

Presentación para el X Seminario de la Red Muni
“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”
Agosto 2009

**“Aporte para el Mejoramiento de la Planificación de los
Recursos Humanos en la Municipalidad de Alta Gracia”**

Autora: Marina Giudici

“Aporte para el Mejoramiento de la Planificación de los Recursos Humanos en la Municipalidad de Alta Gracia”

Introducción

Los servicios públicos municipales no suelen ser valorados por la ciudadanía hasta que dejan de realizarse con la frecuencia necesaria, como lamentablemente han experimentado durante el año 2008 los vecinos de la Ciudad de Córdoba, al interrumpirse por varios días el servicio de recolección de residuos, que en esa ciudad capital se encontraba tercerizado, y que finalmente debió regresar a la órbita municipal, donde se incorporaron todos sus trabajadores, para dar fin al conflicto.

De esta forma, el debate sobre el rol de las Municipalidades se encuentra actualmente en plena vigencia, como el primer escalón hacia la construcción de un gobierno que en sus distintos niveles de gestión represente con fidelidad y responsabilidad los intereses de los ciudadanos.

Por eso esta Presentación intenta brindar un aporte en ese sentido, elaborando una propuesta de mejora para la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Alta Gracia. Mediante un relevamiento del sector, se procedió a recabar información sobre la gestión de los recursos humanos del área.

La información fue procesada y sistematizada con el objeto de su posterior utilización para mejorar la planificación de los recursos humanos del área, con el objeto final de mostrar la importancia de profesionalizar los aspectos técnicos de la gestión municipal, en este caso aplicando herramientas de administración de los recursos humanos que permitan mejorar la eficacia municipal y preservar los valores del trabajo digno.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General: Ofrecer a la Dirección de Servicios Públicos una descripción sobre el estado de los recursos humanos del área.

Objetivos Específicos:

- Relevar datos primarios sobre los puestos que actualmente ocupa el personal de la Dirección de Servicios Públicos.
- Organizar los datos relevados de forma que constituyan información de calidad que facilite la detección de las debilidades y fortalezas en los recursos humanos y/o en su medio ambiente laboral.
- Presentar la información a la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Alta Gracia, quien establecerá su utilidad para realizar el diagnóstico que debe preceder los procesos claves de gestión de recursos humanos.

Antecedentes

La Nación Argentina se organiza bajo la forma federal de Estado en la cual el Estado Municipal es la forma más pequeña de organización estatal. En la estructura jurídica-institucional le sigue el Estado Provincial y corona el proceso estructural de integración política el Estado Federal. No existe en la Argentina un único modelo nacional de municipio ya que la Constitución Nacional deja a las provincias la potestad de establecer los respectivos regímenes municipales.

En este contexto, Hernández, A. (1984) define al municipio como la sociedad organizada políticamente, en una extensión territorial determinada, con necesarias relaciones de vecindad, sobre una base de capacidad económica, para satisfacer los gastos del gobierno propio y con personalidad pública estatal. Por su parte, Herzer (1992, 2) considera que "el municipio expresa el vínculo existente entre la sociedad civil y el Estado en el nivel local. El gobierno local, es una institución política de base representativa, con cierto grado de autonomía en el ejercicio de sus competencias, articulada con el aparato del Estado en sus distintos niveles y se define por tener una organización propia, competencias delimitadas y recursos propios generados y transferidos desde otros niveles estatales."

Ambas definiciones ponen de manifiesto que el municipio tiene como elementos esenciales: el territorio (segmento del territorio provincial legalmente establecido en el que la municipalidad ejerce ciertas competencias), la sociedad local (conjunto de actores y relaciones sociales, económicas y políticas que se dan en un ámbito territorial determinado) y el gobierno (nivel más descentralizado del Estado y más ligado a la vida cotidiana de la población). La interrelación de estos tres elementos confieren al municipio la particularidad de ser el ámbito estatal de gestión de la ciudad.

La gestión urbana, en definitiva, es un proceso global de toma de decisiones que orienta las transformaciones de la ciudad, combinando la dimensión política y administrativa que asegure la concreción de un modelo de crecimiento con equidad y sustentabilidad en el marco de objetivos compartidos por los actores sociales, económicos y políticos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión urbana adquiere una orientación algo diferente a los enfoques tradicionales: el municipio se constituye en una institución con poder de convocatoria y ejercicio del liderazgo en el marco de un sistema administrativo moderno, profesionalizado e informatizado. La gestión está centrada en la búsqueda de una mayor eficacia-eficiencia en la administración pública, en la asociación con los agentes privados y en la participación y el protagonismo social, todo lo cual viabiliza propuestas de cambio.

