



*Universidad Nacional del Comahue  
Centro Universitario Regional Zona Atlántica  
(C.U.R.Z.A.)*

*Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos*

*“Los procesos de la gestión de recursos humanos  
involucrados en el desarrollo de carrera del personal de la  
Agencia de Recaudación Municipal de Patagones. Obstáculos  
en su proyección laboral. Período 2012-2015/ 2015-2018”*

*Tesista: Kriger Gimena*

*Director: Mgter. Bonardo Dora*

*Co-directora: Lic. Cabeza María Laura*

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a mi directora y co-directora que sin su apoyo, paciencia y dedicación no habría podido finalizar con esta etapa.

A mi familia un agradecimiento muy especial por el amor y apoyo incondicional.

A mis amigas que confían en que puedo llegar a obtener el título de Licenciada en Recursos Humanos y me incentivan día a día.

Muchas Gracias por el acompañamiento de estos años de carrera a la Universidad Nacional del Comahue, al Centro Regional Zona Atlántica, y a los docentes que forman parte de dicha institución.

A todos, muchas gracias.

## ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRAC.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: Marco teórico conceptual.....	13
1.1-El Modelo de Sistema Integrado de Gestión del Empleo y los Recursos Humanos (GRH).....	14
CAPÍTULO II: Marco Contextual.....	18
2.1. Contexto histórico.....	19
2.2. Marco normativo.....	23
2.3. A Nivel Provincial.....	23
2.4. A Nivel Municipal.....	28
2.5 Ordenanza N° 2.148: Régimen de empleo público de la Municipalidad de Patagones.....	30
CAPÍTULO III: Agencia de Recaudación Municipal de la Municipalidad de Patagones.....	34
3.1 Agencia de Recaudación Municipal (A.R.M).....	35
CAPÍTULO IV: Procesos de la Gestión de Recursos Humanos involucrados en el desarrollo de carrera.....	40
4.1. Subsistema de Organización del Trabajo.....	42
4.2. Subsistema Gestión del Empleo.....	45
4.3. Subsistema la Gestión del Rendimiento.....	51
4.4. Subsistema de la Gestión de la Compensación.....	54
4.5. Subsistema de la Gestión del Desarrollo.....	57
CONCLUSIÓN.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	78

## **Resumen / Abstrac**

El área de interés que aborda éste trabajo es la gestión de los recursos humanos en la Municipalidad de Carmen de Patagones específicamente en la Agencia de Recaudación Municipal.

El análisis del tema de interés, se fundamenta en el Modelo de Sistema Integrado de Gestión del Empleo y Los Recursos Humanos propuesto por F. Longo, donde confluyen diferentes subsistemas interrelacionados, los cuales cumplen un rol estratégico en la gestión de los recursos humanos. En lo que a esta tesis respecta, se analizan los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo, en el área objeto de estudio.

La gestión de recursos humanos es de vital importancia para el desempeño de las organizaciones, en virtud de que en ellas confluyen la implementación de políticas y prácticas, cuya finalidad es orientar el comportamiento de los empleados hacia el logro de los resultados esperados por la organización y vinculados directamente con la estrategia de la misma.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, Municipalidad de Patagones, Agencia de Recaudación Municipal.

## Introducción

La presente investigación aborda los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos que están involucrados en el desarrollo de carrera del personal de la Agencia de Recaudación Municipal de Carmen de Patagones, con el propósito de conocer los obstáculos que inciden en su proyección laboral en el período 2012-2015/2015-2018.

Los períodos que se toman de referencia surgen del propósito de analizar los cambios en la gestión de recursos humanos en un enfoque comparativo de los dos gobiernos municipales correspondientes.

El marco teórico utilizado en esta investigación, se fundamenta en el Modelo de Sistema Integrado de Gestión del Empleo y Los Recursos Humanos propuesto por F. Longo (2002). En dicho modelo confluyen diferentes subsistemas interrelacionados, los cuales cumplen un rol estratégico en la gestión de los recursos humanos. En particular, se pone énfasis en los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.

La metodología seleccionada para esta investigación es de tipo cualitativa ya que propone profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno. La misma permitió abordar la problemática desde una dimensión descriptiva e interpretativa de las representaciones y experiencias de los actores, destacando de esta manera el relato de los involucrados en los distintos subsistemas.

Las técnicas de recolección de información utilizadas son, por un lado, las entrevistas en profundidad, ya que, posibilitan obtener de manera flexible una información rica y profunda en las propias palabras de los actores. Marradi, Archenti y Piovani (2007, p 217), definen la entrevista en profundidad como, “*una actividad diseñada*”, a través de la construcción de una guía orientadora, y consideran que “*la*

*riqueza de la entrevista está en que, en cuanto situación de interacción social, permite acceder a cierto tipo de informaciones para las cuales no se contaba con un instrumento previo completamente articulado*". Y por otro, el análisis detallado del encuadre normativo- fuentes documentales, leyes, decretos, documentos oficiales, y textos relacionados con el tema- que sustenta la Gestión de los Recursos Humanos específicamente en lo que respecta a la carrera de los mismos.

En virtud de que los empleados de la Agencia de Recaudación Municipal son solamente un total de dieciocho incluyendo al personal jerárquico, en este estudio, la muestra coincide con la población. En tal sentido, las entrevistas se realizaron a todos los agentes de la Agencia; como así también, a la Directora de Recursos Humanos de la Municipalidad. En virtud de responder a uno de los objetivos planteados se entrevistó a la Directora de Recursos Humanos y al Director Ejecutivo de la Agencia, de la gestión anterior.

La presente investigación se efectuó con el fin de contribuir con nuevos aportes académicos en el campo disciplinar de la Gestión Recursos Humanos, a través del análisis de la información recabada en lo que respecta al ámbito municipal. Por otra parte se analizó los obstáculos que se presentan concretamente en la carrera del agente como una posible vía de mejora en el desempeño de la organización, como así también del empleado.

En la actualidad no se han realizado estudios de carácter similar que aborden esta problemática a nivel local. Es por ello, que esta investigación adquiere características relevantes y realiza un aporte conceptual en la Gestión de los Recursos Humanos y el desarrollo de la carrera de los empleados, que permitirá futuros debates e investigaciones.

Desde el punto de vista social, el análisis pretende ser de utilidad para el área de recursos humanos de la Municipalidad en lo que respecta a conocer cómo se comportan los distintos subsistemas y los agentes intervinientes, considerando que son las personas quienes movilizan los recursos que una organización poseen. Por ello, la capacitación, la formación y el desarrollo del personal siguen siendo la más oportuna y real opción para incrementar los niveles de productividad de las organizaciones y para mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

El factor humano debe entenderse como factor de cambio que posee un capital intangible de valor irremplazable, que es el conocimiento, considerado este como un valor agregado de carácter estratégico y de mejora para las organizaciones.

En cuanto a las motivaciones personales que llevaron a la elección de esta temática, radican especialmente en un interés particular por ser parte del universo de empleados municipales, cuyo sentir, es la ausencia de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que tienen un impacto directo en el desarrollo de la carrera laboral.

En función de lo expuesto y como se mencionó anteriormente, el propósito central de la presente investigación fue, analizar los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos que estén involucrados en el desarrollo de la carrera del personal de la Agencia de Recaudación Municipal de Patagones, con el propósito de conocer los obstáculos en su proyección laboral en el período 2012-2015/ 2015-2017. En consecuencia, de este objetivo general se desagregan los siguientes objetivos específicos:

- Describir los procesos de gestión de organización del trabajo, del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.
- Analizar el encuadre normativo que sustenta a cada uno de estos subsistemas, en particular en lo que hace referencia al desarrollo de carrera de los agentes.

- Comparar el avance que adquirieron estos subsistemas dentro de los dos períodos de gobierno.
- Analizar los obstáculos que se observen en cada proceso y su implicancia en la proyección laboral de los empleados municipales.

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

- La Agencia de Recaudación Municipal no implementa procesos de análisis, descripción de puestos y definición de perfiles porque el reclutamiento y selección del personal es por acuerdos políticos.
- La inexistencia de evaluación de desempeño genera desincentivo en el empleado, debido que desconoce si su rendimiento es eficiente y eficaz con respecto a los objetivos y las metas propuestas por la organización.
- La inexistencia de una política de retribución vinculada al puesto de trabajo como al desempeño del mismo.
- Las políticas de desarrollo orientadas a la formación y capacitación del empleado no tienen un impacto en el desempeño del puesto de trabajo de los mismos, como así tampoco, un correlato en el desarrollo de su carrera administrativa.
- Se implementaron acciones tendientes a mejorar el sistema de gestión de RRHH

Al efecto de construir el estado de la cuestión, se realizó una exhaustiva búsqueda sobre documentos y/o investigaciones referidos al objeto de estudio de la presente investigación, y se encontró trabajos de distinta índole.

A nivel internacional, una primera aproximación al estudio de la temática es una tesis realizada por Jessica Nolasco Ramos, en México, en el año 2014, titulada “Profesionalización de los servidores públicos del municipio de Tlalmanalco en el

contexto de la alternancia 2003 – 2012” donde se propuso efectuar un análisis de la profesionalización en el ámbito municipal en el Estado de México, de manera específica en el Municipio de Tlalmanalco en un espacio temporal que comprende los últimos tres trienios, se pretende demostrar que el gobierno local no consideró entre sus prioridades la profesionalización e inclusive alta profesionalización que se requiere hoy día, únicamente se orientaron a ofrecer algunos cursos de capacitación; con relación a la evaluación del desempeño, éste fue meramente periférico. En suma, la profesionalización no tuvo avances significativos en los tres periodos examinados.

En el mismo año, en la ciudad de Santiago de Chile, Edgar Mauricio Rebolledo Toro realizó su tesis para obtener el título de magíster en Gestión y Políticas Públicas, denominada “Una Política Pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la academia de capacitación municipal y regional”. Consistió en realizar un análisis de la experiencia a nivel internacional, a fin de dilucidar las distintas estrategias, abordadas por tres escuelas de formación de funcionarios públicos, en el desarrollo del capital humano dentro de la Administración Pública de sus respectivos países, y contrastar dicha experiencia con el caso Chileno. Del análisis efectuado se dio especial atención a la formación y capacitación de los funcionarios de gobiernos locales. En este sentido, destaca la experiencia desarrollada por el Instituto de Administración Pública de España (INAP) a través de los denominados Itinerarios Formativos, consistentes en un conjunto de acciones formativas especializadas sobre una profesión o puesto de trabajo certificando la competencia respectiva con estándares de la Unión Europea. De dicho análisis se llega a la comprensión que la Academia de Capacitación debe capacitar en distintos niveles de formación, que permitan al funcionario municipal ir ascendiendo en el tipo de capacitación recibida. Por otra parte, en el presente estudio se propuso que a raíz de la

nueva Ley, la institucionalidad de la Academia articule esfuerzos, recursos, actores y voluntades, a fin de que la formación y capacitación entregada por la Academia esté asociada al ascenso, aumento de grados y sean prioridad para el reclutamiento y selección para cubrir cargos disponibles en las municipalidades que ingresen al sistema. Tal como ocurre con las escuelas internacionales estudiadas.

A nivel nacional, en octubre del año 2003, Mabel Ríos realiza una investigación en el V Seminario Nacional de la red de centros académicos para el estudio de Gobiernos Locales, denominada “La capacitación de los recursos humanos en los municipios de la región metropolitana de Buenos Aires: ¿modernización o moda?”, donde el objetivo fue analizar la gestión de la capacitación de los recursos humanos en algunos municipios del Conurbano Bonaerense – en particular Malvinas Argentinas, Florencio Varela, Moreno y San Miguel- identificando la estrategia general, los objetivos particulares, las líneas de intervención, los recursos que se destinan y los resultados esperados y obtenidos, desde el año 1995 hasta el año 2003. Para ello, utilizó la metodología descriptiva cualitativa basada en un estudio comparado de casos con la aplicación del método inductivo. Y en base a información primaria - entrevistas realizadas a actores involucrados en la gestión de los recursos humanos municipales - y secundaria, conformada por datos provenientes de los municipios, acerca de sus políticas de capacitación, así como en publicaciones y encuestas realizadas en el marco de otros proyectos de investigación del Instituto del Conurbano.

En el año 2013, Gil García Magdalena realizó un trabajo final de investigación para la obtención del título de Licenciada en Sociología el cual nombró, “Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires: Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP”, donde propuso abordar el estudio de las representaciones sociales y las

percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la Provincia de Buenos Aires. Entonces, el objetivo fue indagar sobre estas dimensiones simbólicas poniendo en el centro de la escena la mirada de los actores fundamentales de la administración pública: los mismos trabajadores. Para relevar las representaciones realizó entrevistas semi-estructuradas con el objetivo de indagar acerca de la visión que tienen los trabajadores sobre: sus organismos, los funcionarios políticos y el empleo en el sector público. Otra dimensión fueron las percepciones subjetivas sobre sus trabajos, donde también se realizaron entrevistas como herramienta fundamental de este abordaje cualitativo.

En cuanto a investigaciones realizadas a nivel local, María Emilia Ocampo, Dora Bonardo y Romina Soledad Hernández presentaron una ponencia el día 13 y 14 de septiembre de 2007 en el IX Seminario REDMUNI, La Agenda Pública Municipal - Presente y perspectiva, denominada, “Construyendo capacidades estatales: la capacitación y el desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”. Esta ponencia se realiza en el marco de un proyecto de investigación que surge con el propósito de indagar sobre la temática de los recursos humanos y su contribución al fortalecimiento de capacidades institucionales, relacionadas con la creación de condiciones favorables para un desarrollo local sostenido, en la ciudad de Viedma, en el período 2004-2007, y concluyen en que, en el marco de la construcción de capacidades estatales, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos tiene vinculación directa con la profesionalización de la función pública y el fortalecimiento de sus capacidades.

Continuando el mismo eje, en el año 2012, Bonardo Dora presentó un paper titulado “*La profesionalización de la función pública en las administraciones públicas subnacionales. Posibilidades de implantación de un servicio civil de carrera. El caso de la Pcia. de Rio Negro Argentina (1996-2011)*”. Este trabajo se orienta a indagar sobre

los alcances que tiene la profesionalización de la función pública. Si bien toma como punto de partida el marco teórico-metodológico que ofrece el neoinstitucionalismo, avanza en una propuesta analítica a través de incorporar elementos interpretativos y comprensivos de la dinámica de los actores que rodean la función pública. Por otra parte, el foco es puesto en el ámbito subnacional -en este caso en el provincial-, como espacio singular de procesos particulares, para entender las posibilidades o limitaciones de su implantación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1-El Modelo de Sistema Integrado de Gestión del Empleo y los Recursos Humanos (GRH).**

Como primera categoría conceptual se abordará el enfoque planteado por Longo (2002), “El modelo de sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos (GRH)”, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas.

Este modelo se conforma por diferentes componentes o subsistemas directamente interrelacionados, cada uno de los cuales desempeña un papel relevante, estructurándose de la siguiente manera: En el nivel superior, la Planificación de RRHH, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada. Mediante la Planificación de recursos humanos, una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de recurso humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias

En el nivel intermedio, cinco subsistemas, ordenados de forma horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica: En el primero, la Organización del Trabajo, integra el conjunto de políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas. En un subsistema de organización del trabajo, son dos los procesos diferenciados que deben contemplarse: a) El diseño de los puestos de trabajo, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y conjuntamente, configuran el marco en el que, el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados. El diseño de los puestos supone

realizar opciones importantes acerca de: el grado de especialización horizontal y vertical del puesto y el grado de formalización del comportamiento (estandarización de la conducta del ocupante) que se establece. b) La definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquéllos deben reunir.

En el segundo, la Gestión del Empleo, incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. En este subsistema se distinguen tres áreas principales de gestión: la incorporación, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo a través de tres tipos de procesos, el reclutamiento, la selección y la recepción o inducción. Otra área de gestión es la movilidad, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización. Y por último la gestión de la desvinculación, que integra las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de carácter menos grave y no lleguen a traducirse en el despido.

En el tercero, la Gestión del Rendimiento, cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto permitido haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de gestión de recursos humanos en diferentes campos. Este subsistema puede verse como un ciclo que comprende: la planificación del rendimiento, que se traduce en la definición de

pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas; el seguimiento activo del rendimiento a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo; la evaluación del rendimiento donde se contrasta las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados y por último, se realiza una retroalimentación o "feed back" al empleado, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento.

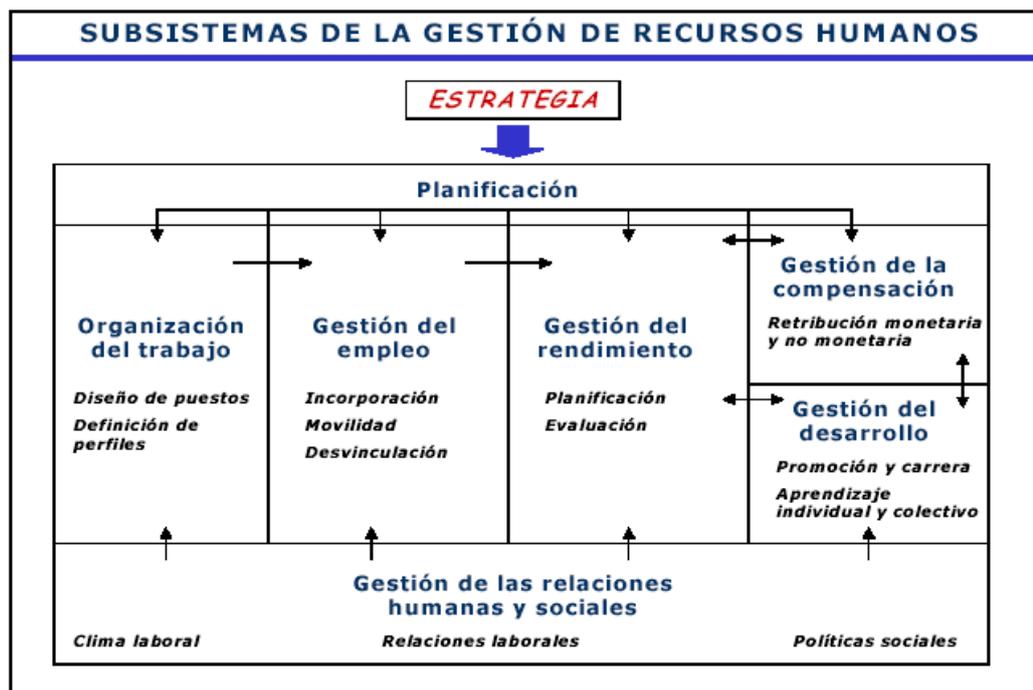
En el cuarto, por una parte, la Gestión de la Compensación, que incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo; y por otra, la Gestión del Desarrollo, que tiene como propósito estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

Este subsistema engloba dos áreas básicas de políticas de GRH; por un lado, las políticas de promoción y carrera que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma, y por otro lado, las políticas de formación destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

Martha Alles (2008), define a la competencia como, las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (p23)

Por último, en el nivel inferior, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se encarga de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren en un contexto determinado una dimensión colectiva.

En la presente investigación se pone énfasis en los subsistemas de, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo a fin de identificar los obstáculos que impiden el desarrollo de carrera de los agentes municipales.



Cuadro: Subsistemas de Gestión de RR.HH  
Fuente: Modelo Integral de Longo (2002), adaptado (p, 15).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

## 2.1 - Contexto histórico

A fin de comprender el panorama actual respecto de los nuevos enfoques de la gestión pública y los recursos humanos, es necesario indagar en las reformas administrativas que el estado ha tenido en sus tres niveles (nacional, provincial y municipal).

En Argentina en los años 90 se produjeron procesos de reforma caracterizados por las transformaciones en la configuración, tamaño y papel del Estado, Oszlack y Felder (1997) reconocen dos etapas denominadas “de primera y segunda generación” (p1); la primera consistió en la reducción del aparato estatal mediante la transferencia a terceros (empresarios privados, ONGs, gobiernos subnacionales, proveedores) de la responsabilidad de producir determinados bienes y servicios, tanto para usuarios de la sociedad como del propio Estado; además de la privatización, descentralización y tercerización, que fueron sus principales instrumentos, esa etapa también incluyó la desregulación de numerosas actividades económicas (controles de precios, intervenciones equilibradoras en los mercados, mecanismos de promoción). Y la segunda reforma, denominada además, administrativa consistió en pasar de una situación de menos Estado a una de mejor Estado, donde los objetivos apuntaban hacia el interior del aparato institucional, más que a la sociedad o los niveles subnacionales del Estado. Se proponían adecuar la distribución de roles entre las distintas áreas de la administración y la jerarquización de los recursos humanos en función de criterios de eficacia, eficiencia y economía en la gestión.

