciones públicas, que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión como eje central de las preocupaciones gubernamentales*” (Introducción, p 11).

Por todo lo antes expuesto, en relación a los supuestos planteados en el presente trabajo se han corroborado todos los postulados, los cuales fueron superados por la realidad imperante.

Los procesos que son utilizados para cumplir con las funciones del departamento de personal **denotan** una carencia de conocimientos específicos del sector, incurriendo en errores que perjudican a los agentes y a la organización.

Por otra parte, las tecnologías utilizadas en el sistema de información de recursos humanos del Departamento de Personal **son** deficientes ya que no permiten brindar información ágil perjudicando el desempeño del sector.

En tanto, la ausencia de políticas en cuanto al desarrollo e innovación de las tecnologías en el Departamento de Personal **determinan** un escaso acceso al control del mismo.

En vistas del análisis de la información recolectada en esta investigación se desarrollan algunas **recomendaciones** con el fin de aportar propuestas que beneficien a la institución.

- Modificar la terminología del sistema de información de recursos humanos del Departamento de Personal para que coincida con lo estipulado en la normativa vigente. Este cambio daría la posibilidad de adecuar la programación del sistema para emitir reportes necesarios.
- Modificar la información de cada agente en el sistema compatible con la reforma anterior para poder asociar nombres con estructuras, cargos, agrupamiento, categoría y funciones.
- Implementar la digitalización de los legajos; este sistema permitiría el acceso directo del agente a su información personal, por lo que puede visualizar su recorrido, solicitar licencias, etc; de esta forma el departamento de personal agilizaría muchas funciones.
- Ampliar el actual Departamento de Personal a una estructura de recursos humanos que contemple sectores de capacitación, reclutamiento y selección, desarrollo de carrera además de liquidación de sueldos y licencias. Esta visión daría la posibilidad de fortalecer las relaciones y los procesos para optimizar el desempeño de toda la organización.
- Incorporar al área de recursos humanos el sector de salud laboral que actualmente se encuentra bajo otra dependencia; esta vinculación directa favorecería la comunicación eficiente y por tanto su desempeño.
- Establecer una planificación de capacitaciones de acuerdo al análisis de necesidades de las mismas con la participación de los mandos medios. Es importante que el personal además de conocer la normativa que lo ampara, pueda tener claridad respecto de cuáles son los procedimientos correctos tanto para la realización de sus trámites personales como para el desarrollo de sus funciones.
- Implementar el recibo de sueldo digital. Esta herramienta aliviaría el trabajo del departamento que actualmente imprime y entrega los mismos en formato papel.

- Instalar fibra óptica en las dependencias necesarias para que la gestión de la información que arrojan los relojes sea inmediata desde la oficina del departamento de personal.
- Crear espacios de coordinación para la planificación de propósitos y objetivos organizacionales.

Es importante destacar que todo lo propuesto sólo puede ser implementado con una política definida en relación a la gestión de recursos humanos. En este sentido los beneficios exceden a la estructura específica del sector ya que el buen desempeño del mismo repercute en toda la organización y en la comunidad que la utiliza.

Se puede inferir en que las herramientas disponibles para ejecutar las funciones de la institución representan la cultura organizacional.

La vertiginosidad con la que se provocan los cambios en la actualidad obliga a las instituciones a entrar en un permanente estado de adaptabilidad. No obstante este contexto y según el autor Oslak, O (2020) ...el Estado puede ser visto como el tejido conjuntivo que sostiene y facilita la existencia y vínculos de una comunidad. Materialmente, el Estado constituye el aparato institucional en el que una sociedad decide concentrar el poder y los recursos que aseguren su gobernabilidad y promuevan un desarrollo humano justo y sostenible, en beneficio del conjunto de sus habitantes. Vista desde cualquiera de estos dos planos, su actuación resulta crucial para asegurar la vigencia de reglas de juego que hagan previsible los intercambios y las transacciones, el cumplimiento de las normas, el desarrollo de las fuerzas productivas y la distribución equitativa del producto social.

En este sentido y en relación a la renovación tecnológica, quienes forman parte de las estructuras gubernamentales deben ser conscientes de la responsabilidad institucional que implican estos cambios. Los beneficios que otorga son medibles y alcanzan al total de la comunidad quienes consumen los servicios provistos por el estado. No sólo mejora los procesos de trabajos y por tanto el desarrollo de las personas favoreciendo el clima organizacional sino que permite ejecutar con eficiencia y eficacia sus funciones contribuyendo a los objetivos de la organización.