Las últimas décadas han estado caracterizadas por los cambios en las reglas de funcionamiento del

Estado con el traspaso de competencias a las comunidades locales y regionales, la privatización de empresas públicas y la reducción y simplificación de la regulación de la vida económica y social. Ello ha promovido la competitividad entre regiones y ciudades y ha duplicado los esfuerzos de las comunidades locales por gestionar los recursos humanos y por favorecer la difusión y adaptación de nuevas tecnologías.

Estos procesos son comunes a todos los países de América Latina y particularmente evidentes en la Argentina durante la última década. En este contexto, las ciudades intermedias han comenzado a dar respuestas propias a sus problemas locales y con sus iniciativas tratan de adaptarse y competir en el marco de la reestructuración de la economía y el Estado.

El conjunto interrelacionado de estos nuevos elementos incide decisivamente en el ámbito espacial e influirá marcadamente la dinámica que está adquiriendo el sistema de ciudades, donde los centros urbanos intermedios comienzan a ser protagonistas de una nueva organización territorial. Dicho protagonismo se está produciendo debido al mayor interés de los ciudadanos por aspectos cercanos y puntuales de la ciudad, a programas de participación de los gobiernos locales con organizaciones de base para ejecución de obras, a asociaciones para generar consorcios o entes de carácter intermunicipal, a la puesta en marcha de planes estratégicos, a presupuestos participativos, etc.

Todos estos fenómenos están mostrando una novedosa articulación público-privado, una mayor asociatividad horizontal de los municipios entre sí y la incorporación de nuevos roles económicos y sociales a su gestión. Por un lado, se produce una suerte de revitalización de la esfera local y, por otro, el municipio aparece también como punto de condensación de la fragmentación social, de la crisis de mediaciones y de la falta de recursos (García Delgado, D.; 1994).

El proceso de reforma estructural llevado a cabo desde comienzos de los 90 sobre el Estado central tiene varios impactos sobre lo local. En primer lugar, la estabilización económica a partir del Plan de Convertibilidad posibilita la mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión. Esto facilita el cierre de cuentas, mayor control sobre el equilibrio fiscal municipal, presupuestos estabilizados, todo lo cual sería difícil de lograr en economías de alta inflación.

En segundo lugar, la reforma del Estado ha provocado cambios importantes en las relaciones entre gobierno y sociedad. Se ha producido un proceso de achicamiento de estructuras, de abandono o transferencia de funciones, básicamente en dos ámbitos. En primer término, el Estado ha transferido actividades al sector privado a través de la privatización de empresas estatales, otorgamiento de concesiones, etc.

Por otra parte, las políticas de descentralización, de transferencia de funciones, con o sin transferencia de recursos, desde el gobierno nacional hacia los gobiernos provinciales y desde estos a los

gobiernos municipales ha significado mayor presión para las comunas, que han visto notablemente acrecentadas sus incumbencias (especialmente en los sectores de salud, educación y promoción del desarrollo), tienen que dar respuestas más amplias a las crecientes demandas sociales y afrontar exigencias de eficacia y eficiencia muchas veces sin recursos o sin las capacidades técnicas y de gestión necesarias.

Entre las nuevas cuestiones que incumben a los Municipios están las referidas al bienestar de la población (políticas sociales), la puesta en valor de sus territorios a fin de alentar la inversión y el empleo y el mejoramiento de la calidad ambiental; todas funciones que reflejan una reorientación de los gobiernos municipales hacia la gestión del desarrollo local.

En definitiva, “en el proceso de reforma del Estado, la descentralización impulsa a los municipios a mostrarse como espacio de reconstrucción política: una renovada gestión basada en la eficacia-eficiencia, en la articulación con las organizaciones de la sociedad civil y en la búsqueda de diálogo y cooperación a nivel microrregional” (García Delgado, D.; 1998).

“En los últimos treinta años, los países occidentales planificaron sistemas institucionales que, con diferencias de matices, promovieron importantes descentralizaciones en lo político, en lo administrativo y en lo económico financiero, revalorizando, además, la regionalización.

Algo similar ocurrió en las nuevas constituciones de Latinoamérica que, más allá de sus sistemas federales o unitarios de gobierno, incluyeron en sus textos los municipios como niveles de gobierno, y les confirieron competencias más amplias con recursos que anteriormente no poseían.

Chile, Brasil, Colombia y Paraguay, elevaron las funciones y reconocieron autonomías a sus gobiernos locales con alcances diversos, pero dentro de sus constituciones nacionales. El nuevo constitucionalismo provincial argentino y las Cartas Orgánicas dictadas y a dictarse enriquecen el derecho Público y Municipal, y muestran un derecho constitucional renovado.” (Nestor O. Losa)

Todo ello está generando una revalorización de lo local que requiere una renovación de la gestión municipal, hacer más eficiente y transparente la política social y poner en valor las potencialidades económicas locales.