La descentralización que se impuso en nuestro país tuvo que ver con una transferencia, en términos de responsabilidad, que no fue acompañada de los recursos financieros necesarios, hacia las provincias y de las provincias a los municipios con lo cual se generó un efecto derrame. Los gobiernos provinciales debieron hacerse cargo de

nuevas responsabilidades y administrar un aparato institucional mucho más denso y extendido, sin haber adquirido las capacidades de gestión requeridas, lo cual se tradujo en altos grados de ineficiencia en el cumplimiento de los programas de gobierno (Oszlak, 2003, p4).

Las provincias y municipios se constituyeron en fuertes empleadores, forzados por las transferencias unilaterales de gestiones desde la Nación, por las crisis de sus economías y por la continuada vigencia del nepotismo político. “Considerar que se está en presencia de un Estado mínimo por el hecho de que el Gobierno Nacional se ha desprendido de dotación y funciones es negar, simultáneamente, la estatidad de los Estados Subnacionales” (Oszlak, 2003, p5).

Frente la necesidad de adaptar, readaptar o transformar la función pública, surge con fuerza un paradigma que abre las puertas a reformas novedosas orientadas al mercado, denominado Nueva Gestión Pública (NGP) o también referenciado como New Public Management (NPM). Este se encuentra orientado a incrementar la eficacia y la eficiencia de la administración pública, específicamente, cambiar la gestión de las personas en las organizaciones públicas.

Esta NGP pretende tomar distancia de la racionalidad burocrática, racionalidad que definió históricamente a la Administración Pública. (Chica Vélez, 2011, p59). Partió de la base de la necesidad de “actualizar unos patrones de funcionamiento del sector público asentados en un modelo de gestión pública que había nacido en un mundo diferente” (Criado Juan, 2016). Hace hincapié en la necesidad de mejorar al sector público, no sólo modernizándolo desde el punto de vista tecnológico sino optimizando sus procesos y prácticas para que responda realmente a las necesidades de sus recursos humanos.

Al respecto Aida Alicia Lugo Davila, en su tesis doctoral, menciona:

*Se conoce como nueva gestión pública al conjunto de principios de organización que provienen del ámbito de la empresa privada y se adecuan y actualizan para ser empleados en una reestructuración de la manera y procedimientos al interior de las administraciones públicas; ha significado la apertura de la información, la flexibilidad, ética pública, eficacia, eficiencia en resultados de la administración y una programación basada en las necesidades de los ciudadanos, y desde luego contar con un servicio profesional de carrera. (2012, p10)*

En consecuencia, esta situación desafió la aptitud de los gobiernos municipales que, entre otras reformas institucionales, debieron realizar cambios en sus administraciones públicas para adaptar su organización a los nuevos requerimientos sociales, políticos y económicos en los que fueron ubicados; cambios tales como, generar procesos adecuados de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal que les permita generar equipos de trabajo competitivos y eficaces para atender las necesidades más básicas así como para generar los proyectos y políticas públicas que inciden en el desarrollo local, regional y nacional. En síntesis, los municipios se vieron compelidos a redefinir sus objetivos, y a producir innovaciones en los modos de gestión, para transformarse en organizaciones públicas que tiendan a lograr una mayor eficiencia y eficacia y construir así una mejor imagen ante los ciudadanos

Históricamente, el acceso a puestos de trabajo y empleo en la administración municipal estuvo vinculado con criterios de selección alejados de la idoneidad, tales como mecanismos clientelísticos o prioridad de familiares (en caso de deceso o jubilación del agente se lo reemplazaba por cónyuge e hijos). Si a ello se le adiciona la inexistencia de programas de capacitación y formación, o en el caso de que los hubiera, su escasa vinculación con las necesidades institucionales; una gestión normativizada y

rutinaria, y no centrada en resultados y objetivos; sistemas de evaluación de desempeño, transparentes y objetivos; sistemas de promoción no por mérito sino por antigüedad o “amiguismo”. El marco general descrito tiende a hacer que el personal se muestre en general y en las instancias más extremas, indiferente ante la eficacia de la gestión, el desempeño de la función y la responsabilidad de la tarea asignada, o en su identificación con la institución

Por lo tanto, la adecuación de los recursos humanos a los nuevos requerimientos de la gestión municipal se constituye en una tarea prioritaria en el actual contexto. Esto implica definir políticas orientadas, por ejemplo a la captación de nuevos funcionarios, al desarrollo o capacitación del personal, a la implantación de un sistema de remuneraciones adecuado, que estimule el desempeño a través de incentivos, y a la institución de carreras compatibles con las nuevas capacidades requeridas. (Mabel Ríos, 2003, p5).

En la función pública municipal es menester una adecuación entre medios y fines; mecanismos de incorporación orientados a la idoneidad y el mérito, diseños e implementación de la carrera y escalafón municipal, profesionalización de los empleados, evaluación de desempeño y programas de capacitación y formación. Ya que, la adecuación de los recursos humanos dentro de la gestión municipal, se constituyen en una tarea prioritaria en el contexto actual porque son el elemento estratégico del desarrollo. Como menciona la Mgter. Dora Bonardo (2009), “son las personas quienes movilizan (o no) el resto de los componentes o recursos que una organización o comunidad poseen”. En efecto, “las personas dejaron de entenderse como parte del capital físico de una organización (factor humano), como un "recurso", para entenderlas como agentes de cambio que poseen un capital intangible de valor irremplazable: el conocimiento”. (p2).

## **2.2 - Marco Normativo**

El proceso de reformas mencionado en los párrafos precedentes, se caracterizó fundamentalmente por ser políticas de ajuste que apuntaban a la reducción de las plantas de personal y de las remuneraciones, provocando de esta manera, un ataque contra los derechos de los trabajadores, tanto del sector privado como público. Para ello se impulsaron políticas denominadas de flexibilización laboral, cuyo objeto fue, so pretexto del costo laboral y de la modernización de la administración pública, precarizar el empleo y utilizar a éste como mercancía política, provocando así, la mayor pérdida de derechos de los trabajadores municipales. (Espínola Vera, 2017, p3)

En este sentido, los marcos normativos creados dentro de ese contexto político fueron una clara manifestación de estas acciones de gestión de recursos humanos y lo que fundamentó la puesta en marcha de estas políticas dentro del sector nacional, provincial y municipal.

## **2.3 - A nivel Provincial**

A partir del año 1976, durante la vigencia del Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional, el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires el general Ibérico Saint Jean junto a James Smart, su ministro de Gobierno, en uso de las facultades de los Honorables Concejos Deliberantes, dictó un considerable número de normas regulatorias de las funciones municipales. Así, desde el mes de octubre del año 1977, el trabajo municipal comenzó a regirse por ordenanzas locales en la mayoría de los municipios y Ordenanza General N° 207 en los menos que no contaban con Ordenanza al respecto.

Recuperadas las instituciones nacionales, provinciales y municipales en el año 1983 con la restitución de la democracia, volvieron a funcionar los Cuerpos Deliberativos locales los que, en algunos casos, reemplazaron los regímenes impuestos

por los anteriores gobiernos de facto, por ordenanzas municipales sancionadas en el ejercicio de sus funciones. De este modo, la Ordenanza General 207 fue sustituida y/o complementada por las normativas locales que fijaban e imponían unilateralmente las condiciones laborales para sus trabajadores. Hasta que, en el año 1995 la Legislatura Bonaerense sancionó la Ley 11.757 (Estatuto para el Personal de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires) que comenzó a regir el 1º de enero de 1996. “Esta Ley fue la flexibilidad laboral del neoliberalismo de los ’90 sobre los trabajadores municipales de la Provincia”. (Natalia Rivara, 2016, p11).

El Estatuto mencionado (con similar articulado al de la O.G. 207), refiere a derechos y obligaciones de los empleados municipales clasificándolos según su estabilidad en personal de planta permanente y personal de planta temporaria; así también reglamenta retribuciones, compensaciones, subsidios, etc; en cuanto al régimen de asignaciones familiares remite al sistema nacional. Además, establece un procedimiento disciplinario con la consecuente tipificación de sanciones y deja a cargo del Departamento Ejecutivo la regulación de los concursos para el ingreso a la función pública, entre otras cuestiones. Así mismo, establece un régimen laboral unilateral y de trabajo precario; con lo cual se vulnera la autonomía municipal y consecuentemente a los empleados en cuestión, ya que la Ley transfería su unilateralidad a los funcionarios de turno: los Intendentes. Se carecía de un marco de diálogo con los distintos Sindicatos, por lo que, mediante un simple decreto municipal, cada Intendente establecía todo lo referente al empleo municipal a discreción: aumento de sueldo, escalafones, junta de disciplina, junta de ascensos y promociones, concursos, etc. Con respecto a la disponibilidad de los empleados, podía ser, relativa y/o absoluta (Art. N° 9, Ley 11.757) a través de la cual permitía que los trabajadores municipales puedan ser

cesanteados sin justificativo alguno. El Intendente podía declarar cesante a cualquier trabajador, sea cual sea su condición (Planta Permanente o Transitoria) y antigüedad.

En las entrevistas realizadas a los empleados municipales, estos ponen de manifiesto el descontento respecto de la estabilidad, expresando, “(...) La efectivización y los cargos jerárquicos eran logrados en forma casi inmediata por los amigos, por quienes estuvieran en la política o en el partido de turno”.

La Ley 11.757 fue producto de un contexto histórico en el cual la flexibilización laboral avanzó sobre todos los trabajadores. Las reformas neoliberales de primera y segunda generación marcaron la agenda laboral Argentina durante la década del `90, y los empleados municipales no estuvieron al margen. En el momento de la sanción, la Federación de Sindicatos de Trabajadores Municipales de la Provincia de Buenos Aires (FSTMPBA) no ofreció grandes reparos, ni le planteó a los distintos Sindicatos de base que la integraban, ningún Plan de acción en contra de esta Ley. (Natalia Rivara, 2016). En el año 2004 con el quiebre federativo y la creación de una nueva organización de segundo grado: la FESIMUBO (Federación de Sindicatos Municipales Bonaerenses) con un alto nivel de crecimiento y representatividad de los trabajadores municipales, estableció como bandera la derogación de la Ley 11.757 y la necesidad de las paritarias para el sector. Así en el año 2006, el entonces Diputado Provincial Rubén García (en ese momento Secretario General del Sindicato de Avellaneda y Secretario Adjunto de la nueva Federación) presentó dos proyectos de Ley: la derogación de la 11.757 y el establecimiento de las Paritarias Municipales. Pero los proyectos no lograron consenso legislativo.

Desde esos días hasta la sanción de la Ley 14.656 fueron innumerables la cantidad de marchas, actos y movilizaciones que realizó la FESIMUBO pidiendo la derogación de la ley 11.757.

El 6 de diciembre de 2014 el Gobernador Daniel Scioli promulgó la Ley y la publicó en el Boletín Oficial con el número 14.656 titulada de “Relaciones Laborales y Negociación Colectiva de los Trabajadores Municipales de la Provincia de Buenos Aires”, y conocida como “Ley de Paritarias Municipales” o “Ley Doval”, en referencia al nombre del Diputado que la presentó e impulsó, Hernán Doval. Esta Ley consta de tres secciones, la sección I que entró en vigencia a mediados del año 2015 junto con la sección II. Ambas, se denominaron “Régimen Marco de Empleo Municipal”; es una declaración que garantiza a los Trabajadores Municipales el derecho constitucional a la estabilidad laboral en el empleo público. Con lo cual deja de regir el concepto de disponibilidad mediante el cual el trabajador podía ser dejado cesante sin motivo, y se vuelve a garantizar el derecho de defensa a través del sumario y el debido proceso; comenzaron a tener derecho al Salario Mínimo, Vital y Móvil y el pase automático a planta permanente luego de un período de prueba de 12 meses garantizando la conformación, jerarquización y el respeto de la Carrera Municipal.

La segunda sección, le otorga a los Trabajadores Municipales la herramienta para que puedan discutir de igual a igual sus derechos y condiciones laborales: la Negociación Colectiva. Esto permite poner en pie de igualdad a los Trabajadores Municipales con el resto de los trabajadores de la República Argentina y permite que el trabajador deje de ser un objeto de la relación laboral y lo convierte en un sujeto activo de derecho y protagonista del contrato de trabajo.

La tercera sección de la Ley, denominada “el Régimen Supletorio de Empleo Municipal”, debería haber entrado en vigencia a principios del año 2016, dado que en su artículo 65° fijaba su implementación a los 180 días de entrada en vigencia de la Ley. A partir del Decreto 26/15 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires se estableció que la totalidad de la Ley quedaba suspendida. Pero a partir de la

movilización del conjunto de los Trabajadores Municipales se logró que dicho Decreto sólo haga referencia a la postergación de la Sección III de la Ley, quedando garantizada la vigencia de sus dos primeras Secciones.

Según lo expresado por la Gobernadora María Eugenia Vidal en el Diario digital Página/12 del 09 de enero de 2016.

*María Eugenia Vidal sumó la anulación, vía decreto de necesidad y urgencia, de las paritarias de los empleados municipales de la provincia. El decreto 26/15, con fecha del 15 de diciembre de 2015 pero publicado en el Boletín Oficial recién el martes, suspende por 180 días una ley que regulaba la negociación paritaria y los derechos laborales de los municipales bonaerenses y establece como nuevo marco normativo una vieja ley del duhaldismo que le permitirá a los intendentes fijar los salarios de este año de manera unilateral.*

*A través del decreto, Vidal restablece la vigencia de la ley 11.757, una vieja norma sancionada durante la gobernación de Eduardo Duhalde y que fue declarada inconstitucional por la Corte provincial en varios de sus puntos, como consecuencia del reclamo sindical. El año pasado, comenzó a regir una nueva ley, la 14.656, que garantizaba la legislación necesaria para enmarcar el reclamo salarial dentro de paritarias y establecía un nuevo piso de derechos, entre ellos el camino legal para la incorporación de los trabajadores contratados como planta permanente. La última etapa de implementación de la ley quedó en manos de Vidal, que a cinco días de asumir la borró de un plumazo.*

Diario digital Página/12 del 09 de enero de 2016.

## **2.4 - A nivel municipal:**

La Ley 11.757 (Estatuto para el Personal de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires) que comenzó a regir el 1° de enero de 1996, fue la norma imperante en la Municipalidad de Patagones desde su implementación hasta la aprobación de la Ley N°14.656. Hasta ese momento carecían de un estatuto propio que regulara el Régimen de Empleo Público Municipal, es decir, no contaban con ninguna norma de organización interna de acuerdo a los principios establecidos en los artículos 5 y 123 de la Constitución Nacional.

*Artículo 5°- Cada provincia dictará para sí una constitución bajo el sistema republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones el gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.*

*Artículo 123°- Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5 asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.*

La administración local de los Partidos que forman la Provincia de Buenos Aires, según consta en el artículo 107 de la Ley Orgánica, está a cargo de una Municipalidad compuesta por un Departamento Ejecutivo desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejales. El Poder Ejecutivo en su condición de jefe de la administración municipal, le corresponde reglamentar lo conducente en materia de empleo público.

Tal lo expresado en el Artículo 104° de la ley N° 11.757:

*El Departamento Ejecutivo determinará por vía reglamentaria el escalafón y las nóminas salariales para el personal de la administración municipal comprendido en el presente Estatuto.*

Con la aprobación de la Ley 14.656, el Honorable Concejo Deliberante recuperó un papel protagónico como ente legislativo municipal, hecho que implicó volver a la tradición legislativa de la provincia que fuera interrumpida mediante la vigencia de la derogada Ley 11.757.

A partir de ello, se decidió promover la letra de la Ley en Ordenanza Municipal, con el principio de lograr una normativa legal que con el devenir del tiempo no pudiera convertirse en obsoleta, o bien contraproducente a los intereses de los trabajadores municipales, previendo desde el propio seno del Honorable Concejo Deliberante, los cambios según las circunstancias ameriten. Como se expresa en el párrafo tercero de los considerandos de la Ley 14.656:

*Que, a fin de preservar los intereses y la potestad municipal corresponde dictar un estatuto propio que regule el régimen de empleo público municipal con facultades para cada jurisdicción respetando las facultades del Honorable Concejo Deliberante como órgano legislativo máximo de la materia.*

Por lo que, mediante expediente 4084-3329/15, se tramitó la adhesión a la Ley 14.656 del “Estatuto para los Empleados Municipales de la Provincia de Buenos Aires” y la vigencia de la Ordenanza N° 2.148 “Régimen de empleo público de la Municipalidad de Patagones”, aprobada por unanimidad de ediles el 15 de enero del 2016 en la primera sesión extraordinaria (tercera reunión) de ese año.

La sesión de aprobación contó con la presencia y participación de los distintos gremios que representan al conjunto de los trabajadores municipales de Patagones.

## **2.5 - Ordenanza N° 2.148: Régimen de empleo público de la Municipalidad de Patagones**

La nueva regulación del derecho laboral municipal tiende a revalorizar al agente municipal como trabajador y como factor indiscutible del buen desarrollo y ejercicio de los servicios públicos a cargo de las entidades municipales.

El párrafo cuarto de los considerandos de la Ordenanza expresa:

*Que dicho cuerpo normativo deberá estructurarse respetando los principios constitucionales que protegen la vida desde su concepción hasta la muerte natural, la libertad de culto y religiosa, a conocer la identidad de origen, al respeto de la dignidad, al honor, la integridad física, psíquica y moral, a la libertad de expresar pensamientos y opiniones, protección especial de la madre durante los estados de embarazo y lactancia, y las condiciones laborales que permitan el cumplimiento de su esencial función familiar, derecho a una retribución justa, a condiciones dignas de trabajo, al bienestar, a la jornada limitada, al descanso semanal, a igual remuneración por igual tarea y al salario mínimo, vital y móvil; derechos de asociación y libertad sindical, los convenios colectivos, el derecho de huelga y las garantías al fuero sindical de los representantes gremiales, irrenunciabilidad, justicia social, gratuidad de las actuaciones en beneficio del trabajador, primacía de la realidad, indemnidad, progresividad y, en caso de duda, interpretación a favor del trabajador.*

Hasta la creación de la mencionada Ordenanza, los trabajadores municipales eran los más perjudicados al no tener la posibilidad por norma de discutir sus derechos y condiciones laborales bajo la figura de la negociación colectiva. A partir del principio de igualdad otorgado por la presente ley, se buscó lograr un piso de uniformidad de los trabajadores municipales en relación a los trabajadores provinciales y nacionales, sin que esto signifique coartar la autonomía de los municipios.

El Artículo 1° de la ordenanza enuncia:

*Las relaciones de empleo público de los trabajadores de la Municipalidad de Patagones se rigen por la legislación nacional y provincial ya dictada, la Ley 14.656 y por la presente Ordenanza y por las que modifiquen la presente dictada por el Departamento Deliberativo y los Convenios Colectivos de Trabajo.*

Los artículos que hacen a la Ordenanza son confeccionados conforme lo estipulado en la ley 14.656, respecto de los derechos que posee cada agente dentro del ámbito laboral, tal como lo expresa el Artículo 6°:

*ARTÍCULO 6°: El trabajador tiene los siguientes derechos:*

- a) a la estabilidad;*
- b) a condiciones dignas y equitativas de labor;*
- c) a la jornada limitada de labor y al descanso semanal;*
- d) al descanso y vacaciones pagados;*
- e) a una remuneración justa;*
- f) a igual remuneración por igual tarea;*
- g) al Sueldo Anual Complementario;*
- h) al reconocimiento y percepción de una retribución por antigüedad;*
- i) a Compensaciones;*

- j) a subsidios y asignaciones familiares. Estas últimas, conforme la legislación nacional.*
- k) a indemnizaciones;*
- l) a la carrera y capacitación;*
- ll) a licencias y permisos;*
- m) a la asistencia sanitaria y social;*
- n) a renunciar;*
- ñ) a la jubilación;*
- o) a la reincorporación;*
- p) a la agremiación y asociación;*
- q) a ropas y útiles de trabajo;*
- r) a menciones;*
- s) a la negociación colectiva a través de las asociaciones sindicales de trabajadores que los representen conforme las pautas de la Ley N° 23.551 o la que en el futuro la reemplace;*
- t) al Salario Mínimo Vital y Móvil, el que será adecuado a la jornada laboral fijada por el Municipio, a cuyos efectos se encomienda al Departamento Ejecutivo que realice las gestiones pertinentes para promover la constitución del Fondo Compensador Específico, creado por la ley 14.656, que será integrado por recursos municipales y/o provinciales y/u otras fuentes, para financiar diferencias salariales que pudieran resultar de la nómina de personal existente al momento de entrada en vigencia de la presente Ordenanza. La diferencia resultante y los casos a financiar serán establecidos por el Poder Ejecutivo provincial a instancias*

*de la información requerida a estos efectos. Asimismo se da un plazo de cinco años para alcanzar la meta remunerativa fijada en el presente inciso. u) a la garantía del debido proceso adjetivo en los sumarios.*

*Los derechos detallados son meramente enunciativos y el presente Departamento o el Departamento Ejecutivo podrán instituir con carácter permanente o transitorio, general o sectorial, otras bonificaciones.*

Los Derechos anteriormente expuestos no estaban contemplados en la ley 11.757, constituida esta en un contexto de achicamiento del rol del Estado y de un retroceso de las condiciones laborales de los trabajadores en general, y en particular de los trabajadores estatales en sus distintas dimensiones, con lo cual, miles de trabajadores municipales se vieron perjudicados en su vida cotidiana al sufrir una merma en sus derechos laborales, o bien expulsándolos del sistema o bien socavando las condiciones logradas luego de varios años de lucha.