La posibilidad de contar con herramientas que hagan de la gestión pública una actividad con mayor transparencia aumenta la confianza de los ciudadanos y su vinculación con las instituciones que la representan.

Adoptar tecnologías actuales facilita la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real situaciones deficientes con las que se encuentra el ciudadano en interacción con organismos estatales.

En Argentina existen algunas localidades con grandes poblaciones que ya han experimentado estos cambios con un sinfín de resultados positivos, por lo que en comunidades más chicas pensar en esta posibilidad es inviable.

**“El ser humano no es un medio para cumplir un fin, el ser humano es el  
fin último de todos los medios y  
la organización existe para servir a los seres humanos”  
Fred Kofman**

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

- Antoniasi, F. (2013). "Surgimiento y consolidación del proyecto urbano de Casilda". Revista Síntesis de Historia N° 25, ps 44-51. San Lorenzo.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y Caribe) Bennefoy, J. C. y Armijo, M. (2005) "Indicadores de desempeño en el sector público". Santiago de Chile.
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). (2003) "Carta Iberoamericana de la Función Pública". Bolivia.
- Chiavenato, I. (2019) "Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones". (9ª. ed.) Marc Graw Hill Education. México.
- Stair, R. y Reynolds, G. (2010) "Principios de sistemas de información". (9ª. ed) Cengage Learning Editores. México.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Bellomo, S y Ozslak, O. (2020) "Desafíos de la Administración Pública en el contexto de la Revolución 4.0". (1ª. ed) Konrad Adenahuer Stiftung. Buenos Aires.
- Sampieri, R.H; Collado, C.F; Batista L.M.P. (2010) "Metodología de la Investigación". (5ª. ed.) Marc Graw Hill. México.
- Decreto 103/2001 Plan de Modernización del Estado. Buenos Aires. Argentina.
- Decreto 13/2015 Plan de Modernización del Estado. Buenos Aires. Argentina.
- Ley Nacional 27275/2016 Derecho a la Información Pública. Buenos Aires. Argentina.
- Decreto N° C117/2016. Plan de Apertura de Datos. Buenos Aires. Argentina.
- Decreto 436/2016 Plan de Modernización del Estado. Buenos Aires. Argentina.
- Decreto N° 3070/2019. Plan Provincial de Gobierno Abierto. Santa Fe. Argentina.
- Ley N° 9286/1983 Estatuto y Escalafón del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe. Santa Fe. Argentina.

## **ANEXOS**



## **Entrevista tipo**

### Datos del entrevistado

Nombre y Apellido:

Cargo:

Tiempo que se desempeña en el cargo:

Lugar donde se realiza la entrevista:

### Características de las entrevistas:

Se pretende indagar respecto de las funciones de que cumple el departamento de personal y el de cómputo. Su actual desempeño y las dificultades que presentan junto a sus posibilidades de cambio.

### Preguntas:

- 1.- ¿cuáles considera que son las funciones del Departamento de Personal/cómputo en la institución?
- 2.- ¿A su criterio el personal que trabaja en los mismos tienen los conocimientos necesarios para realizar sus tareas?
- 3.- Si tuviera que evaluar el desempeño del departamento de personal. ¿cómo lo describiría?
- 4.- ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentra en este sector ?
- 5.- ¿recibe quejas/demandas de los empleados sobre estos departamentos?
- 6.- ¿considera que se puede implementar algún cambio para mejorar ? ¿cuál?
- 7.- ¿Qué necesitaría usted para que esos cambios se realicen?

## **Entrevista para el Programador del Departamento de Cómputos**

### Preguntas:

¿Cuánto tiempo hace que trabajan en éste departamento?

¿Conocen cuando se empezó a implementar tecnología en el departamento de personal?

¿El sistema fue diseñado por un programador o es un producto enlatado?

¿En qué lenguaje se programó?

¿Se hizo un análisis de requerimientos del sistema antes de implementarlos o como fue el proceso?

¿Cuando se implemento el actual sistema en el departamento de personal?

¿Cuándo fue la última actualización del sistema del departamento de personal?

¿Cómo es el proceso para actualizar la base de datos?

¿Cómo funciona el sistema para emitir informes?

¿Se tuvo en cuenta la Ley de escalafonamiento de municipios y comunas a la hora del diseño?