## **CAPÍTULO III**

# **AGENCIA DE RECAUDACIÓN MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PATAGONES**

### **3.1- Agencia de Recaudación Municipal (A.R.M)**

La Agencia de Recaudación Municipal se crea mediante decreto N° 1805/10 e inicia sus funciones el día 01 de enero del año 2011, absorbiendo de esta manera al área de Coordinación de Ingresos Públicos.

Se creó con el fin de ser el organismo responsable en administrar la política tributaria dentro del partido de Patagones, algo similar a la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires -ARBA-, pues se toma el modelo y el funcionamiento del mencionado ente para implementarlo a nivel local, teniendo en cuenta el territorio y el contexto en el que se está inmerso como municipio. Lo mencionado, se obtuvo de la entrevista realizada a él Director Ejecutivo quien participó de la creación y la puesta en funcionamiento de la agencia.

*La Agencia de Recaudación surge producto de una idea del Intendente, ya que, él tenía mucho acercamiento con la agencia de recaudación de la provincia, entonces quería hacer en Patagones como una mini agencia de recaudación. Pero para ello, se necesitaba unir distintos departamentos que se encontraban dispersos, como son, el departamento de mora, catastro y la dirección de rentas. Si bien el área de catastro nunca pudo formar parte de la agencia, siempre estuvo en el proyecto de la misma.*

Así mismo, surge frente a la necesidad de diseñar políticas públicas orientadas a resolver las falencias en cuanto a la recaudación y la relación económica con la sociedad civil, políticas que deben estar orientadas a la optimización de los recursos públicos en materia tributaria buscando impulsar una reforma en el ámbito municipal en pos del bienestar común. Es por ello que, se encarga específicamente de dotar al sistema tributario de mayor eficacia, eficiencia y transparencia, otorgándole al vecino mayor simplicidad en sus trámites.

Tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria municipal mediante la determinación, registro, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales. Es asimismo, la autoridad de aplicación de la Ordenanza Fiscal e Impositiva del municipio y de las herramientas necesarias a los efectos de combatir la evasión fiscal.

Está representada por un Director Ejecutivo quien es designado y removido por el Poder Ejecutivo Municipal; tiene a su cargo, en forma directa, a la Subsecretaría de Ingresos, a la Subsecretaría de Política y Fiscalización Tributaria y a la Gerencia de Mora y Apremios. Tal lo expresa el Director Ejecutivo de la gestión anterior:

*La agencia tenía cargo de secretaría, al igual que secretaría de hacienda, de gobierno, de salud, entre otras. El director ejecutivo con el rango de secretario tenía el mismo poder que un secretario de hacienda o salud.*

Según decreto N° 135/11(Ver anexos), la ARM presenta los siguientes cargos a cubrir:

Director Ejecutivo

Subsecretario de Ingresos

Subsecretaría de Política Tributaria y Fiscal

Gerencia de Mora y Apremios

Gerencia de Ingresos Públicos

Subdirección de Mora y Apremios

Subdirección de Ingresos Públicos

Subdirección de Informática

Personal Administrativo.

En la actualidad, la Agencia no cuenta con la estructura inicial estipulada en el decreto de creación, sino que, a partir del cambio de gobierno y con el ingreso de

nuevos funcionarios se realizó una reestructuración y departamentalización de las funciones y se crearon nuevos cargos, que aún no se encuentran explicitados en el organigrama general de la Municipalidad, información que se obtuvo a partir de la entrevista realizada a la Directora Ejecutiva, la cual menciona lo siguiente:

*Cuando yo llegue a la agencia algunos de los cargos estipulados en el decreto no estaban cubiertos, la mayoría diría, porque solo había un Director Ejecutivo y el resto era personal de planta. Más allá de que se haya realizado un organigrama en el momento de creación de la Agencia de Recaudación, lo cierto es que esos cargos no estaban cubiertos, no había un Subsecretario de Política Fiscal, ni había un Subsecretario de Ingresos, ni un Gerente de Mora y Apremios, el único cargo cubierto era el de Director Ejecutivo que es el que cubrí yo al ingresar, el resto de la gente era todo personal de planta.*

*Los cargos siguen vacantes, pero lo que se hizo fue departamentalizar; muchos cargos se interponían porque era para poner cargo, pero las funciones específicas eran las mismas.*

*Hoy se crearon departamentos, está el departamento de juicios de apremios que lo ocupa un abogado que lleva adelante las ejecuciones fiscales pero no hay un cargo asignado, otro departamento denominado Estadísticas Tributarias y Regularización Informática y la persona que lo ocupa actualmente viene de otra área donde ya tenía un cargo de directora asignado y hoy lo conserva. después está el Departamento de Resoluciones Administrativas que está a cargo de otra abogada la cual tampoco tiene cargo y tiene un sueldo mínimo de ingresante, está el Departamento de Cómputos que recién ahora se pudo cubrir con una empleada que estaba*

*con licencia sin goce de haberes; otro departamento y uno de los más importantes es el de Fiscalización y Verificación Tributaria que en el organigrama no existe y es el más importante dentro de una Agencia de Recaudación, porque tiene que ver con la fiscalización de las declaraciones juradas, la verificación de los pagos y tampoco tiene cargo.*

*Yo lo que hice fue departamentalizar y asignar responsabilidad específica a cada uno de los empleados, porque al no estar entendido lo que es la Agencia de Recaudación como organismo recaudador y de política tributaria, porque eso es lo que no se entendió, se tomó como un organismo más dentro de la estructura de la municipalidad que estaba para emitir boletas y cobrar cuando venían los contribuyentes.*

En resumen a lo expresado por la Directora Ejecutiva, al momento de inicio de su gestión, la agencia solo contaba con un ápice estratégico definido y un núcleo de operarios; los cuales no tenían funciones delimitadas, ni cargos creados que, como menciona, algunos de ellos en la actualidad se encuentran vacantes.

Actualmente la Agencia presenta la siguiente estructura:

Director ejecutivo

Departamento de Fiscalización y Verificación Tributaria

Departamento de Juicios de Apremios

Departamento de Estadísticas Tributarias y Regularización Informática

Departamento de Resoluciones Administrativas

Departamento de Cómputos

Atención al público

De lo mencionado, se ilustra el organigrama de la estructura actual de la Agencia de Recaudación, pero que aún no se encuentra contemplado en la estructura organizativa real del Municipio.



## **CAPÍTULO IV**

# **PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE CARRERA**

## **4.1 – Procesos de la Gestión de Recursos Humanos involucrados en el desarrollo de carrera.**

El objetivo de los procesos de gestión de RRHH en una organización es el de orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos. Para ello, es preciso establecer los mecanismos de gestión necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que la integran, hacia la concreción de dichos objetivos.

A fin de analizar los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos que estén involucrados en el desarrollo de carrera del personal, con el propósito de conocer los obstáculos en su proyección laboral se tomó como referencia el enfoque planteado por Longo (2002), “El modelo de sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos (GRH)”, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas; Este modelo se conforma por diferentes componentes o subsistemas directamente interrelacionados, cada uno de los cuales desempeña un papel relevante.

En la presente investigación se pone énfasis en el análisis de los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo. Dicho análisis tendrá como eje, la relación entre las siguientes variables o dimensiones: marco normativo, alcances de los subsistemas, los relatos de los entrevistados y la comparación entre las gestiones de gobierno que abarca el lapso de tiempo de esta investigación.

## 4.1- Subsistema de Organización del Trabajo

Comprende los contenidos de las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo y los requisitos de las personas llamadas a desempeñarlos. Los procesos que incluyen este subsistema son, por un lado, el diseño de los puestos de trabajo, que configura el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados, y por el otro, la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquéllos deben reunir.

Del análisis de la ordenanza N° 2.148, del régimen de empleo público, según el artículo 70° El personal se clasifica en:

*Planta permanente: integrada por el personal que goza de estabilidad, entendida ésta como el derecho a conservar el empleo hasta que se encuentre en condiciones de jubilarse. La estabilidad en el empleo se perderá exclusivamente por las causas y procedimientos previstos en esta Ordenanza y en la ley 14656.*

*Planta temporaria: integrada por el personal que es contratado para trabajos de carácter transitorio o eventual o estacional, que no puedan efectuarse por el personal de planta permanente de la Administración Municipal (...).*

*En ningún caso el total de los contratados podrá superar el veinte por ciento (20 %) de la Planta Permanente. Su cumplimiento se implementará progresivamente en un plazo máximo de cinco (5) años, a partir de la vigencia de la ley 14656, mediante una disminución proporcional anual.*

*Cualquier infracción a lo establecido en materia de planta temporaria convertirá al trabajo transitorio en definitivo y al trabajador se lo*

*considerará ingresado a la planta permanente a partir de la fecha en que inició su prestación de servicio*

*El régimen de prestación por servicios de los trabajadores contratados por personas con cargos electivos, debe ser reglamentado por el Departamento Ejecutivo, y sólo comprende funciones de asesoramiento o asistencia administrativa. Los trabajadores así contratados cesan en sus funciones en forma simultánea con la persona que detenta el cargo electivo y cuyo gabinete integran y su designación puede ser cancelada en cualquier momento.*

Para el caso de los empleados de planta permanente como los empleados contratados, la jornada laboral normal no puede ser inferior a seis (6) horas diarias, ni superior a ocho (8) horas diarias, de lunes a viernes, a excepción de que el municipio así lo disponga por necesidad del servicio.

En lo que concierne a la definición de puestos y diseño de perfiles, de las entrevistas realizadas tanto, a la Directora de Recursos Humanos actual como a la Directora de Recursos Humanos de la gestión anterior, expresaron que en el Municipio de Patagones nunca se realizó ni diseño de puestos, ni definición de perfiles.

Directora de Recursos Humanos de la gestión anterior:

*Nunca se implementaron procesos y mecanismos de diseño de puestos y perfiles, lo único que se implementó fue el escalafón donde se determinaron los requisitos de cada cargo.*

Directora de Recursos Humano actual:

*(...) con respecto al análisis de puestos y perfiles no se ha implementado porque es un trabajo que lleva mucho tiempo y dedicación pero si está*

*proyectado. Hay que tener bien hecho el organigrama municipal que por el momento no contamos con la información completa.*

*Si realizamos un paralelismo entre diciembre de 2015 - enero 2016 y la actualidad, nosotros no tenemos una oficina de recursos humanos; lo que existía era una oficina de administración de personal donde lo único que se hacía era la parte dura de recursos humanos, la parte hard que es la parte de los números, la administración, los sueldos, las licencias, todo lo administrativo. Y nos existía la parte blanda, la parte de selección de personal, de capacitación, de evaluación de desempeño.*

Considerando lo mencionado, se puede concluir que, frente a la inexistencia de descripción de puestos y definición de perfiles, el municipio presenta en la actualidad una estructura real, en la cual, los empleados desconocen los requisitos de su puesto de trabajo y las expectativas que tiene la organización; en consecuencia, el desempeño de los empleados en el puesto es el resultado de lo aprendido y realizado a lo largo de su permanencia.

Sin embargo, y respecto lo indicado anteriormente por la Directora Ejecutiva, a partir del cambio de gobierno, en la Agencia de Recaudación, se realizó una reestructuración y departamentalización que generó la creación de nuevos cargos. Éstos fueron cubiertos con personal idóneo al perfil requerido para el puesto y que reuniera las competencias para estar a cargo del departamento. No obstante, éstos puestos de jefatura no están reconocidos dentro de la estructura formal de la Agencia.

De este modo, se confirma en la entrevista a la Directora Ejecutiva:

*El objetivo cuando yo asumí es que haya departamentos específicos de cada tema y a cargo de esos departamentos gente que pueda manejar el rumbo de ese departamento.*

*(...)Entonces, con toda esta reestructuración hizo que cada departamento se centre en su tarea específica estudiando cada norma, por ejemplo las chicas de fiscalización y verificación tributaria aprendieron que el contribuyente tiene que presentar una declaración jurada de lo facturado.*

## **4.2 - Subsistema Gestión del Empleo**

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. En este subsistema se distinguen tres áreas principales de gestión: la incorporación, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo a través de tres tipos de procesos, el reclutamiento, la selección y la recepción o inducción. Otra área de gestión es la movilidad, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización. Y por último la gestión de la desvinculación, que integra las políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de carácter menos grave y no lleguen a traducirse en el despido.

La primera área de gestión, como se mencionó anteriormente, es el ingreso de la persona al puesto de trabajo. Según la Ordenanza Municipal N° 2.148 en su artículo

N° 2:

*El ingreso al empleo público municipal se formalizará mediante acto administrativo emanado de autoridad competente, previo concurso público abierto o procedimiento especial de selección, de conformidad con las reglas que se establezcan por vía reglamentaria o convencional, debiendo*

*ingresar por la categoría correspondiente al grado inferior de la clase inicial de cada agrupamiento. Excepcionalmente se podrá ingresar por otra categoría cuando el trabajador acredite capacidad manifiesta o formación suficiente para la cobertura de la misma, mediante acto administrativo de designación debidamente fundado. Se invitará a participar de los procedimientos de selección con carácter de prelación a los hijos de los trabajadores municipales. Deberá garantizarse el cumplimiento del cupo previsto para los agentes con discapacidad de conformidad con lo estipulado en la legislación sobre la materia. En todos los casos deberá garantizarse el cumplimiento del cupo previsto para los agentes con discapacidad de conformidad con lo estipulado en la legislación vigente sobre la materia.*

En contraste a lo establecido en la Ordenanza, de la totalidad de las entrevistas realizadas, surge, en resumen, que *“el ingreso del personal es por nepotismo político, amiguismo, el famoso "acomodo" de cada partido político”*.

Los procedimientos de incorporación al empleo municipal presuponen la arbitrariedad, la politización y clientelismo a lo largo de todo el proceso. Al respecto, priman razones de índole política sobre criterios ligados a la idoneidad.

No obstante, y en cumplimiento a lo que establece la normativa vigente, existe un número limitado de puestos, particularmente los cargos técnicos y profesionales, cuyos mecanismos de ingreso y selección se ajustan a criterios objetivos como la vacante al puesto y el análisis del Curriculum Vitae.

Esto queda corroborado en las siguientes entrevistas:

*“(…) Mi experiencia fue que justo surgió una vacante y yo pude ingresar al que actualmente es mi puesto en cómputos”.*

*“Ingresé hace dos años y media por curriculum porque necesitaban un abogado en el área para llevar adelante los juicios de apremio.*

*Antes de mi ingreso los juicios de apremio se hacían en la secretaría de legal y técnica; ahora todos los juicios para cobro de tributos se hacen desde acá”.*

La segunda área de gestión son los movimientos de los agentes dentro de la organización. La Ordenanza Municipal en su artículo N° 8 menciona al respecto:

*Cuando necesidades propias del servicio debidamente justificadas lo requieran, podrá disponerse el pase del trabajador dentro de la repartición o dependencia donde preste servicios o a otra repartición o dependencia, siempre que con ello no se afecte el principio de unidad familiar, se menoscabe su dignidad o se lo afecte moral o materialmente. En ningún caso el traslado del trabajador será adoptado como represalia o sanción encubierta, bajo pena de dejar sin efecto la medida y reparar los daños ocasionados.*

La Directora Ejecutiva, en la entrevista, nos manifestó que ella priorizó el ingreso de personal que provenían de otras áreas más que a un reclutamiento externo, quedando expresado de la siguiente manera:

*El reclutamiento y selección del personal en la agencia, no es que se convoca por curriculum, acá lo que se hace es tratar primero de traer personal de otras áreas que está desperdiciado, situación que acá ocurrió mucho porque, la gran mayoría son mandados de otras áreas y a esas personas previamente se las analizó y se les determinó una tarea específica.*

Contrariamente a lo mencionado y a lo reglamentado en la Ordenanza, los agentes municipales que ingresaron a la Agencia mediante un pase revelaron lo siguiente:

*“(…) El ingreso es por amiguismo, anteriormente yo tenía un cargo de subdirectora y cuando entro este gobierno me sacaron y me enviaron al museo sin darme opción de elegir entre otra área; hasta que Mariana me pidió el pase a la Agencia de Recaudación.”*

*“(…) me encontraba trabajando en otra área como subtesorero pero con el cambio de gobierno me sacaron del puesto y me hicieron el pase a la Agencia.”*

Considerando los relatos de los empleados, los mecanismos de movilidad del personal en la Agencia respondieron a criterios políticos, fundamentalmente cuando se dio el cambio de gobierno. Esta movilidad en algunos casos, no atendió al artículo anteriormente mencionado que sostiene que *“el traslado del trabajador no debe ser adoptado como represalia o sanción encubierta”*, ya que algunas personas pasaron de puestos jerárquicamente superiores a otros de menor responsabilidad y jerarquía ocasionando un perjuicio en el desarrollo de su carrera y en la compensación percibida. En este sentido no es una movilidad vinculada a las necesidades funcionales, ni a lo que plantea este subsistema.

Y la tercer y última área es la gestión de la desvinculación o la extinción de la relación de empleo, que puede deberse según consta en el artículo N° 98 de la Ordenanza:

*El cese del trabajador, que será dispuesto por Departamento Ejecutivo o en su caso por el Presidente del Honorable Concejo Deliberante, se producirá por las siguientes causas:*

*a) Cuando el trabajador no hubiera completado los doce (12) meses requeridos para adquirir estabilidad.*

*b) Aceptación de la renuncia, la que deberá ser aceptada por la Administración Municipal dentro de los treinta (30) días corridos posteriores a su presentación. La falta de acto expreso de aceptación, en el plazo previsto, autoriza al trabajador renunciante a tenerla por aceptada.*

*c) Fallecimiento.*

*d) Haber agotado el máximo de licencia por razones de enfermedad, previa junta médica que determine qué tareas puede realizar y/o evaluar el grado de incapacidad psicofísica que determine si el trabajador debe ser encuadrado para la obtención de los beneficios de la seguridad social.*

*e) Estar comprendido en disposiciones que le creen incompatibilidad o inhabilidad.*

*f) Pasividad anticipada.*

*g) Haber alcanzado las condiciones de edad y servicios exigidos por la legislación vigente para acceder al beneficio jubilatorio.*

*h) Cesantía encuadrada en el régimen disciplinario que impone esta Ordenanza.*

*i) Por no alcanzar las calificaciones mínimas que establezca el régimen de calificaciones que se dicte por vía reglamentaria o convencional.*

*Las disposiciones del presente artículo son meramente enumerativas, sin perjuicio de las que pudieran incorporarse en las reglamentaciones o en la negociación colectiva.*

La desvinculación de los empleados municipales se ajusta a lo que establece la normativa vigente; en su mayoría, la extinción de la relación laboral se da en jubilaciones y renuncias del personal. Con respecto a la primera, contempla que aquellos empleados que tengan como mínimo treinta años de servicio al momento de

jubilarse, se le otorgará una retribución especial sin cargo de reintegro, equivalente a seis mensualidades del sueldo básico de la categoría en que revista, o del Salario Mínimo Vital y Móvil si este fuere superior, sin descuento de ninguna índole y la cual deberá serle abonada dentro de los treinta días del cese.

Recientemente se encuentra jubilada una agente que formó parte de la planta de personal municipal durante cuarenta años y como empleada administrativa de la Agencia desde los inicios de la misma y nos manifestó que efectivamente a los treinta días de su jubilación cobro las seis mensualidades pero al ser sobre el básico no le representó una suma significativa ni motivadora.

Así mismo, las jubilaciones también pueden ser por pasividad anticipada, es decir, el agente de forma voluntaria libera su deber de prestar servicios accediendo al pago de una remuneración mensual, proporcionalmente acotada, subsistiendo la relación de dependencia. Lo mencionado se constata en los artículos 19° y 20° de la Ordenanza:

*ARTÍCULO 19°: Mediante Ordenanza y el Convenio Colectivo de Trabajo se determinarán la oportunidad y condiciones en que los trabajadores que revisten en los Planteles de Personal Permanente podrán acogerse a un Régimen de Pasividad Anticipada.*

*ARTÍCULO 20°: La remuneración que percibirá el agente que opte por el Régimen de Pasividad Anticipada durante el período que restare cumplir con las condiciones necesarias para obtener el beneficio de jubilación ordinaria, será la equivalente al setenta por ciento (70%) del correspondiente a su cargo, nivel y antigüedad. A dicha suma se aplicarán los descuentos por aportes previsionales y los que legalmente correspondan, calculados sobre el cien por ciento (100%) del salario que le corresponda en actividad. La Administración Pública deberá efectuar los*

*aportes patronales también tomando como base el cien por ciento (100%) de la remuneración del trabajador. Las asignaciones familiares que correspondan al trabajador se abonarán sin reducciones durante el periodo de pasividad.*

Una vez cumplidas las condiciones necesarias para la obtención del beneficio jubilatorio, el trabajador obtendrá su jubilación ordinaria en las mismas condiciones que si hubiera prestado servicio efectivo durante el periodo de pasividad.

Dentro del periodo de análisis de esta investigación, no se han registrado casos de desvinculación anticipada dentro de la ARM.

Otra de las causas de extinción de la relación laboral, las menos frecuentes, puede deberse a sanciones disciplinarias como, el sumario administrativo. Puede ocurrir que las políticas y prácticas de corrección disciplinaria sean de carácter menos graves y no lleguen a traducirse en el despido; pero si son efectivamente aplicados, permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados.

La gestión de recursos humanos no escapa a la crónica debilidad institucional de los municipios. El hecho de que las direcciones de personal se hayan dedicado históricamente a la confección de legajos administrativos, al control del presentismo y la administración del régimen de licencias y el régimen disciplinario, se suma una ausencia de políticas referidas al ingreso, desarrollo y fin de las carreras de los agentes.

### **4.3 - Subsistema la Gestión del Rendimiento**

Cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlos en el nivel más alto permitido, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al

logro de los objetivos organizativos, así como, la obtención de información valiosa para la toma de decisiones de gestión de recursos humanos en diferentes campos. Este subsistema puede verse como un ciclo que comprende: la planificación del rendimiento, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas; el seguimiento activo del rendimiento a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo; la evaluación del rendimiento donde se contrasta las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados y por último, se realiza una retroalimentación o "feed back" al empleado, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento.

A los efectos legales, la Ordenanza municipal N° 2148 en su artículo 72 inciso c, establece la evaluación de desempeño o calificación del empleado, cuyo resultado forma parte de la estructura salarial, en concepto de adicional por mérito.

*Artículo 72° Inc. c:*

*(...) Adicional por mérito: será variable y excepcional, conforme con la calificación del trabajador y en las condiciones que determine el Convenio Colectivo de Trabajo.*

Actualmente, esta compensación no se refleja en la estructura salarial debido a que el municipio no cuenta con una partida presupuestaria que pueda afrontar con dicho costo. Tal lo expresa la Directora Ejecutiva:

*No se realiza evaluación de desempeño, debería haber pero el área de Recursos Humanos no lo pudo implementar. Yo propuse que se hagan planillas para evaluar el desempeño pero para ello tenès que tener un sistema de premios y castigos, un sistema presupuestario de poder ascender*

*en determinada cantidad de años, pero al no haber partida presupuestaria no se puede implementar nada.*

En consecuencia, se pudo constatar que en el periodo de años establecido en esta investigación, no se han realizado procesos de gestión del rendimiento. “(...) *Jamás se hizo evaluación de desempeño dentro del área, los jefes no saben cómo es el desarrollo del personal, solo lo estiman*”.

Por otra parte, los jefes de Área en su mayoría, son funcionarios políticos cuyos años (cuatro) de permanencia en la gestión del cargo, desconocen la trayectoria y el desempeño de los empleados dentro del área. No obstante, tienen en cuenta que el empleado, más allá de que no tengan conocimientos técnicos, tienen una trayectoria histórica laboral que les permite ser valorados en el desempeño diario distinto al resto de sus compañeros. Expresado de esta manera por la Directora Ejecutiva:

*Las tres empleadas más antiguas en el área se les trato de asignar un lugar de preponderancia en la estructura, porque son las que más conocen la historia de la Agencia de Recaudación, más allá de que no tenga una función específica, pero son las que resuelven el día a día cuestiones, porque conocen lo diario de la agencia desde hace años. Entonces eso es más que valioso y se llama know how y quiere decir que la persona más allá que no tenga conocimiento técnico tiene conocimiento histórico.*

La inexistencia de una política de gestión del rendimiento dentro del municipio, tiene impacto en que, los empleados desconocen el logro de los resultados esperados y los aspectos relativos a su contribución en el desempeño de las tareas, y no perciben la compensación adicional correspondiente a la mejora de dicho desempeño.

#### **4.4 - Subsistema de la Gestión de la Compensación**

Incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo;

Al respecto, la ordenanza municipal en el artículo 72° menciona:

*El trabajador tiene derecho a una retribución justa por sus servicios, de acuerdo con su ubicación en la carrera o en las demás situaciones previstas en esta Ordenanza como en la ley 14656 y que debían ser remuneradas, conforme con el principio que a igual situación de revista y de modalidades de prestación de servicios, gozará de idéntica remuneración, la que se integrará con los siguientes conceptos:*

*a) Sueldo Básico: el que se determine en el Convenio Colectivo de Trabajo para la categoría correspondiente a la clase del agrupamiento en que reviste.*

*b) Por cada año de antigüedad en la Administración Pública, se trate de servicios nacionales, provinciales o municipales, se computará un porcentaje del valor de las unidades retributivas asignadas al nivel respectivo, que será determinado por la negociación colectiva.*

*c) Adicional por mérito: será variable y excepcional, conforme con la calificación del trabajador y en las condiciones que determine el Convenio Colectivo de Trabajo.*

*d) Adicional por actividad exclusiva: el trabajador que se desempeñe en los Agrupamientos Técnico y Profesional, cubriendo cargos previstos en el respectivo Plantel Básico, con exigencia de actividad exclusiva, conforme*

*con lo que establezca cada Municipio, percibirá este adicional cuyo monto será del treinta por ciento (30%) del sueldo de su categoría, como mínimo.*

*e) Sueldo Anual Complementario: todo trabajador gozará del beneficio de una retribución anual complementaria, conforme lo determine la legislación vigente. Se liquidará de acuerdo a la mejor remuneración percibida por todo concepto en cada semestre.*

*f) Anticipo jubilatorio: el trabajador que cese con los años de servicios necesarios para la obtención del beneficio jubilatorio, tendrá derecho a seguir percibiendo el importe correspondiente al sesenta por ciento (70%) de su remuneración mensual por hasta un máximo de doce (12) meses, como adelanto de su jubilación, de la que será deducida al liquidarse esta última.*

*Cuando el cese del trabajador se produjera computando como mínimo treinta años de servicio, se le otorgará una retribución especial sin cargo de reintegro equivalente a seis (6) mensualidades del sueldo básico de la categoría en que revista, o del Salario Mínimo Vital y Móvil si este fuere superior, sin descuento de ninguna índole y la cual deberá serle abonada dentro de los treinta (30) días del cese.*

*g) Adicional por bloqueo de título: Cuando el trabajador como consecuencia de las tareas inherentes al cargo, sufra inhabilitación legal mediante el bloqueo total del título para su libre actividad profesional, percibirá este adicional que será del cincuenta por ciento (50%) del sueldo de su clase como mínimo.*

En virtud del sistema de compensaciones, un gran porcentaje de empleados entrevistados consideran que su compensación no es acorde a la tarea que desempeña,

manifestaron un no concluyente y afirmaron que el sueldo es muy bajo y la compensación percibida no se ajusta al principio de “igual remuneración por igual tarea”. Quedando expresado de la siguiente manera:

*Mi compensación no es acorde a la tarea que desempeño puesto que, si bien, no es un trabajo forzoso, la atención al público merece especial atención, porque al ser la cara visible te expone a los enojos y quejas de los contribuyentes, además de los trámites administrativos internos que se deben resolver.*

Reafirmando lo manifestado por los empleados, la directora de recursos humanos manifestó que, “(...) los sueldos municipales son muy bajos en comparación a otros municipios y eso es el principal desincentivo, pero también es cierto que nuestra carga horaria es muy distinta a lo privado”.

Solo dos de los agentes manifestaron una situación distinta al resto, ya que, a partir del cambio de gobierno, pudieron obtener un cargo que le significó un incremento en su haber mensual y un reconocimiento a la trayectoria dentro del área.

*Hoy por hoy si es acorde la compensación, ya que, a partir del cambio de gobierno obtuve un ascenso que significó un nuevo cargo y un mejor haber mensual. Anteriormente no era acorde la compensación, ya que la función era muy amplia, donde en varias oportunidades suplantaba la función del director por la misma retribución.*

*Sí, porque anteriormente me desempeñaba en maestranza y este gobierno me dio la posibilidad de ejercer como secretaria privada de la Directora Ejecutiva entonces, sí mi sueldo fue modificado ampliamente y obtuve*

*muchos conocimientos nuevos y responsabilidades que antes en la parte de limpieza no tenía.*

Los mecanismos que componen la estructura salarial en la actualidad y según el decreto vigente N° 1055/10, son los que surgen de la categoría y el cargo que reviste el empleado municipal. Por lo que, la compensación monetaria de cada categoría incluye la naturaleza de las funciones, las tareas a realizar, y/o los requisitos de capacitación que se definan para el puesto.

En resumen y según lo expresado en las entrevistas, el sistema de compensación percibido por los empleados, no representa un estímulo al esfuerzo, al rendimiento individual o de grupo, al aprendizaje y desarrollo de competencias; esto se debe a la inexistencia, por un lado, de una puesta en marcha de los procesos de organización del trabajo, concretamente la descripción de puestos y el diseño de perfiles, y por otro, de una implementación de la gestión del rendimiento.

#### **4.5 - Subsistema de la Gestión del Desarrollo**

Tiene como propósito estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

Este subsistema engloba dos áreas básicas de políticas de GRH; por un lado, las políticas de promoción y carrera que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aporte como en el reconocimiento organizativo de la misma, y por otro lado, las políticas de formación destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades

organizativas desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

Respecto al análisis del área de capacitación, en la Ordenanza Municipal, artículo 11° se establece lo siguiente:

*(...)El trabajador tendrá derecho a participar, con miras a una mejor capacitación, de cursos de perfeccionamiento general o específicos, internos o externos a la administración municipal. Se garantiza la igualdad de oportunidades y trato en la carrera administrativa y cuando tuvieren responsabilidades hacia sus hijos/as, o respecto de otro miembro de la familia, y la no discriminación por razones o bajo pretexto de etnia, nacionalidad, color de piel, nacimiento, origen nacional, lengua, idioma o variedad lingüística, convicciones religiosas o filosóficas, ideología, opinión política o gremial, sexo, género, identidad de género y/o su expresión, orientación sexual, edad, estado civil, situación familiar, responsabilidad familiar, trabajo u ocupación, aspecto físico, discapacidad, condición de salud, perfil genético, situación socioeconómica, condición social, origen social, hábitos personales, sociales o culturales, lugar de residencia, situación penal, antecedentes penales y/o cualquier otra condición o circunstancia personal, familiar o social, temporal o permanente.*

De la entrevista a la Directora de Recursos Humanos actual se pudo deducir que, las gestiones realizadas para las políticas de capacitación, en el periodo bajo análisis, responden a las diferentes etapas que componen la gestión de la capacitación. En este sentido, el proceso se inicia con una detección de necesidades concretas de las áreas y una puesta en marcha de diferentes cursos, destinados a fortalecer a aquellas áreas que

están en relación directa con la atención a las necesidades del vecino. De lo mencionado surge un programa de capacitación compuesto por los siguientes cursos: atención al público, liderazgo y trabajo en equipo, entre otros. Estos cursos se dictaron con articulación del IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) de Buenos Aires. Por otra parte, en lo que respecta a la formación de los empleados, se ha promovido que los empleados municipales estudien carreras terciarias en convenio con la UPSO (Universidad Provincial del Sudoeste) y con otras instituciones educativas.

Lo expresó en la entrevista de la siguiente manera:

*En relación a la capacitación, en el 2016 trabajamos con una primera planificación en función de las demandas generales, se apuntó trabajar primero en lo que es atención al público que es muy importante para el sector público en todas las áreas de atención al público y también se trabajó en equipo, liderazgo, y algunos otros temas que son afines a todas las áreas.*

*Se trabaja muy de cerca con el Instituto de Administración Pública de la Provincia pero también se ha trabajado y se sigue trabajando con la UPSO (Universidad Provincial del Sudoeste) y con distintas organizaciones u entidades que quieren acercarse o a las que nosotros vamos a buscar para hacer un intercambio, como por ejemplo, hoy arrancamos una capacitación de atención al público a personas en situación de discapacidad y armamos un acuerdo con gente de educación especial, armamos nosotros la currícula según la necesidad y eso fue el inicio del curso. Pero bueno en cuanto a capacitación estamos haciendo un barrido desde el 2016 orientado a la atención al público. Nosotros vemos que es un tema que necesitamos fortalecer si o si, entonces estamos centrándonos en eso, en el liderazgo y*

*el trabajo en equipo, como temas que son iniciales para el personal, ya que son temas que no los habían visto nunca, nunca habían pasado por este tipo de proceso de capacitación, entonces estamos haciendo un proceso de inicio, ya para el año que viene se va a fortalecer esto, vamos hacer detección de necesidades más precisas de acuerdo a las áreas porque no todas las áreas tienen la misma necesidades y en función de esa detección vamos contactando a los distintos capacitadores y las entidades que nos pueden llegar a servir; eso en cuanto a curso, después cómo se trabaja mucho con el IPAP, hay una oferta de una diplomatura virtual, y se trabaja para fortalecer la oferta virtual. Estamos muy lejos de Buenos Aires y eso hace que el personal tenga menos oportunidades de capacitación, por eso pedimos que se fortalezca esa oferta en cursos y en más carreras virtuales que son muy beneficiosas para el empleado municipal.*

*Con la UPSO (Universidad del sudoeste) se pautó a partir de este año el inicio de la Tecnicatura en Asuntos Municipales que también está muy orientada al empleado y a otras personas que tengan la vocación de estudiar ese tipo de carreras que puedan tener algún tipo de inserción en el ámbito municipal.*

*Entonces en capacitación son tres enfoques: los cursos, las carreras y las diplomaturas. Y después van surgiendo distintas necesidades según las áreas pero eso se trabaja de forma dinámica todo el año.*

Previo al año 2017 y según lo manifestado por los empleados, no se realizaban actividades de capacitación desde el municipio y para sus empleados. Tal se expresa:

*Hasta el año 2017 nunca tuve capacitaciones de ninguna índole, recién a partir de este año comenzaron a realizarlas a través del instituto de*

*Administración Pública y consistieron en, atención al público, atención al público para personas con discapacidad, liderazgo, negociación y resolución de conflictos.*

*“En el gobierno anterior nunca me capacitaron en cambio en este gobierno si tuve varias capacitaciones como, computación, atención al público entre otras que recuerdo en este momento”.*

En respuesta a lo mencionado, se deduce que las capacitaciones comienzan a dictarse a partir del cambio de gobierno y en función de las demandas generales que surgían en las distintas áreas del municipio.

Con respecto al desarrollo, carrera y promoción del empleado municipal, surgen varias dimensiones de análisis. Desde el marco normativo, la Ordenanza Municipal en su artículo 11º, sanciona lo siguiente:

*La carrera administrativa del trabajador se regirá por las disposiciones del Escalafón establecido mediante la Ordenanza que con posterioridad se apruebe y el Convenio Colectivo de Trabajo, sobre la base del régimen de evaluación de aptitudes, antecedentes, capacitación, concurso y demás requisitos que en el mismo se determine. El personal permanente tiene derecho a igualdad de oportunidades para optar a cubrir cada uno de los niveles y jerarquías previstos en los respectivos escalafones y a no sufrir discriminación negativa. Dichas jerarquías deberán ser cubiertas dentro del año calendario de producida la vacante bajo el sistema de concurso. En caso de incumplimiento de esta obligación, el trabajador afectado podrá recurrir a la vía del amparo para su cumplimiento.*

El régimen de categorías mediante el decreto N° 1055/10, a fin de ordenar el personal y poder introducir la carrera administrativa se compone de doce categorías distribuidas según la naturaleza de las funciones, la tarea a realizar, y/o los requisitos de capacitación que se definan para el puesto. La estructura de cargos y categorías es la siguiente:

<b>CARGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>Personal Jerárquico</b>	
Subdirectores y Auxiliares administrativos	12
Jefes de departamento	11
Jefe de División o Servicio	10
<b>Personal Profesional</b>	De 4 a 9
<b>Personal Técnico</b>	De 3 a 9
<b>Personal Administrativo</b>	De 2 a 9
<b>Personal de Servicios de Carrera</b>	De 1 a 9

**Cuadro 1: Estructura de cargos y categorías**  
**Fuente: Decreto Municipal 1055/10**

El cargo de personal de servicios de carrera comprende a los agentes que realicen tareas de custodia, saneamiento, reparación, mantenimiento, entre otras. La formación mínima requerida es la primaria completa. El cargo de personal administrativo comprende a aquellos que realicen funciones de índole administrativa en general y se requiere de una formación mínima de secundario completo. Para el personal técnico se requiere de agentes que poseen título de carácter técnico y desempeñe las funciones propias de su especialización. El personal profesional, por su parte, comprende al personal que posee título universitario de grado oficialmente reconocido y que desempeñe funciones propias de su profesión. La formación mínima requerida es la profesional de cinco años de duración como mínimo.

En cuanto al personal jerárquico, este comprende a los agentes que se desempeñen como titulares de los distintos niveles de la estructura orgánica funcional.

La normativa que sustenta el actual escalafón, es un decreto que se registró en el año 2007 bajo el N° 262 y modificado en el año 2010 por el decreto N° 1055. En ellos, se determinaron las categorías y se fijó, por un lado, los años de permanencia mínima en cada una para cada agrupamiento, estableciéndose para servicios generales una permanencia mínima de cuatro años en cada categoría; para el personal administrativo una permanencia mínima de cinco años hasta la categoría cinco y a partir de la categoría seis dicha permanencia será de cuatro años; para técnicos cada cinco años, y para profesionales cada seis. Y por otro, la movilidad, siendo esta el ascenso desde la categoría de ingreso de cada agente hasta la máxima del escalafón vigente. Los ascensos del personal se producen por concurso, por su antigüedad en el municipio, por título, por calificación, por capacitación y por responsabilidad en la función desempeñada hasta la categoría nueve; y solo por concurso o por especial designación en las categorías del agrupamiento jerárquico.

Como puede observarse, las normativas mencionadas garantizan la protección de las expectativas de carrera de los agentes y la reconoce como el derecho que le asiste al empleado que demuestra su idoneidad de progresar dentro de las distintas funciones y categorías prevista. En contraposición a lo mencionado y según lo manifestado por los agentes en las entrevistas, el desarrollo de la carrera de los empleados municipales ha estado supeditado a una recategorización en función de la antigüedad y de la formación de grado.

*Desde que estoy en la municipalidad no se ha implementado la carrera administrativa por concurso, por evaluación del desempeño, orden de*

*mérito y/o capacitación. Lo que si se implementa actualmente, es el ascenso de categoría por tener un título universitario o por antigüedad.*

En otra de las entrevistas, se manifiesta:

*(...) solo se han realizado pases a planta permanente de varios empleados municipales que se encontraban trabajando por contratos temporales, pero no se ha implementado la carrera administrativa ya que para aumentar categorías tenès que estar en la política o ser un obsecuente.*

En este sentido, la Directora de Recursos Humanos, refiere:

*La carrera administrativa si bien aún no está implementada se encuentra en proyecto de implementarse, porque también es una fuente de incentivo. En la actualidad la única manera de cambiar de categoría es por antigüedad. Sí, es cierto que hay que implementar lo antes posible la carrera administrativa y los concursos, ya sea para conocer las competencias laborales así como una fuente de incentivo para empleados antiguos en sus cargos.*

Aunque, los marcos normativos prevén una estructura escalafonaria clara de ascenso y promoción a través de distintas categorías y cargos, a los efectos prácticos la realidad de la carrera de los empleados municipales muestra que no hay un cumplimiento acabado de estas normas. A tal efecto, el ascenso solo se fundamenta en el criterio relacionado a la antigüedad.

Al efectuar un análisis comparativo sobre los avances que adquiere la gestión de los recursos humanos en ambos periodos de gobierno, orientado a la particularidad de cada subsistema, se pueden señalar lo siguientes:

La Municipalidad de Patagones hasta el año 2015, carecía de un estatuto propio que regulara el régimen de empleo, la única norma en vigencia era la Ley 11.757. A partir del cambio de gobierno y con la aprobación de la ley 14656, se crea la Ordenanza Municipal N° 2148 en el año 2016, cuyo propósito fue revalorizar al agente municipal como trabajador y factor indiscutible del buen desarrollo y ejercicio de los servicios públicos, restituyendo y otorgando mayores derechos a estos, tales como, la estabilidad laboral, el derecho de defensa a través del sumario administrativo y el debido proceso, el derecho a paritarias, el salario mínimo vital y móvil, entre otras. (Natalia Rivara, 2016, p7).

Es importante destacar como un cambio trascendente en la vida organizacional del municipio, que durante el año 2010 se aprobó por decreto N°1055/10 el Escalafón Municipal, a fin de ordenar las jerarquías del personal y poder introducir la carrera administrativa, creando los mecanismos de ascenso horizontal y vertical y la promoción automática.

Continuando con la reforma legal y respecto de los derechos adquiridos en los subsistemas bajo análisis, se puede destacar, por un lado, que se volvió a garantizar a los trabajadores municipales el derecho constitucional a la estabilidad laboral en un periodo no superior a los doce meses, dejando sin efecto la disponibilidad mediante el cual el trabajador podía ser dejado cesante sin motivo, y se volvió a garantizar el derecho de defensa a través del sumario y el debido proceso. Y por otro, se restituye el derecho a la idoneidad en el ingreso al empleo municipal y consecuentemente la carrera administrativa, siendo ello una verdadera conquista para los trabajadores.

Producto de la departamentalización que realizó la Directora Ejecutiva actual de la ARM, se produjo el ingreso, previo concurso y análisis de Curriculum Vitae, de profesionales idóneos para cubrir los cargos que se encontraban vacantes.

Con respecto a la movilidad, referida ésta a la reubicación de los agentes a otros puestos de trabajo y áreas, la reforma legal buscó poner límites al poder del Intendente (Espínola Vera, 2017, p11), por lo que, en ningún caso podría ser usada como sanción encubierta y afectar moral o materialmente al trabajador. No obstante, con la nueva gestión de gobierno en el año 2015, los movimientos surgidos dentro de la Agencia de Recaudación Municipal respondieron a diferentes criterios unilaterales, con traslados sin explicaciones al respecto; en particular algunos agentes pasaron de puestos jerárquicamente superiores a otros de menor responsabilidad y jerarquía ocasionando un perjuicio en el desarrollo de su carrera y en la compensación recibida. Por tal motivo, no fue una movilidad vinculada a las necesidades funcionales.

Continuando con el análisis comparativo, en ambas gestiones de gobierno la gestión del rendimiento, no fue implementada por restricciones presupuestarias. No obstante, la Directora de Recursos Humanos actual manifestó que está proyectada su puesta en marcha.

En lo que respecta a la capacitación y aprendizajes de los empleados, en el año 2017 con la gestión actual, se pudo concretar la implementación de un programa de capacitación compuesto por los siguientes cursos: atención al público, atención al público para personas con discapacidad, liderazgo, negociación y resolución de conflictos. Estas acciones marcaron una diferencia sustancial respecto de la gestión anterior.

Un hecho a destacar en esta comparación, el cual no se encuentra establecido en las normas vigentes, pero con un efecto claro en la valorización simbólica y concreta de los agentes municipales fue, que la Directora Ejecutiva de la gestión actual, a su ingreso, decidió asignar un lugar de preponderancia a las tres empleadas más antiguas

dentro del área por el conocimiento histórico e intangible adquirido a lo largo del tiempo en sus respectivos puestos de trabajo.

Culminando con este análisis, se puede observar que, no hubo cambios sustanciales en la gestión de recursos humanos respecto de la gestión anterior a la actual. La continuidad de esta gestión surge como una oportunidad para poner en marcha los procesos planificados en los que respecta fundamentalmente a lo establecido en los marcos legales sobre la carrera del empleado municipal.

## Conclusión

La presente investigación consistió en analizar los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos involucrados en el desarrollo de la carrera del personal de la Agencia de Recaudación Municipal de Patagones, con el propósito de conocer los obstáculos en su proyección laboral en el período 2012-2015/ 2015-2017. Período que surge con el propósito de analizar los cambios en la gestión de recursos humanos; y de esta manera, comparar el alcance que adquieren estos subsistemas dentro de los dos gobiernos municipales.

Los subsistemas que se tomaron como objeto de estudio fueron: subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.

La propuesta desarrollada ofrece un aporte de información vinculada a la disciplina de RR.HH. El nuevo conocimiento es relevante no solo a nivel académico, sino que también representa un aporte para la institución objeto de este estudio.

Para responder a los supuestos planteados al inicio de esta investigación, se requirió de un análisis detallado del encuadre normativo que sustenta la Gestión de los Recursos Humanos específicamente en los subsistemas mencionados; una exhaustiva búsqueda de fuentes de información y entrevistas en profundidad a los diferentes agentes municipales, a fin de recabar la información necesaria.

En razón de lo expuesto se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

En los últimos tiempos, la Administración Pública ha sido el escenario de cambios que, en gran parte, deben sus frutos a la modernización del Estado. Esta modernización, acompañada de un plan estratégico en el cual sus objetivos tienen en cuenta, la recuperación de los recursos humanos como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Surge de

esta manera el paradigma denominado Nueva Gestión Pública (NGP) o también referenciado como New Public Management (NPM). Este se encuentra orientado a incrementar la eficacia y la eficiencia de la administración pública, específicamente, cambiar la gestión de las personas en las organizaciones públicas.

En consecuencia, esta situación desafió la aptitud de los gobiernos municipales que, entre otras reformas institucionales, debieron realizar cambios en sus administraciones públicas para adaptar su organización a los nuevos requerimientos sociales, políticos y económicos en los que fueron ubicados.

Dichos cambios se evidencian en la Municipalidad de Carmen de Patagones a partir de la promulgación y puesta en vigencia, en el año 2016, de la Ordenanza Municipal N° 2148, a fin de revalorizar al agente municipal como trabajador y factor indiscutible del buen desarrollo y ejercicio de los servicios públicos, de esta manera, se restituyeron y se otorgaron mayores derechos a los trabajadores municipales como, la estabilidad laboral, el derecho de defensa a través del sumario administrativo y el debido proceso, derecho a paritarias, derecho a un Salario Mínimo Vital y Móvil, entre otras.

Particularizando cada subsistema, respecto al de organización del trabajo, en los marcos normativos, según la ordenanza N° 2148 no se explicitan artículos que hagan referencia a la definición de perfiles de puestos y las responsabilidades y funciones que estos revisten; tal lo expresado en las entrevistas a ambas Directoras de Recursos Humanos, las cuales manifestaron que nunca se implementó el análisis de puestos y definición de perfiles. Por lo que, la Agencia de Recaudación Municipal no presenta una estructura de responsabilidades claras, los empleados desconocen los requisitos en el desempeño de su puesto de trabajo y las expectativas que tiene la organización. Sin embargo, a partir del cambio de gobierno y con la asunción de nuevos funcionarios se

realizó una reestructuración y departamentalización que generó la creación de nuevos cargos. Estos fueron cubiertos con personal idóneo al perfil requerido para el puesto y que reuniera las competencias para estar a cargo del departamento. En la actualidad, estos puestos de jefatura, no se encuentran formalmente reconocidos en la estructura organizativa formal.

Del subsistema de gestión del empleo se concluyó que, los procedimientos de incorporación al empleo municipal presuponen la arbitrariedad, la politización y clientelismo a lo largo de todo el proceso. Al respecto, priman razones de índole política sobre criterios ligados a la idoneidad. Excepto, y de forma limitada, los cargos técnicos y profesionales, cuyos mecanismos de ingreso y selección se ajustan a criterios objetivos como la vacante al puesto y el análisis del Curriculum Vitae.

En lo que respecta al proceso de movilidad del personal en la Agencia, en general, responden a criterios políticos. Este hecho se vio plasmado a partir del cambio de gobierno cuando los agentes fueron reubicados sin una explicación al respecto, de puestos jerárquicamente superiores a otros de menor responsabilidad y jerarquía ocasionando un perjuicio en el desarrollo de su carrera y en la compensación recibida. En este sentido no es una movilidad vinculada a las necesidades funcionales.

La gestión de recursos humanos no escapa a la crónica debilidad institucional de los municipios. El hecho de que las direcciones de personal se hayan dedicado históricamente a la confección de legajos administrativos, al control del presentismo y la administración del régimen de licencias y el régimen disciplinario, se suma una ausencia de políticas referidas al ingreso y desarrollo de las carreras de los agentes.

De lo mencionado, se corrobora el supuesto planteado respecto a que, la Agencia de Recaudación Municipal no implementa procesos de análisis, descripción de puestos y definición de perfiles.

Del subsistema de gestión del rendimiento, se pudo constatar que en el periodo de años establecido en esta investigación, no se han realizado procesos de gestión del rendimiento. Por un lado por razones presupuestarias y por el otro, los jefes de Área en su mayoría, son funcionarios políticos, cuyos años (cuatro) de permanencia en la gestión del cargo, desconocen la trayectoria y el desempeño de los empleados dentro del área. Es de destacar, que con esta gestión se consideró la trayectoria histórica laboral de los empleados en el desempeño diario, para su reconocimiento.

Desde el sentir de los empleados la falta de un proceso de gestión del rendimiento en el municipio, tiene impacto en que, desconocen el logro de los resultados esperados y los aspectos relativos a su contribución en el desempeño de las tareas. Situación que genera desincentivo en su rendimiento, en relación a los objetivos y las metas propuestas por la organización, las cuales desconocen.

En cuanto al subsistema de compensación percibida, no representa un estímulo al esfuerzo, al rendimiento individual o de grupo, al aprendizaje y desarrollo de competencias; esto se debe a la inexistencia, por un lado, de una puesta en marcha de los procesos de organización del trabajo, y por otro, de una implementación de la gestión del rendimiento, con lo cual, el sistema de compensaciones no se encuentra vinculada a la gestión de los recursos humanos.

Del análisis del subsistema de gestión del desarrollo, se concluye que los marcos normativos prevén una estructura escalafonaria clara de ascenso y promoción a través de distintas categorías y cargos, que a los efectos prácticos, la carrera de los empleados municipales ha estado supeditada a una recategorización en función de la antigüedad y de la formación de grado.

Respecto de las políticas de capacitación, la Dirección de Recursos Humanos de la actual gestión, implementó diferentes actividades de capacitación como, atención al público, atención al público para personas con discapacidad, liderazgo, negociación y resolución de conflictos, entre otros.

Lo anteriormente mencionado refuta el supuesto, acerca de que las políticas de desarrollo orientadas a la formación y capacitación del empleado no tienen un impacto en el desempeño del puesto de trabajo de los mismos.

En síntesis, de la investigación realizada y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Implementar una gestión de recursos humanos estratégica vinculada y alineada con los objetivos de la gestión de gobierno.
- El proceso de incorporación del personal debe preservar el principio de igualdad y mérito a través del concurso público y abierto, para reducir la arbitrariedad, la politización y el nepotismo a lo largo de todo el proceso.
- Realizar de forma continua y periódica la evaluación del desempeño de los agentes para apreciar el logro de las metas propuestas.
- La existencia de una política de acompañamiento de extinción de la relación laboral a fin de evaluar, obtener información e implementar acciones correctivas respecto del hecho
- Se recomienda mantener una constante capacitación al personal, donde permita mejorar sus capacidades y el de tomar decisiones en momentos de incertidumbre, como también, sentirse motivados en sus funciones e identificados con el área.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha. (2008) Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. - 3a ed. - Buenos Aires: Granica, 2008. ISBN: 978-950-641-490.
- Bonardo Dora (2012) “La profesionalización de la función pública en las administraciones públicas subnacionales. Posibilidades de implantación de un servicio civil de carrera. El caso de la provincia de río negro, argentina (1996-2011)”. Paper presentado en Seminario de Investigación #2: 26 de octubre Instituto de Iberoamérica. Universisas de Salamanca. Disponible en:  
[http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/bonardo\\_PAPERseminario2\\_2012-2013.pdf](http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/bonardo_PAPERseminario2_2012-2013.pdf)
- Chica Vélez, Sergio. (2011). “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”. Administración & Desarrollo. Vol. 53, núm. 39. Pág. 57-74.
- Criado Juan J. (2016) “Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública”. Revista de estudios políticos. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. ISSN-L:0048-7694.  
Revistas del CEPC: <http://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/revistaselectronicas>.
- Enrique E. Espínola Vera. “Nuevos paradigmas en las relaciones laborales en el sector publico municipal de Argentina, Provincia de Buenos Aires” Documento presentado en la 106 Conferencia de OIT Mayo 2017.
- Gil García, M. (2013) “Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires: Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP”. Tesis de grado en Licenciada en sociología.

Universidad Nacional de la Plata Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Departamento de Sociología.

Iacoviello M, Falivene G. y Díez M (1997). “Capacitación y Desarrollo” en Revista Aportes N° 9

Iacovello, Mercedes. “Desarrollo estratégico de Recursos humanos en el Estado”. Publicado en Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 15. Octubre 1999. Caracas.

Longo Francisco (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Barcelona: BID-ESADE.

Lugo Dávila Aida Alicia (2013). “La función pública en México: de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera”. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Derecho.

María Emilia Ocampo, Dora Bonardo y Romina Soledad Hernández, “Construyendo capacidades estatales: la capacitación y el desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”. Ponencia presentada en el IX Seminario REDMUNI, La Agenda Pública Municipal - Presente y perspectiva. 13 y 14 de septiembre de 2007. Buenos Aires, Argentina.

Marradi, Alberto, Nérida Archenti y Juan Ignacio Piovani, (2007) “Metodología de las Ciencias Sociales” -1' ed.- Buenos Aires: Emece Editores,. 328 p; 1Gx25 cm. ISBN 978-950-04-2868-2.

Nolasco Ramos Jessica (2014) “Profesionalización de los servidores públicos del Municipio de Tlalmanalco en el contexto de la alternancia 2003-2012”. Tesis de grado en Licenciatura en Cs. Políticas y Administración Pública. Universidad Autónoma del Estado de México. Amecameca.

Rebolledo Toro Edgar M. (2014) “Una Política Pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la academia de capacitación municipal y regional”. Tesis de magister en gestión y políticas públicas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago de Chile.

Rios Mabel. “la capacitación de los recursos humanos en los municipios de la región metropolitana de Buenos Aires: ¿modernización o moda?” V seminario nacional de la red de centros académicos para el estudio de gobiernos locales 9 Y 10 de Octubre de 2003. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (2006) Editorial: Mc. Graw Hill Interamericana (4ª Ed. México, 2006). Disponible en: [www.mhhe.com/sociales/hernandez4e](http://www.mhhe.com/sociales/hernandez4e)

Simon L. Dolan, Ramoin Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler.(2007) “La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición por McGraw-Hill en España. ISBN: 978-84-481-5654-1.

Tecco, C. (1997) "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales", en García Delgado, D. (Comp.) Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, FLACSO-CBC-UCC, Buenos Aires.

## Marco Normativo

Ley Provincial N° 11.757. Estatuto para el personal de las municipalidades.

Ley Provincial N° 14.656. Relaciones Laborales y Negociación Colectiva de los Trabajadores Decreto-Ley 6769/58

Ordenanza General N° 207

Ordenanza Municipal N° 2148

Decreto Municipal N° 1805/10

Decreto Municipal N° 262/07

Decreto Municipal N° 1055/10

Disponibles en: [www.infoleg.mecon.gov.ar](http://www.infoleg.mecon.gov.ar) (consultado octubre 2019)

Fuentes periodísticas:

[www.pagina12.com.ar](http://www.pagina12.com.ar)

[www.diariolapalabra.com.ar](http://www.diariolapalabra.com.ar)

[www.noticias.anses.gob.ar](http://www.noticias.anses.gob.ar)

[www.prensa.argentina.com.ar](http://www.prensa.argentina.com.ar)

[www.patagones.gov.ar](http://www.patagones.gov.ar)(sitio oficial de la Municipalidad de Patagones)

Anexos

I) Entrevistas

II) Decreto Municipal N° 1805/10

III) Decreto 262/07

IV) Decreto 1055/10

# ANEXOS

## **Anexo I: Entrevistas**

### **Personal jerárquico de la gestión actual**

#### **Directora Ejecutiva de la Agencia de Recaudación Municipal**

¿Cómo se encuentra estructurada la Agencia de Recaudación Municipal actualmente?

¿La institución implementa políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicios de las tareas?, ¿Así como los requisitos de idoneidad de las personas que desempeña cada puesto?

¿Para el ingreso de personal, se realiza reclutamiento y selección acorde a los requisitos del puesto respecto de la tarea a desempeñar?

¿Se realiza evaluación del desempeño a fin de identificar si el rendimiento del personal se encuentra en correspondencia con la tarea a desempeñar?

¿Se implementa la carrera administrativa del trabajador?

¿Se desarrollan políticas de formación y capacitación?

¿Considera usted que el empleado se siente tan desmotivado? Posibles causas?

Cuando yo llegue a la agencia algunos de los cargos estipulados en el decreto no estaban cubiertos, la mayoría diría, porque solo había un Director Ejecutivo y el resto eran personal de planta. Más allá que se haya realizado un organigrama en el momento de creación de la Agencia de Recaudación, lo cierto es que esos cargos no estaban cubiertos, no había un Subsecretario de Política Fiscal, ni había un Subsecretario de Ingresos, ni un Gerente de Mora y Apremios, el único cargo cubierto era el de Director Ejecutivo que es el que cubrí yo al ingresar, el resto de la gente era todo personal de planta.

Los cargos siguen vacantes, pero lo que se hizo fue departamentalizar; muchos cargos se interponían porque era para poner cargo pero las funciones específicas eran las mismas.

Hoy se crearon departamentos, está el departamento de juicios de apremios que lo ocupa un abogado que lleva adelante las ejecuciones fiscales pero no hay un cargo asignado, otro departamento denominado Estadísticas Tributarias y Regularización Informática y la persona que lo ocupa actualmente viene de otra área donde ya tenía un cargo de directora asignado y hoy lo conserva, después está el Departamento de Resoluciones Administrativas que está a cargo de otra abogada la cual tampoco tiene cargo y tiene un sueldo mínimo de ingresante, está el Departamento de Cómputos que recién ahora se pudo cubrir con una empleada que estaba con licencia sin goce de haberes; otro departamento y uno de los más importantes es el de Fiscalización y Verificación Tributaria que en el organigrama no existe y es el más importante dentro de una Agencia de Recaudación porque tiene que ver con la fiscalización de las declaraciones juradas, la verificación de los pagos y tampoco tiene cargo.

Yo lo que hice fue departamentalizar y asignar responsabilidad específica a cada uno de los empleados, porque al no estar entendido lo que es la agencia de recaudación como organismo recaudador y de política tributaria, porque eso es lo que no se entendió, se tomo como un organismo mas dentro de la estructura de la municipalidad que estaba para emitir boletas y cobrar cuando venían los contribuyentes. El concepto que tenían de la Agencia cuando se creó era, esta para que valla el contribuyente a buscar las boletas que se le perdieron o se le vencieron y al mismo tiempo para que nosotros le cobramos en la caja lo que ellos quieren pagar, entonces se habían olvidado la parte más importante que es el organismo recaudador por excelencia pero a su vez el de verificación, control y recupero de pasivos; el recupero de pasivos no estaba

incorporado en la mentalidad de los que se hicieron cargo en su momento de la Agencia de Recaudación. Entonces cuando llego yo en enero del 2016 me encuentro con que todo el mundo hacia lo mismo, se superponía las actividades de cada uno con el otro y no había actividades específicas que tenga que ver con la política tributaria como la fiscalización y la verificación, como el juicio de apremio, este último no estaba a cargo de la agencia sino que estaba a cargo del área legales, entonces yo me tuve que reunir con el Intendente y pedirle que fuera parte de la Agencia; por otra parte nos sacamos de encima conceptos que no eran tributarios y que teníamos a cargo como las multas, con lo cual yo no puedo gestionarlo ni cobrarlo porque no tengo normativa de competencia, eso es del Juzgado de Faltas y eventualmente de legales, eso sí estaba mal distribuido. Y después el tema de la asignación de tareas específicas según las capacidades a cada uno de los empleados por ejemplo, las tres empleadas más antiguas en el área se les trato de asignar un lugar de preponderancia en la estructura porque son las que más conocen la historia de la Agencia de Recaudación, más allá de que no tenga una función específica, pero son las que resuelven el día a día cuestiones porque ya conocen lo diario de la agencia desde hace años, entonces eso es más que valioso y se llama know how y quiere decir que la persona más allá que no tenga conocimiento técnico tiene conocimiento histórico, entonces ese día a día que fue creciendo en su conocimiento no se puede transmitir de un día para el otro.

Con conocimiento técnico hay dos abogados, que ocupan el puesto de ejecuciones fiscales y resoluciones administrativas que en ese puesto no puede haber otra persona que abogado, porque por ejemplo las prescripciones antes nunca se supieron encaminar entonces nosotros creamos el sistema de expedientes, hoy tenemos expedientes que nunca existieron con caratula, con numero, entonces cada persona que haga una presentación se le da una respuesta concreta a través de un acto administrativo, no a

través de una simple atención al público, porque al ser una cuestión administrativa y legal tiene que emitirse un acto administrativo.

En general la municipalidad de Patagones no tiene personal técnico, en la Agencia de Recaudación faltaba mucho personal técnico, faltaban abogados que pudieran llevar adelante ejecuciones fiscales y resoluciones administrativas que es lo legal, poder dar una respuesta a los contribuyentes de los planteos tributarios que hagan, como prescripciones, condonaciones, reclamos por repetición, ausencia de hecho imponible, cuestiones legales por eso tiene que haber un abogado atrás, y después en lo técnico están los que saben de computación, que es el departamento de cómputos.

El objetivo cuando yo asumí es que haya departamentos específicos de cada tema y a cargo de esos departamentos gente que pueda manejar el rumbo de ese departamento.

Hoy la estructura que crearon es obsoleta porque se olvidaron lo más importante que es la fiscalización y verificación tributaria, una de las áreas más importantes en la tasa de seguridad e higiene que acá era como que no existía, la tenían mezclada con comercio que es de la subsecretaria de fiscalización entonces se pisaban las tareas entre ellos, acá les cobraban el mínimo, nunca se les exigió una declaración jurada de ingresos y sobre esa declaración se les aplicaba una alícuota.

Entonces, con toda esta reestructuración se hizo que cada departamento se centre en su tarea específica estudiando cada norma, por ejemplo las chicas de fiscalización y verificación tributaria aprendieron que el contribuyente tiene que presentar una declaración jurada de lo facturado, sobre esos montos declarados se aplica una alícuota y se paga el gravamen, lo que hizo esto es que la tasa de seguridad e higiene creciera en un doscientos por ciento en un año sin aumento de tasa porque todos pagaban el mínimo, otra situación que existía era que habían muchos comercios dados de alta en el sistema que no se encontraban mas habilitados, por lo que se procedió a darles la baja.

Otro departamento es el de marca y señales al que también se le dieron instrucciones de manejo en cuanto a pedir libre de deuda de la tasa vial, por lo que todos los campesinos tuvieron que ponerse al día con el impuesto.

Se hicieron pequeñas acciones que dieron como resultado una mejor recaudación sin presión tributaria; eso continua hoy, en cuanto a que se están armando proyectos para poder lograr la mayor recaudación sin aumento de tasa que involucran cosas que tienen que ver con la economía de comportamiento, significa poner atrás de las boletas las obras que se hacen y en donde se aplica su pago.

Si totalmente se tiene en cuenta a las personas y sus capacidades, pero para poder asignarle un puesto a alguien necesito de recurso económico con el que actualmente no contamos, no tenemos partida presupuestaria.

Si hay personas designadas para cada área, pero otras que de acuerdo a sus capacidades han sido puestas en lugares que tienen que ver con la atención al público, en recepción, secretarías, que no necesitan conocimiento técnico como tienen otras personas

En la agencia no se puso a nadie a dedo, acá la persona se prueba si funciona se queda y sino no. Las únicas personas que son elegidas mediante curriculum son los abogados pero son contratadas sin cargo.

El reclutamiento y selección del personal en la agencia no es que se convoca por curriculum, acá lo que se hace es tratar primero de traer personal de otras áreas que esta desperdiciado, situación que acá ocurrió mucho porque la gran mayoría son mandados de otras áreas y a esas personas previamente se las analizo y se le determino una tarea específica. Los únicos empleados que no son enviados de otras áreas son los abogados porque no hay personal técnico dentro de la municipalidad.

Acá en la agencia no hay acomodo político.

No se realiza evaluación de desempeño, debería haber pero el área de Recursos Humanos no lo pudo implementar, yo propuse que se hagan planillas para evaluar el desempeño pero para ello tenès que tener un sistema de premios y castigos, un sistema presupuestario de poder ascender en determinada cantidad de años, pero al no haber partida presupuestaria no se puede implementar nada.

Si se desarrollan políticas de formación y capacitación, a través del área de Recursos Humanos hay un montón de cursos, muchas capacitaciones, hay capacitaciones on line que vinieron a ofrecer de la universidad, que eso está en la vocación y las ganas que tiene el empleado en progresar, porque la capacitación es el valor agregado más importante que tiene el empleado.

Si el empleado se siente totalmente desmotivado, porque no existe un sistema de premios y castigos, no existe un sistema de retribución desde lo económico y si no se acompaña la tarea con una buena retribución económica el empleado no tiene la motivación. Tenemos muchas limitaciones presupuestarias, hay una superpoblación de empleados que son obsoletos en muchos casos, hay ausencia de controles, ausencia de sumarios que ejemplifiquen que haya un premio castigo, ausencia de control respecto de jefes de otras áreas. Esto es muy difícil de implementar porque hay una mentalidad y una cultura muy arraigada en la falta de compromiso del empleado que si existe en el ámbito privado. Pero no se le puede exigir a un empleado ese tipo de compromiso si encima como empleador le estas pagando muy poco.

## **Directora de RRHH de la Municipalidad de Patagones**

¿La institución implementa políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicios de las tareas?, ¿Así como los requisitos de idoneidad de las personas que desempeña cada puesto?

¿Se implementan procesos y mecanismos de diseño de puestos y perfiles?

¿Cuáles son los mecanismos de reclutamiento y selección?

¿Se evalúa el rendimiento de la persona, si es acorde a las prioridades de la organización? ¿La contribución que hace el empleado tiene correlación con la estrategia organizacional?

¿Se analiza sí el rendimiento del personal se encuentra en correspondencia con la tarea a desempeñar? ¿Evalúan el desempeño de cada agente?

¿Se implementa la carrera administrativa del trabajador?

¿Cuáles son los requisitos y procedimientos para el ascenso del personal?

¿Se desarrollan políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional?

¿Se desarrollan políticas de formación y capacitación?

¿Por qué considera usted que el empleado se siente tan desmotivado?

Si realizamos un paralelismo entre diciembre de 2015 - enero 2016 y la actualidad, nosotros no tenemos una oficina de recursos humanos; lo que existía era una oficina de administración de personal donde lo único que se hacía era la parte dura de recursos humanos, la parte hard que es la parte de los números, la administración, los sueldos, las

licencias, todo lo administrativo. Y nos existía la parte blanda, la parte de selección de personal, de capacitación, de evaluación de desempeño.

En cuanto a selección de personal todavía estamos armando un método de incorporación, vamos a empezar hacer la búsqueda de personal a través de avisos en medios locales y en las redes considerando la experiencia requerida, la formación, según la zona de residencia, si está dispuesta a radicarse acá, en principio es una búsqueda de profesionales. Por el momento los ingresos son dispuestos por el intendente.

Tenemos proyectado hacer procesos de selección interna para darles la posibilidad a los empleados de poder participar pero por ahora eso no se encuentra en marcha, y lo que si estamos haciendo de manera informal es, cuando hay que pasar un empleado de un área a otra se hace una evaluación entre el jefe del área de donde el empleado se va y el jefe del área en la que se va a dirigir. También lo que hicimos es implementar una base de datos, ósea, todas las personas que se postulan de manera espontanea porque quisieran trabajar en la municipalidad (municipalidad como agente pero es el mismo procedimiento para todas las reparticiones del municipio como es ARM), se recibe el curriculum en papel, se guarda, se archiva por orden alfabético y por otro lado tenemos una base digital donde tenemos toda la información de todas las personas que se acercan y se postulan para futuras búsquedas laborales; eso está todo sistematizado que anteriormente no se tenía.

En relación a la capacitación, en el 2016 trabajamos con una primera planificación en función de las demandas generales, se apunto trabajar primero en lo que es atención al público que es muy importante para el sector público en todas las áreas de atención al público y también se trabajo en equipo, liderazgo, y algunos otros temas que son afines a todas las áreas.

Se trabaja muy de cerca con el Instituto de Administración Pública de la Provincia pero también se ha trabajado y se sigue trabajando con la UPSO (Universidad Provincial del Sudoeste) y con distintas organizaciones u entidades que quieren acercarse o a las que nosotros vamos a buscar para hacer un intercambio, como por ejemplo, hoy arrancamos una capacitación de atención al público a personas en situación de discapacidad y armamos un acuerdo con gente de educación especial, armamos nosotros la curricula según la necesidad y eso fue el inicio del curso. Pero bueno en cuanto a capacitación estamos haciendo un barrido desde el 2016 orientado a la atención al público. Nosotros vemos que es un tema que necesitamos fortalecer si o si, entonces estamos centrándonos en eso, en el liderazgo y el trabajo en equipo, como temas que son iniciales para el personal, ya que son temas que no los habían visto nunca, nunca habían pasado por este tipo de proceso de capacitación, entonces estamos haciendo un proceso de inicio, ya para el año que viene se va a fortalecer esto, vamos hacer detección de necesidades más precisas de acuerdo a las áreas porque no todas las áreas tienen la misma necesidades y en función de esa detección vamos contactando a los distintos capacitadores y las entidades que nos pueden llegar a servir; eso en cuanto a curso, después como se trabaja mucho con el IPAP, hay una oferta de una diplomatura virtual, y se trabaja para fortalecer la oferta virtual. Estamos muy lejos de Buenos Aires y eso hace que el personal tenga menos oportunidades de capacitación, por eso pedimos que se fortalezca esa oferta en cursos y en mas carreras virtuales que son muy beneficiosas para el empleado municipal.

Con la UPSO (Universidad del sudoeste) se pauto a partir de este año el inicio de la Tecnicatura en Asuntos Municipales que también está muy orientada al empleado y a otras personas que tengan la vocación de estudiar ese tipo de carreras que puedan tener algún tipo de inserción en el ámbito municipal.

Entonces en capacitación son tres enfoques: los cursos, las carreras y las diplomaturas. Y después van surgiendo distintas necesidades según las áreas pero eso se trabaja de forma dinámica todo el año. Con respecto a evaluación de desempeño, aun no empezamos pero se está trabajando en ello para que haya un sistema de evaluación de desempeño anual con una devolución en el mes de diciembre que a su vez pueda tener una compensación económica; a mí me interesaría que se implemente la evaluación 360° donde no solo nos evaluamos jefes–superiores / superiores–jefes, sino que también que nos puedan evaluar los vecinos que vienen hacer tramites y consultas, que se amplíen las consultas, también nos pueden evaluar nuestros compañeros de otras áreas, es hacer una evaluación más completa.

Otro proceso que empezamos a trabajar es la comunicación que en recursos humanos es muy importante, el comunicarse, como se llega al empleado, como se le cuenta lo que se está haciendo, lo invitas a que participe; nosotros creamos un facebook al que tienen acceso todos los empleados municipales y eso es un espacio donde pueden bajar información. La cartelera es una buena herramienta pero no en todos los lugares, en algunos funciona muy bien pero en otros no, en cambio las redes actualmente son utilizadas por todos los individuos y como nuestro empleado es tan heterogéneo, hay empleados que no terminaron el secundario, otros muy poquitos que no saben leer ni escribir y otros empleados que son universitarios, entonces tenés la obligación de brindar distintas alternativas, la de seguir dando el papel o optar por la tecnología, por ello también se realizó el año pasado la revista municipal, una revista interna en papel donde se recopila lo realizado en el año, es una forma de comunicar, de informar.

Con respecto al análisis de puestos y perfiles no se ha implementado porque es un trabajo que lleva mucho tiempo y dedicación pero si está proyectado. Hay que tener

bien hecho el organigrama municipal que por el momento no contamos con la información completa.

Los sueldos municipales son muy bajos en comparación a otros municipios y eso es el principal desincentivo, pero también es cierto que nuestra carga horaria es muy distinta a lo privado. Son cosas que si bien no es un consuelo pero son cosas que tienen que sobresalir en relación a un privado como, la carga horaria, la estabilidad laboral, si comparamos con el sector público de Viedma si puede observarse la diferencia. Desde lo remunerativo no somos competitivos.

La carrera administrativa si bien aun no está implementada se encuentra en proyecto de implementarse porque también es una fuente de incentivo. En la actualidad la única manera de cambiar de categoría es por antigüedad, si es cierto que hay que implementar lo antes posible la carrera administrativa y los concursos ya sea para conocer las competencias laborales así como una fuente de incentivo para empleados antiguos en sus cargos.

Cuando yo ingrese no había implementado nada de esto, se va haciendo de a poco y para adelante.

Históricamente tenemos diagramado una carrera basada en la antigüedad, es un concepto ya caduco, ya que debiéramos ir caminando hacia otro tipo de carrera que tenga relación con, el desempeño, las capacitaciones; lo que hoy tenemos en concreto es en relación a la antigüedad. Tenemos proyectado cambiarlo obviamente, en lo posible el año que viene.

En cuanto a los mínimos de permanencia en cada categoría, nos regimos por el decreto N° 1055/10; una vez transcurrido el plazo mínimo de permanencia estipulado, el agente es recategorizado.

## **Personal jerárquico de la gestión anterior**

### **Entrevista a Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación Municipal.**

Surgimiento de la Agencia de Recaudación Municipal.

¿Cómo se encontraba estructurada?

Al momento de la creación: ¿se determinaron perfiles para cada puesto?

¿Cuál era el proyecto de gobierno que tenía el municipio respecto de los recursos humanos? ¿Cuál era la visión que tenía el gobierno?

¿Cuál era la dependencia (hacia arriba) que tenía el área de recaudación?

¿Qué relación había con el Área de recaudación?

¿Para el ingreso de personal, se realizó reclutamiento y selección acorde a los requisitos del puesto respecto de la tarea a desempeñar?

¿Se realizó evaluación del desempeño a fin de identificar si el rendimiento del personal se encontraba en correspondencia con la tarea a desempeñar?

¿Se implementó la carrera administrativa del trabajador?

¿Se desarrollaron políticas de formación y capacitación?

¿Considera usted que el empleado se sintió desmotivado? Posibles causas

¿Qué vínculo tenía el área de recursos humanos con el área de recaudación?

¿Cuáles eran los mecanismos de reclutamiento y selección?

¿Se evaluaba el rendimiento de la persona, si era acorde a las prioridades de la organización?

¿Cuáles eran los requisitos y procedimientos para el ascenso del personal?

La agencia de recaudación surge producto de una idea del Intendente, ya que él tenía mucho acercamiento con la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA), entonces él quería hacer en Patagones como una mini agencia de recaudación. Pero para ello se necesitaba unir distintos departamentos que se encontraban dispersos, como son el departamento de mora, catastro y la dirección de rentas. Si bien el área de catastro nunca pudo formar parte de la agencia, siempre estuvo en el proyecto de la misma.

En un principio, la idea era unir esos tres departamentos para que todo este en cabeza de una persona. Se quería que en Patagones funcione una agencia de recaudación como funciona en la Provincia. Se investigó previamente el funcionamiento de otras agencias creadas en otros municipios.

La agencia tenía cargo de secretaria, al igual que secretaria de hacienda, de gobierno, de salud, entre otras. El director ejecutivo tenía rango de secretario, tenía el mismo poder que un secretario de hacienda o salud, estaban en el mismo rango. Antes, como ingresos públicos dependíamos de hacienda y la verdad no se le daba importancia al recurso humano, lo único que nos preocupaba era que entre plata, es decir recaudar; no había una persona encargada del empleado que tuviera la tarea asignada para realizar el seguimiento de los mismos.

Con la creación de la agencia, se cambia toda la estructura y con el rango de secretaría se adquirió el poder para “manejar” de manera más personalizada a los recursos humanos.

Dentro del área nunca se realizó ni evaluación de desempeño ni capacitación, porque el personal no era nuevo, sino que al ser agentes de muy larga data dentro de la agencia, manejaban la información mejor que uno, y la verdad no se llegó con el tiempo.

Los cargos superiores fueron ocupados por profesionales idóneos a cada cargo; el reclutamiento fue informal ya que el intendente los conocía y sabía de cómo trabajaban.

En cambio para el área de cómputos, sí se realizó un concurso abierto para ocupar dicho puesto al igual que un diseñador gráfico que también fue por concurso.

En cuanto a la carrera administrativa, nunca se implementó; lo que sí había era en aumento de categorías por antigüedad.

En la agencia, lo que me quedó pendiente de implementación fue la redistribución de la recaudación ya que sería una fuente de incentivo para el empleado. Pero si la desmotivación del empleado es generalmente por el salario.

### **Directora de RRHH de la gestión anterior**

¿Cuál era el proyecto de gobierno que tenía el municipio respecto de los recursos humanos?

¿Cuál era la visión que tenía el gobierno?

¿Qué vínculo había con el Área de recaudación?

¿Cuál era la dependencia (hacia arriba) que tenía el área de recaudación?

¿Qué vínculo tenía el área de recursos humanos con el área de recaudación?

¿El vínculo era como oficina de personal o como gestión de recursos humanos?

¿Qué atribuciones tenías como directora del área en cuanto al reclutamiento y selección del personal? ¿Tenías libertad de actuación en la toma de decisiones en cuanto a:

implementación de políticas, capacitaciones, etc.?

¿La institución implementaba políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicios de las tareas?, ¿Así como los requisitos de idoneidad de las personas que desempeña cada puesto?

¿Se implementaron procesos y mecanismos de diseño de puestos y perfiles?

¿Cuáles son los mecanismos de reclutamiento y selección?

¿Se evaluaba el rendimiento de la persona, si es acorde a las prioridades de la organización?

¿Se analizaba sí el rendimiento del personal se encontraba en correspondencia con la tarea a desempeñar? ¿Se realizó evaluación de desempeño?

¿Se implementó la carrera administrativa del trabajador?

¿Cuáles eran los requisitos y procedimientos para el ascenso del personal?

¿Se desarrollaron políticas de formación y capacitación?

¿Considera usted que hubo desmotivación respecto de la tarea a realizar? Posibles causas

No existe un proyecto de gobierno orientado a los recursos humanos. La teoría no condice con la práctica en un ámbito que es tan político.

El ingreso siempre fue a “dedo”, el ingreso transitorio no tenía proceso de selección, salvo en casos excepcionales como son los cargos de profesionales. La única instancia formal de concurso es el pase a planta permanente, que sirve para estabilizar la situación de los empleados que ya se encuentran trabajando, no se toma como algo excluyente, en el sentido de que si desaprobás quedas afuera, el concurso es más bien informativo para que el personal se interiorice de la norma municipal.

Mi punto de vista en lo que respecta a la gestión del intendente en ese momento, para él, era fundamental el empleado, por eso el área de recursos humanos dependía directamente de él, sin tener ningún funcionario intermedio. Para el intendente, el área

de recursos humanos era un área estratégica y potencialmente de mucho conflicto donde en ella se nucleaba todo lo referente al empleado, por eso lo quería controlar directamente el.

La dirección de recursos humanos no tenía injerencia directa con el personal de cada área, primero se notificaba al director para que este baje línea a sus empleados, y lo mismo sucedía al revés; el director de cada área autorizaba, ya sea, licencia, ingresos, movimientos, etc. y luego lo remitía a recursos humanos para que nosotros actuemos al respecto. Por ello, nuestra área era una cuestión administrativa.

El intendente tenía un panorama general de toda la planta de personal, de esa forma tenía un control de todo el personal a fin de evitar posibles conflictos, donde una de las causas principales era el salario.

El recurso humano es una bomba de tiempo, ya que, si se te escapa una situación en algún sector o llegas a tener una política reprochable o no igualitaria provoca que todos los sectores reclamen, por eso siempre hay que tener un equilibrio para que no se generen esos reclamos entre las partes.

El área de Recursos Humanos solo tenía una relación administrativa con la Agencia de Recaudación.

Como gerencia de recursos humanos, lo que se hizo mientras yo estaba fue crear un escalafón, no existía directamente; el agente ingresaba y no había donde encuadrarlo. Con el escalafón se crearon los mecanismos de ascenso, horizontal y vertical, de promoción automática.

Con la creación del decreto con el nuevo escalafón se realizó una recategorización de toda la planta de personal municipal en las doce categorías determinadas.

Respecto de las capacitaciones, nunca se implementaron porque la verdad éramos pocos en el área y las funciones administrativas me demandaban mucho tiempo, sumado a que

estábamos en un permanente reclamo cotidiano; reclamo que yo se lo transmitía luego al Intendente previamente estudiado y procesado el caso.

En cuanto a la desmotivación o mejor dicho reclamo, la agencia de recaudación no tengo registro de que haya habido quejas, reclamos, malestar.

Es preciso aclarar, que yo lo que tuve como directora es mucho respaldo por parte del intendente, que para mí eso es fundamental, porque me otorgaba libertad respecto a actuar en ciertas situaciones.

Nunca se implementaron procesos y mecanismos de diseño de puestos y perfiles, lo único que se implemento fue el escalafón donde se determinaron los requisitos de cada cargo, por ejemplo, aquella persona que solo tenía primaria se los ingresaba con el cargo de servicios generales, en cambio si tenias la secundaria ingresabas en el cargo de administrativo.

En cuanto al perfil, se tenía en cuenta si tenía estudios o experiencia en algún tema en particular, se los acomodaba en dichas áreas, como por ejemplo, un asistente social era acorde para el área de acción social. Existe una relación entre el título y el área de incumbencia del título.

Solo se realizaba por concurso los cargos donde se requería una profesión específica, no teníamos un reclutamiento específico, ya que el ingreso del personal dependía del intendente y de cada funcionario.

El ascenso del personal generalmente solo se realizaba de forma horizontal en base a la antigüedad y al el escalafón.

## **Entrevista a empleados de la Agencia de Recaudación Municipal**

### **Entrevista N° 1**

**Estudios finalizados: Secundario completo.**

**Cargo: Administrativa - Atención al Público.**

**Antigüedad laboral: 16 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, la verdad que el sueldo es una vergüenza es muy bajo y jamás nos hicieron una evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Las únicas modificaciones que se han realizado es algunos aumentos que se hacen por decreto pero son muy pocos, y los aumento que se hacen son porque si o si tienen que aumentar por reclamo del gremio pero no son significativos.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, jamás. Yo estoy con la misma categoría desde que entre y encima es la más baja.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

En el otro gobierno yo nunca tuve ningún tipo de capacitación, y en este gobierno si se han realizado pero al único que nos autorizaron a ir es uno que se

llama: Atención al público para personas con discapacidad, donde nos enseñaron a utilizar lenguaje de señas por si se nos presenta algún caso.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso de los empleados siempre fue a dedo y por cuestiones políticas, jamás desde que estoy acá se hizo un concurso de ingreso.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Si totalmente, porque el sueldo es bajo y hay personas que hacen menos que yo y cobran mucho mas por estar metido en la política o porque es un obsecuente con los jefes.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

La principal desmotivación es el sueldo y el acomodo de empleados.

## **Entrevista N° 2**

**Estudios finalizados: Universitarios.**

**Cargo: Administrativa - Atención al Público.**

**Antigüedad laboral: 14 años.**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

Mi compensación no es acorde a la tarea que desempeño puesto que, si bien no es un trabajo forzoso, la atención al público merece especial atención porque al ser la cara visible te expone a los enojos y quejas de los contribuyentes, además de los trámites administrativos internos que se deben resolver y forma.

Jamás se hizo evaluación de desempeño dentro del área, los jefes no saben cómo es el desarrollo del personal, solo lo estiman.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Las modificaciones salariales que se han observado son las mismas de siempre, los aumentos son por decreto y en base a la inflación y empuje de los gremios, pero no son significativos ni acordes a la situación que estamos viviendo (van en desfasaje con la inflación);

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

Desde que estoy en la municipalidad no se ha implementado la carrera administrativa por concurso, por evaluación del desempeño, orden de merito y/o capacitación. Lo que si se implementa actualmente es el ascenso de categoría por tener un título universitario o por antigüedad.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Hasta el año 2017 nunca tuve capacitaciones de ninguna índole, recién a partir de este año comenzaron a realizarlas a través del instituto de Administración Pública y consistieron en, atención al público, atención al público para personas con discapacidad, liderazgo, negociación y resolución de conflictos; hasta el momento.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso del personal es por nepotismo político, amiguismo, el famoso "acomodo" de cada partido político.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Es desmotivante ver como otros que no hacen nada cobran un sueldo mayor por el solo hecho de ser obsecuente. Eso genera que al momento de cumplir con la tarea no sea desarrollada como es debida, con el empeño que requiere.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

El sueldo, el estancamiento que genera ser empleada municipal por no tener posibilidades de crecimiento profesionalmente, ni personalmente.

### **Entrevista N° 3**

**Estudios finalizados: Secundario incompleto**

**Cargo: Administrativa - Atención al Público.**

**Antigüedad laboral: 35 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque los que menos trabajan y recién entran cobran un sueldo mayor que yo que hace tantos años que estoy trabajando acá.

De los años que llevo trabajando, jamás nos evaluaron el desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

No, solo las modificaciones habituales y acordes a la inflación pero igual no es sustentable. El porcentaje de aumento que nos dan no sirve para poder mejorar nuestra economía.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, solo se han realizado pases a planta permanente de varios empleados municipales que se encontraban trabajando por contratos temporales, pero no se ha implementado la carrera administrativa ya que para aumentar categorías tenés que estar en la política o ser un obsecuente.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No, solo recién este año hubieron algunas capacitaciones pero, por falta de personal en el área, no pude asistir a ninguna.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso es a dedo o por cuestiones políticas. Yo recuerdo que hace aproximadamente 30 años los ingresos eran por concurso con un examen previo, pero nunca más se implementaron.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Sí, por el sueldo y por la falta de apoyo de los jefes de turno. Aunque el gobierno anterior si bien no tuvimos aumentos de sueldo ni incentivos monetarios, si nos sentimos acompañados y escuchados por los jefes que, de alguna forma, hacia que estemos motivados a venir a trabajar.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Que el ingresante o la gente que está dando vueltas cobre un sueldo mayor que yo que tengo más antigüedad y responsabilidades que ellos. y otra causa es, la falta de apoyo, comunicación, acompañamiento por parte los jefes.

#### **Entrevista N° 4**

**Estudios finalizados: Secundario completo**

**Cargo: Administrativa - Atención al Público.**

**Antigüedad laboral: 10 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque no me valoran como empleada. Otros hacen menos que yo y cobran el mismo sueldo.

No nunca me hicieron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Si, la modificación que tuve es que este gobierno me redujo el sueldo por hacer campaña para el otro gobierno, es decir me hicieron persecución política.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, desde que trabajo nunca se implementó.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No, solo recién este año hubieron algunas pero ni siquiera asistí a alguna.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso siempre fue cuestiones políticas.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Sí, por el sueldo.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

El sueldo y la persecución política, porque tuve la posibilidad de hacer extras y no me dieron nada por ser parte de un partido político distinto.

## **Entrevista N° 5**

**Estudios finalizados: Universitarios: Técnico Superior en programación**

**Cargo: Encargada área de informática**

**Antigüedad laboral: 7 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque es muy bajo el sueldo. No nunca tuvimos evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí, porque en este gobierno me asignaron una mayor categoría donde se vio modificado el sueldo pero no fue tan significativo como esperaba.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No nunca se implementó.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No nunca tuve capacitación, si bien existen y más para informática en cuanto al sistema que manejamos, nunca me autorizaron los viáticos para viajar.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

Mi experiencia fue que justo surgió una vacante y yo pude ingresar al que actualmente es mi puesto en cómputos.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No la verdad que me gusta mi tarea y me gusta lo que hago.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

El sueldo y la falta de capacitación.

## **Entrevista N° 6**

**Estudios finalizados: Primario completo**

**Cargo: Administrativo**

**Antigüedad laboral: 37 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque el sueldo es muy bajo.

Nunca me han realizado evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

No, no hubo cambios de ningún tipo.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

Nunca existió dentro del municipio la carrera administrativa

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Nunca realice ninguna capacitación.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

La mayoría son elegidos a dedo, por cuestiones políticas, acomodo y pase de otras áreas empleados de la gestión anterior.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Yo vengo solo a cumplir horario.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

El sueldo y el acomodo político.

## **Entrevista N° 7**

**Estudios finalizados: Secundario Incompleto**

**Cargo: Cajero**

**Antigüedad laboral: 34 años**

**Antigüedad en el área: 34 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No los sueldos son bajísimos y nunca nos realizaron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

No ninguna, al contrario la plata cada vez alcanza menos y los sueldos no aumentan acorde a la inflación, nos dan aumento que pareciera ser una tomada de pelo.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

Nunca se implemento nada desde que yo estoy acá.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Yo jamás asistí a ninguna.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

Todos los empleados que ingresaron en el área fueron a dedo o porque los sacaron de otras áreas y los mandaron para acá.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Si totalmente, porque el sueldo es muy bajo y yo me hago cargo de mucha plata que nadie valora eso.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

El sueldo y el acomodo político.

## **Entrevista N° 8**

**Estudios finalizados: Terciario: Analista en Control de Gestión.**

**Cargo: Subdirectora de Verificación y Fiscalización Tributaria.**

**Antigüedad laboral: 24 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

Considero que el sueldo es bajo. Nunca han realizado evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Si tuve modificaciones, me redujeron el sueldo en cuanto a las bonificaciones adquiridas en el gobierno anterior, y lo atribuyo a una persecución política.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No nunca se implemento y para mi es de suma importancia tener una carrera administrativa. Sería importante que vos puedas con la antigüedad ir aumentando de categoría pero es fundamental que puedas concursar el cargo y que ningún gobierno de turno lo designe a dedo. Pero el rendir da más prestigio, responsabilidad e incentivo a la persona.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Si solo algunas, nunca fueron llamativas.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

La designación es por compromiso político, es decir, a dedo.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Si totalmente, porque esta área es nueva que no se le da la trascendencia que requiere, no tenes poder de decisión y siempre se está dependiendo de la decisión de un superior. Se está supeditado a la decisión de un superior.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Falta de poder de decisión propia en el área de fiscalización, área nueva creada hace solo dos años pero que aun no políticas claras de fiscalización.

Al ser un área de fiscalización debes ser neutro a la política y aun así los intereses partidarios y económicos (proveedores municipales) influyen condicionando el área.

## **Entrevista N° 9**

**Estudios finalizados: secundario completo**

**Cargo: administrativo**

**Antigüedad laboral: 13 años.**

**Antigüedad en el área: 3 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque considero que me merezco mejor sueldo por todo lo que yo hago en la agencia.

No, nunca nos hicieron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Si, totalmente. Me bajaron siete categorías lo que implicó una disminución terrible del sueldo y yo lo asocio a una persecución política, porque cuando yo busque explicaciones nunca me lo supieron explicar y de hecho fui hablar con el intendente y me respondió que en su gobierno no se realiza persecución política, pero tampoco me dio respuesta a la baja de mis categorías. Anteriormente yo tenía un cargo de subdirectora y cuando entro este gobierno me sacaron.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, nunca se implemento.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No, en este gobierno no tuve capacitaciones pero cuando era subdirectora si he tenido algunas.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso es por amiguismo, anteriormente yo tenía un cargo de subdirectora y cuando entro este gobierno me sacaron y me enviaron al museo sin darme opción de elegir entre otra área; hasta que Mariana me pidió el pase a la Agencia de Recaudación.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No, la verdad que me gusta lo que hago.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Mi principal desmotivación es el sueldo, lo considero muy bajo.

### **Entrevista N° 10**

**Estudios finalizados: Secundario completo**

**Cargo: secretaria privada**

**Antigüedad laboral: 10 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

Se podría decir que por ser municipal si estoy de acuerdo. Nunca nos han realizado evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí, porque anteriormente me desempeñaba en maestranza y este gobierno me dio la posibilidad de ejercer como secretaria privada de la Directora Ejecutiva entonces, si mi sueldo fue modificado ampliamente y obtuve muchos conocimientos nuevos y responsabilidades que antes en la parte de limpieza no tenía.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

Nunca se implementó, porque solo se avanza en categoría por cuestiones políticas y no por las competencias de las personas.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

En el gobierno anterior nunca me capacitaron en cambio en este gobierno si tuve varias capacitaciones como, computación, atención al público entre otras que no recuerdo en este momento.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso es político, no se implementan concursos de ingreso.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No, a mí siempre me gusto venir a trabajar, antes con maestranza y ahora mucho más siendo secretaria privada.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

La verdad ninguna.

## **Entrevista N° 11**

**Estudios finalizados: Secundario completo**

**Cargo: Subdirectora**

**Antigüedad laboral: 35**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, los sueldos siempre fueron muy bajos y son acomodados acordes a la política y amiguismo de turno.

No, nunca se realizó evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí, pero no fue significativo ya que con el cambio de gobierno me otorgaron el puesto de subdirectora que no modifiqué en casi nada mi sueldo porque el aumento de categoría fue mínima.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, nunca se implementó.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Sí, hace poco se implementaron algunos cursos como: atención al público, RAFAM, entre otros. Pero anteriormente no se han realizado.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso del personal desde hace años es por simpatía, amiguismo, contactos, pero no por concurso ni preparación.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar? ¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Sí, me desmotiva la desvalorización de empleado que tiene estudios, iniciativa, visión de progreso; la falta de reconocimiento de la persona que quiere trabajar y profesionalizarse. Siempre predomina el acomodo político.

## **Entrevista N° 12**

**Estudios finalizados: secundario completo**

**Cargo: Gerente. Anteriormente Subdirectora de Ingresos Públicos**

**Antigüedad laboral: 41 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

Hoy por hoy sí se acorde la compensación ya que a partir del cambio de gobierno obtuve un ascenso que significó un nuevo cargo y un mejor haber

mensual. Anteriormente no era acorde la compensación, ya que la función era muy amplia, donde en varias oportunidades suplantaba la función del director por la misma retribución.

Desde 2012 hasta ahora nunca se realizaron evaluaciones de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí, porque tuve un ascenso y cambie de cargo.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, en el municipio desde hace muchos años no existe la carrera administrativa, si esta en plan de realización ya que los sindicatos lo exigen pero hasta el momento no se cumplió.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

Si yo asistí en el año 2013 a un curso del sistema RAFAM y este año fui a uno de funcionarios denominado:

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso del empleado a la Agencia nunca fue por concurso sino que, en algunas ocasiones, los profesionales entraban por curriculum y otros ingresaban con pase de otras áreas.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Nose si la palabra es motivación, pero siempre trabaje con agrado ya que mi tarea a desarrollar me gusta.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Las injusticias, como la falta de reconocimiento a la antigüedad y a la experiencia del empleado que se desempeñó durante tanto tiempo en el área, ya

que el nuevo ingresante por ser parte del equipo político se le da mayores beneficios que un empleado antiguo.

Se le realizó doble entrevista a la actual gerente de ingresos públicos, ya que por su antigüedad en el área fue la única que logró un ascenso de esta magnitud.

La carrera administrativa de la Sra. fue, pasar a de una empleada administrativa a subdirectora y luego gerente de ingresos públicos.

Es una empleada que se encuentra realizando las mismas actividades por 41 años dentro del área; así como otros pocos que quedan dentro de la misma.

- **¿Cómo es el movimiento del personal dentro de la Municipalidad?**

Dentro de la Agencia, con el ingreso de este nuevo gobierno, ocurrieron variados movimientos, es decir, ingresaron muchos empleados que se encontraban trabajando en otras áreas. Estos pueden ocurrir por dos motivos, o por solicitud del agente para cambiarse de área, o por solicitud del jefe de turno para que forme parte de su planta de personal.

### **Entrevista N° 13**

**Estudios finalizados: Universitarios completos: Contador**

**Cargo: Administrativo - Ex director de presupuesto.**

**Antigüedad laboral: 9 años.**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque por ser contador mi remuneración no es acorde al título que tengo.

Anteriormente me desempeñaba como funcionario en el cargo de director de

presupuesto pero al cambiar el gobierno perdí el cargo. Nunca me hicieron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí pero por lo mencionado anteriormente, me bajaron el sueldo al perder el cargo de funcionario político.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No nunca se implemento.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No nunca asistí a una capacitación, pero si conozco de varias capacitaciones que había como por ejemplo capacitación de manejo del sistema RAFAM.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

Por recomendación, amiguismo y a veces por el curriculum.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No, la verdad me gusta mi trabajo, yo estoy agradecido al municipio.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Me desmotiva las situaciones en la que no hay actividades para hacer, el estar desocupado.

#### **Empleada N° 14**

**Estudios finalizados: secundario completo**

**Cargo: administrativo**

**Antigüedad laboral: 20 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque los sueldos son muy bajos desde hace mucho tiempo, desde tiempos históricos.

Nunca nos realizaron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

No he observado cambios, solo los que corresponden en cuanto al aumento.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No nunca se implementó dentro de la municipalidad. La carrera administrativa depende del jefe que te toque.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

En mi caso particular nunca fui a una capacitación.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso es por conocer al jefe pero, no hay concurso, no hay carrera administrativa, eso no existe.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Sí, porque siento que estoy capacitado para otra cosa, en la agencia me siento desaprovechado en mi actividad ya que soy el chofer y sé que estoy más capacitado que solo manejar un auto.

Anteriormente me encontraba en otra área y con el cambio de gobierno me pasaron a la Agencia que si bien el sueldo no se me modificó pero si la actividad, ahora no hago nada respecto a lo que hacía.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

La falta de oportunidad, de progreso, el sueldo.

## **Entrevista N° 15**

**Estudios finalizados: Secundario completo**

**Cargo: Administrativo**

**Antigüedad laboral: 21 años.**

**Antigüedad en el área: 2 años**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque son muy bajos los sueldos.

Antes si tenía evaluación de desempeño porque me encontraba trabajando en otra área como subtesorero pero con el cambio de gobierno me sacaron del puesto y me hicieron el pase a la Agencia, pero acá nunca me evaluaron.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

Sí, porque como mencione antes tenía un buen puesto y a partir del cambio de gobierno me bajaron de categoría, me sacaron todos los beneficios que el gobierno anterior me había dado.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No nunca se implemento, acá se asciende por acomodo político.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No nunca tuve capacitación, lo que aprendí fue por enseñanza de empleados anteriores.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso es por pase de otras áreas o por cuestiones políticas, solo es por curriculum en los casos de los profesionales.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

Desmotivado no porque con el cambio gane tranquilidad pero económicamente no me siento beneficiado.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Lo económico es mi principal desmotivación.

## **Entrevista N° 16**

**Estudios finalizados: Secundario Completo**

**Cargo: Administrativo**

**Antigüedad laboral: 17 años.**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No, porque el sueldo municipal siempre fue muy bajo.

Nunca nos hicieron evaluación de desempeño.

- **¿Ha observado modificaciones en su retribución salarial a partir del cambio de gobierno en el año 2015?**

No cobro lo mismo desde siempre.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No en mi caso nunca, lo único que hice fue cambiar de área pero conservando el sueldo.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No, nunca asistí a una capacitación.

- **¿Cómo es el ingreso de personal según su experiencia dentro del área?**

El ingreso por concurso jamás fue, siempre es a dedo.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No, me gusta mi tarea.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Si por el sueldo bajo me siento desmotivado, pero lo compenso porque reparto recibos y eso me genera un ingreso extra que me abulta bastante el sueldo.

### **Entrevista N°: 17**

**Estudios finalizados: Abogado y Licenciado en Cs. políticas**

**Cargo: Subdirector del dpto. de apremio**

**Antigüedad laboral:**

- **¿Considera que su compensación retributiva es acorde a la tarea que desempeña? ¿Les han realizado evaluación de desempeño?**

No la verdad no, aunque yo soy abogado y cobro un porcentaje de los juicios que efectivamente se cobran.

No, formalmente no nos realizaron evaluación de desempeño.

- **¿Cuándo ingresaste a la Agencia de Recaudación?**

Ingresé hace dos años y media por curriculum porque necesitaban un abogado en el área para llevar adelante los juicios de apremio.

Antes de mi ingreso los juicios de apremio se hacían en la secretaría de legal y técnica; ahora todos los juicios para cobro de tributos se hacen desde acá.

- **¿Se ha implementado la carrera administrativa a lo largo de estos años?**

No, yo creo que acá no se implementa.

- **¿Se han implementado políticas de formación o capacitación? ¿Cuáles?**

No, desde que yo estoy acá, nunca me dieron capacitación.

- **¿Se siente desmotivado respecto a su tarea a desarrollar?**

No la verdad no me siento desmotivado, si bien los sueldos no son los correctos pero yo tengo un incentivo por cobrar juicios.

- **¿Cuál considera usted la principal desmotivación?**

Lo salarial.

## Anexo II: Decreto Municipal N°1805/10

Carmen de Patagones, 30 de Diciembre del 2010.-

VISTO:

La necesidad de optimizar la percepción de los tributos municipales, y.-

CONSIDERANDO:

Que, en materia tributaria surge la necesidad de diseñar políticas públicas orientadas a resolver las falencias en cuanto a la recaudación y la relación económica con la sociedad civil.

Que, dichas políticas deben estar orientadas a la optimización de los recursos públicos en materia tributaria, buscando impulsar una reforma en el ámbito municipal en pos del bienestar común.

Que, es fundamental la elaboración, diseño y ejecución de proyectos capaces de mejorar el funcionamiento de la estructura interna municipal, efectivizando su rendimiento en consonancia con la normativa vigente y proyectada.

Que, surge la necesidad de crear dentro de la estructura un área abocada específicamente a dicha materia, que lleve adelante la elaboración de proyectos capaces de mejorar y optimizar el aumento en la recaudación y para ello se crea la Agencia de Recaudación Municipal.

Que, la complejidad de los procesos actuales y circuitos internos, así como la falta de integración de las distintas áreas, no se compatibilizan con las modernas tecnologías administrativas en uso en otras administraciones tributarias de la Provincia, por ello se crearan diferentes subsecretarías y gerencias que analicen y aborden las diferentes problemáticas tributarias.

Que, el recupero de la deuda municipal es fundamental para poder volver dicho dinero a la comunidad a través de las diferentes obras que esta necesita y para ello se crea la agencia de recaudación municipal que se encargará en forma específica a ello dotando al sistema tributario de mayor eficacia, eficiencia y transparencia, otorgándole al vecino mayor simplicidad en sus trámites.

**POR TODO ELLO EL INTENDENTE MUNICIPAL DEL PARTIDO DE PATAGONES, EJERCIENDO ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE LA LEY;**

DECRETA:

ARTICULO 1°: Créase la Agencia de Recaudación Municipal ----- (ARM) a partir del 01 de Enero de 2011, la que dependerá del Poder Ejecutivo.-----

**ARTICULO 2°:** La Agencia de Recaudación Municipal tendrá ----- como misión la ejecución y puesta en funcionamiento de la política tributaria, mediante la fiscalización y la percepción de los distintos tributos municipales.-----

**ARTICULO 3°:** La Agencia de Recaudación Municipal estará ----- a cargo de un Director Ejecutivo quien la representará que será designado y removido por el PODER EJECUTIVO.-----

**ARTICULO 4°:** La Agencia de Recaudación Municipal ----- absorberá a la actual Coordinación de Ingresos Públicos y tendrá a su cargo, en forma directa, a la Subsecretaría de Ingresos, a la Subsecretaría de Política y Fiscalización Tributaria y a la Gerencia de Mora y Apremios.-----

De la Subsecretaría de Ingresos dependerá la Gerencia de Ingresos Públicos la que contará a su cargo una Subgerencia de Ingresos Públicos.

De la Subsecretaría de Política y Fiscalización Tributaria dependerán la Gerencia de Sistemas y Estadísticas, y la Gerencia de Auditoría y Fiscalización.

De la Gerencia de Mora y Apremios dependerá la Subgerencia de Mora y Apremios.-

**ARTICULO 5°:** - MISIONES Y FUNCIONES:

α) de **La Agencia de Recaudación Municipal (ARM):**

- o Entender en el estudio, análisis y planificación de políticas definidas en materia tributaria, elaborando estrategias fiscales tendientes al logro de una mayor eficiencia en las tareas vinculadas a la percepción, liquidación y fiscalización de los recursos municipales.
- o Entender en la definición, coordinación y gestión de procedimientos tendientes a la actualización periódica de la base de datos municipal en materia tributaria.
- o Evaluar el cumplimiento de los objetivos prefijados y aplicación de las normas y procedimientos vigentes.
- o Promover actividades de cooperación o interrelación entre áreas y organismos, con quienes resulte conveniente investigar y analizar medidas prácticas técnico-impositivas que faciliten la implementación de procedimientos y toma de decisiones.
- o Celebrar diferentes convenios en pos de sus objetivos.
- o Recopilar y analizar la información contenida en las distintas bases de datos existentes, a fin de integrarlas en un sistema informatizado eficiente que posibilite el acceso al menú de consultas necesarias para el control operativo.
- o Participar en los procesos de obra pública, infraestructura, vivienda y venta de terrenos públicos.

- o Realizar los actos administrativos tendientes al cumplimiento de dichas misiones y funciones.
- o Gestionar a través de las áreas pertinentes toda la información y documentación tendiente a posibilitar el reclamo judicial de los tributos municipales en mora, conforme los informes producidos por las áreas a su cargo.

b) de **La Subsecretaría Ejecutiva de Ingresos:**

- o Proponer la planificación de la recaudación impositiva sobre la base de los indicadores e información recabada durante el ejercicio.
- o Entender en el eficiente desarrollo de las actividades inherentes a la percepción de los distintos tributos municipales, impartiendo instrucciones tendientes a elevar el nivel de cumplimiento de las obligaciones fiscales, aplicando y exigiendo la aplicación de políticas delineadas en la materia.
- o Elaborar los cronogramas de recaudación e instrumentar las medidas tendientes a su cumplimiento.
- o Proponer pautas de comunicación y difusión de novedades referidas a los tributos municipales, así como su creación, eliminación y/o simplificación.
- o Analizar la factibilidad, gestionar la implementación y asegurar la permanente disponibilidad de medios de pago innovadores respecto de los ya existentes, que se sumen con el objeto de facilitar la percepción e incentivar el pago voluntario de los distintos impuestos.
- o Definir y programar las acciones de inteligencia fiscal necesarias a fin de seleccionar de manera eficaz y oportuna los casos sujetos a control.

χ) De **La Subsecretaría de Política y Fiscalización Tributaria:**

- o Adoptar mecanismos efectivos tendientes al control y seguimiento de deudas fiscales de los contribuyentes, promoviendo programas generales de contralor mediante equipo de fiscalización y atendiendo a situaciones especiales, conforme la metodología de trabajo y lineamiento, fijados al efecto.
- o Implementar mecanismos destinados a incentivar el cumplimiento espontáneo de las obligaciones fiscales.
- o Prever mecanismos de cotejo de los datos relevados con los registros municipales existentes, procurando la constante actualización y precisión de la información referida a los contribuyentes.
- o Ejecutar procesos de información al frentista, contribuyente o beneficiario de una obra pública basados en cálculos de estimación de costos.
- o Promover la difusión de las normas y criterios de aplicación referidos a la materia tributaria.
- o Proponer medidas de actualización de los tributos.

d) de **La Gerencia de Mora y Apremios:**

- o Elaborar y expedirse técnicamente con relación a normas legales y reglamentarias en materia tributaria o con incidencia en dicha materia.
- o Elaborar criterios interpretativos y de aplicación de las normas tributarias y dar respuesta a las consultas de carácter técnico y legal de los contribuyentes y de áreas de la ARM.
- o Evacuar los requerimientos de asistencia técnica-legal, que en cuestiones judiciales o administrativas efectúen dependencias de la Dirección Ejecutiva de la Agencia.
- o Facilitar información y material de contenido tributario a las diferentes dependencias de la Gerencia.
- o Realizar las notificaciones e intimaciones necesarias para la cobrabilidad de los tributos municipales.
- o Realizar los juicios de apremio.

**ARTICULO 6°:** Deróguese toda otra norma que se oponga a  
----- la presente.-----

**ARTICULO 7°:** El presente Decreto será refrendado por  
----- el Señor Secretario de Gobierno Municipal.-----

**ARTICULO 8°:** Cúmplase, regístrese, comuníquese a  
----- quienes corresponda. Dése al Digesto Municipal y  
procédase a su archivo.-----

REGISTRADO BAJO N° 1805/10

## **Anexo III: Decreto 262/07**

CARMEN DE PATAGONES, 22 de Febrero de 2007. -

### VISTO:

La vigencia de la Ley N° 11.757 y las facultades reglamentarias que la misma establece en su Artículo 104, y.

### CONSIDERANDO:

Que, a raíz de la vigencia de la Ley N° 11.757 han quedado derogadas las disposiciones estatutarias establecidas por Ordenanzas Municipales.

Que, en nuestro municipio se aplica el régimen de categorías de la ordenanza N° 855/84 con las modificaciones realizadas luego por diversos decretos del Departamento Ejecutivo, siendo el más importante el Decreto N° 06/00.

Que, el escalafón utilizado hasta el momento data de dos décadas atrás y consecuentemente no se ajusta a las actuales necesidades de una administración municipal dinámica.

Que, en la actualidad existe una tendencia generalizada en reducir la cantidad de categorías escalafonarias para facilitar el reordenamiento del personal con vistas a introducir una verdadera carrera administrativa.

Que, el Poder Ejecutivo propicio un espacio de diálogo con la representación sindical.

Que, la conversión de las veintitrés (23) categorías anteriores en nueve (9) se realizó agrupando a las categorías y tomando como base el básico más alto de cada grupo de las antiguas categorías, como referencia para el básico de las nuevas categoría.

Que, es una preocupación constante del Departamento Ejecutivo la recuperación de los salarios de los empleados municipales, que dicha preocupación es compartida por el Sindicato de Trabajadores Municipales con el que se trabajo en la confección del presente decreto.

Que, en este orden de ideas se han ido dictando a través del tiempo distintos decretos otorgando diversas bonificaciones a los empleados, bonificaciones que resultaban no remunerativas ni habituales, sobre todo por las diferentes crisis económicas por las que atravesaba nuestro país.

Que, dicha situación gracias a la gestión de nuestro actual Presidente ha sido modificada por lo que este Municipio acompañando dicha gestión se compromete en ir eliminando las sumas no remunerativas y todas aquellas bonificaciones de emergencia dictadas incorporando las mismas al básico.

En ese sentido, se ha resuelto derogar el decreto N° 883/05 que establecía una bonificación de Pesos CIENTO CUARENTA (\$140,00) con carácter no remunerativo he incluir como suma remunerativa el monto de Pesos CIEN (\$100,00), pasando los restantes Pesos CUARENTA (\$40,00) al básico, a excepción de la categoría uno (1) que recibió un incremento de Pesos SESENTA Y CINCO (\$65,00).

Asimismo el básico de todos los agentes de planta permanente y temporaria se vio incrementado en un cinco por ciento (5%).

Que, asimismo se modificaron los montos mínimos de las becas que son un estímulo para la capacitación y formación del personal de planta permanente y temporaria del Municipio.

POR ELLO, EL SEÑOR INTENDENTE MUNICIPAL DEL PARTIDO DE PATAGONES, EJERCIENDO ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE LA LEY:

**DECRETA:**

ARTICULO 1°: Deróguese el Artículo 1° del Decreto N° 06/00 y ----- fíjense a partir del 01 de Enero de 2.007 las siguientes categorías del escalafón municipal, las que serán reducidas a un número de nueve (9).-----

ARTÍCULO 2°: A fin de lograr dicha reestructuración las ----- categorías antiguas se incorporaran de la siguiente manera:

- **CATEGORÍA 1:** Estará integrada por categoría 23, siendo esta la inferior del escalafón.
- **CATEGORÍA 2:** Estará integrada por las categorías 22, 21, 20, 19, 18 y 17.
- **CATEGORÍA 3:** Estará integrada por las categorías 16, 15, 14 y 13.
- **CATEGORÍA 4:** Estará integrada por las categorías 12, 11 y 10.

- **CATEGORÍA 5:** Estará integrada por las categorías 9 y 8.
- **CATEGORÍA 6:** Estará integrada por las categorías 7 y 6.
- **CATEGORÍA 7:** Estará integrada por las categorías 5 y 4.
- **CATEGORÍA 8:** Estará integrada por las categorías 3 y 2.
- **CATEGORÍA 9:** Estará integrada por las categorías 1.

ARTÍCULO 3°: A partir del 01 de Enero de 2.007 la escala de ----- sueldos básicos será la siguiente:

- **CATEGORÍA 1:** \$407,40.
- **CATEGORÍA 2:** \$416,33.
- **CATEGORÍA 3:** \$456,23.
- **CATEGORÍA 4:** \$490,88.
- **CATEGORÍA 5:** \$513,98
- **CATEGORÍA 6:** \$537,08.
- **CATEGORÍA 7:** \$560,18.
- **CATEGORÍA 8:** \$584,33.
- **CATEGORÍA 9:** \$647,33.

ARTICULO 4°: Fíjese a partir del 01 de Enero de 2.007 la suma ----- de Pesos CIEN (\$100,00) con carácter remunerativo a percibir por los empleados de planta permanente, temporaria y los por fuera del escalafón.-----

ARTICULO 5°: Fíjese a partir del 01 de Enero de 2.007 en una ----- suma fija y un monto mínimo de Pesos CIENTO SEIS CON CINCUENTA CENTAVOS (\$106,50) las Becas de Capacitación, Formación y Estimulo otorgadas a los empleados de la categoría seis (6), siete (7), ocho (8) y nueve (9), y de Pesos CIENTO CINCUENTA Y SEIS CON CINCUENTA CENTAVOS (\$156,50) a las categorías cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) y uno (1).--

ARTICULO 6°: Modifíquese el artículo 2° punto II inciso b) del ----- Decreto N° 06/00 y deróguese el artículo 2° del Decreto N° 687/03 estableciéndose a partir del 1° de Enero de 2.007 la bonificación por PRESENTISMO en una suma fija de Pesos CIENTO CUARENTA Y CINCO (\$145,00).-----

ARTICULO 7°: Deróguense los artículos 4, 5, 6 y 7 del Decreto ----- N° 06/00. Deróguense los Decretos N° 215/04, 1059/04, 1061/04, 1064/04, 1088/04, 134/05, 219/05, 883/05,

223/06 y en especial toda otra norma que se contraponga a la presente.-----

ARTICULO 8°: El presente Decreto será refrendado por la -----  
----- Señora Secretaria de Gobierno Municipal.-----

ARTICULO 9°: Cúmplase, regístrese, comuníquese a quienes ---  
----- corresponda. Dese al Digesto Municipal y procédase a  
su archivo.-----

REGISTRADO BAJO N° 262/07

## Anexo IV: Decreto 1055/10

CARMEN DE PATAGONES, 27 de julio de 2010. -

### VISTO:

La vigencia de la ley Orgánica de las Municipalidades, y lo dispuesto por el Estatuto del Empleado Municipal (ley 11.757) y las facultades reglamentarias que estas establecen,

### Y CONSIDERANDO:

Que le corresponde al Poder Ejecutivo en su condición de Jefe de la Administración Municipal ( art.107 y 108 de la ley Orgánica Municipal) reglamentar lo conducente en materia de empleo público.

Ello se desprende asimismo de la ley 11.757 ( art. 6, 13 y 104) en donde surge la habilitación de la competencia del Departamento Ejecutivo en materia de estructuración orgánica, regulación escalafonaria y salarial; específicamente el Art. 104 de la ley 11.757 establece que es el Poder Ejecutivo quien determinará por vía reglamentaria el escalafón para el personal de la administración municipal comprendido en el estatuto.

Que diferentes circunstancias hacen hoy necesario ampliar las categorías que se fijaron por decreto 2749/07, entre ellas es intención elevar el techo de los agrupamientos a fines de que los empleados puedan mejorar sus categorías hasta que alcancen su jubilación, fijando también un mínimo de permanencia para cada agrupamiento.

Que el tiempo transcurrido sin que se haya aprobado la carrera administrativa, hace necesario que se produzca, por única vez y teniendo en cuenta la antigüedad de los agentes en nuestro Municipio una recategorización, dando lugar posteriormente al ascenso según el mecanismo de movilidad previsto en la carrera.

Que dicha recategorización se hace tomando en cuenta la totalidad de años de servicios en nuestro Municipio, sean estos en planta temporaria como permanente.

Que asimismo se modifica y reglamenta el agrupamiento jerárquico, a la vez que se reorganiza la estructura de mando, en función de establecer nuevas y más proporcionadas diferencias salariales entre los cargos de Jefe de División, Jefe de Departamento y Subdirector.

POR ELLO, EL INTENDENTE MUNICIPAL DEL PARTIDO DE PATAGONES EJERCIENDO ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE LA LEY:

### D E C R E T A:

**ARTÍCULO 1°:** El ingreso al agrupamiento jerárquico se produce ----- por concurso o por especial designación del Departamento Ejecutivo, siendo estas últimas provisorias hasta la realización de los respectivos concursos. El cese en el cumplimiento de la función jerarquizada por la designación no da derecho a los agentes a la permanencia en la categoría salarial asignada, retomando al cese la categoría de revista previa a la designación e incorporándose a los mecanismos de movilidad del presente. -----

**ARTÍCULO 2°:** Modifíquese el artículo 8 del decreto 2749/07 el ----- que quedará redactado de la siguiente manera: "

**JERARQUICO:** Comprende a los agentes que se desempeñen como

titulares de los distintos niveles de la estructura orgánica funcional y a los auxiliares del personal superior. Las funciones desarrolladas por este grupo serán las de subdirector, jefe de departamento, jefe de división o servicio, y auxiliares administrativos. -----

**ARTÍCULO 3°:** Modifíquese el artículo 9 del decreto 2749/07 el ----- que quedará redactado de la siguiente manera: "**CARGOS Y CATEGORÍAS**": Determinése la siguiente estructura de cargos y categorías:

CARGO	CATEGORÍA
<b>Personal jerárquico:</b>	
Subdirectores y Auxiliares administrativos	12
Jefes de Departamento	11
Jefes de División o Servicio	10
<b>Personal Profesional</b>	De 4 a 9
<b>Personal Técnico</b>	De 3 a 9
<b>Personal Administrativo</b>	De 2 a 9
<b>Personal de Servicios Generales</b>	De 1 a 9

**ARTICULO 4°:** Modifíquese el artículo 10 del decreto 2749/07 - ----- el que quedará redactado de la siguiente manera: " Las categorías de ingreso a cada agrupamiento serán":

AGRUPAMIENTO	CATEGORÍA DE INGRESO
SERVICIOS generales	1
ADMINISTRATIVO	2
TÉCNICO	3
PROFESIONAL	4
JERÁRQUICO	10

**ARTÍCULO 5°:** Establecer la siguiente escala de sueldos ----- básicos para las siguientes categorías a partir del 1 de julio de 2010:

Categoría 12	\$ 1.764,15
Categoría 11	\$ 1.480,00
Categoría 10	\$ 1.345,00

**ARTICULO 6°: PERMANENCIA:** Se fijan diferentes años de ----- permanencia mínima para cada agrupamiento, estableciéndose para servicios generales una permanencia mínima de cuatro (4) años en cada categoría; para el personal administrativo una permanencia mínima de cinco (5) años hasta la categoría cinco (5) y a partir de la categoría seis (6) dicha permanencia será de cuatro (4) años; para técnicos cada cinco (5) años, y para profesionales cada seis (6).-----

**ARTICULO 7°: MOVILIDAD:** la movilidad es el ascenso desde la ----- categoría de ingreso de cada agente hasta la máxima del escalafón vigente. Los ascensos del personal se producen por concurso, por su antigüedad en el Municipio, por título, por calificación, por capacitación y por responsabilidad en la función desempeñada hasta la categoría 9; y solo por concurso o por especial designación en las categorías del agrupamiento jerárquico. Los parámetros aquí

fijados se respetaran en los concursos de las categorías, sin que pueda requerirse como único requisito para los ascensos la antigüedad del agente.-----

**ARTICULO 8°:** Se invita al Honorable Concejo Deliberante a ----- adherir a la presente normativa.-----

**ARTICULO 9°: ANEXO I:** A partir del primero de julio de 2010 ----- se otorgará a los empleados municipales incluidos en el escalafón de planta permanente y temporaria teniendo en cuenta el presente decreto y en base a la función que desempeñen en la actualidad, una recategorización automática y por única vez, según su antigüedad en el Municipio y teniendo en cuenta los mínimos de permanencia fijados para cada agrupamiento. Se excluye de dicha recategorización a los funcionarios y al personal que este en condiciones de acceder a su jubilación hasta el mes de diciembre de 2012, ello a fines de que puedan cumplir los tres (3) años exigidos por la legislación vigente en la categoría que ostentan cuando se les conceda el beneficio jubilatorio. (CUADRO).-----

**ARTÍCULO 10: ANEXO II:** Por medio del presente se ratifican -- ----- las designaciones del personal que se encuentra desempeñando cargos en el agrupamiento jerárquico: Cuadro ---

**ARTÍCULO 11:** Cúmplase, registrese, comuníquese a quienes - ----- corresponda. Deseé al digesto municipal y archívese.-----

REGISTRADO BAJO N° 1055/10