Recursos propios del municipio

Todo gobierno requiere para su autogestión, contar con recursos y, obtenerlos por derecho propio. Sin tesoro no hay gobierno y, sin fondos suficientes no existe autonomía efectiva.

En la actualidad el municipio no es un mero prestador de servicios. Su rol ha variado y su accionar abarca aspectos no contemplados en otras épocas. El nuevo art. 123 de la Constitución nacional – reforma 1994– ha sido explícito en la materia: al expresar el reconocimiento de la autonomía municipal, lo

hace en forma expresa en lo económico y financiero, con lo que se concluye que además de los sistemas de coparticipación existentes, las municipalidades pueden tener despegue tributario legítimo y, consecuentemente, deberán instalar dentro de su propio gobierno, mecanismos que controlen y regulen la creación y percepción de recursos locales para su redistribución, su aplicación y sus alteraciones, cuando correspondiere.

Nuestro Máximo Tribunal ha sostenido: “La necesaria existencia de un orden municipal impuesto por el artículo 5 de la Constitución nacional, determina que las leyes provinciales no solo deben imperativamente establecer los municipios, sino que no pueden privarlos de las atribuciones mínimas necesarias para desempeñar su cometido” (por mayoría, con disidencia de los doctores FAYT, BELLUSCIO y PETRACCH) CSJN, 04/06/91, «MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE ROSARIO C/ PROVINCIA DE SANTA FE»”.

La razón fundamental que autoriza el sostenimiento del municipio como **responsable principal y más directo de los servicios públicos** es, precisamente, el mismo concepto funcional de servicio público que le permite detectar las necesidades públicas gracias a su privilegiada inmediatez en el trato con la realidad comunitaria. Esto queda reflejado en los Art. 75 , 185 y 186 de nuestra Constitución Provincial:

Servicios públicos

Según la Constitución de la Provincia de Córdoba en su Artículo 75, los servicios públicos “corresponden originariamente, según su naturaleza y características a la Provincia o a los municipios; pueden prestarse directamente, o por medio de cooperativas o sociedades de economía mixta, y por particulares. En el control de su prestación participan los usuarios según lo establecen las leyes u ordenanzas respectivas.”

En relación a la competencia territorial y material, establece lo siguiente en su Artículo 185. “ La competencia territorial comprende la zona a beneficiarse con los servicios municipales. La Legislatura establece el procedimiento para la fijación de límites; éstos no pueden exceder los correspondientes al Departamento respectivo. Por ley el Gobierno Provincial delega a los municipios el ejercicio de su poder de policía, en materias de competencia municipal en las zonas no sujetas a su jurisdicción territorial. Asimismo en el Artículo 186 describe las funciones, atribuciones y finalidades inherentes a la competencia municipal:

1º. Gobernar y administrar los intereses públicos locales dirigidos al bien común.

2º. Juzgar políticamente a las autoridades municipales.

3º. Crear, determinar y percibir los recursos económico-financieros, confeccionar presupuestos, realizar la inversión de recursos y el control de los mismos.

- 4°. Administrar y disponer de los bienes que integran el patrimonio municipal.
- 5°. Nombrar y remover los agentes municipales, con garantía de la carrera administrativa y la estabilidad.
- 6°. Realizar obras públicas y prestar servicios públicos por sí o por intermedio de particulares.
- 7°. Atender las siguientes materias: salubridad; salud y centros asistenciales; higiene y moralidad pública; ancianidad, discapacidad y desamparo; cementerios y servicios fúnebres; planes edilicios, apertura y construcción de calles, plazas y paseos; diseño y estética; vialidad, tránsito y transporte urbano; uso de calles y subsuelo; control de la construcción; protección del medio ambiente, paisaje, equilibrio ecológico y polución ambiental; faenamiento de animales destinados al consumo; mercados, abastecimiento de productos en las mejores condiciones de calidad y precio; elaboración y venta de alimentos; creación y fomento de instituciones de cultura intelectual y física y establecimientos de enseñanza regidos por ordenanzas concordantes con las leyes en la materia.
- 8°. Disponer y fomentar las políticas de apoyo y difusión de los valores culturales, regionales y nacionales, en general. Conservar y defender el patrimonio histórico y artístico.
- 9°. Regular el procedimiento administrativo y el régimen de faltas.
- 10°. Establecer restricciones, servidumbres y calificar los casos de expropiación por utilidad pública con arreglo a las leyes que rigen la materia.
- 11°. Regular y coordinar planes urbanísticos y edilicios.
- 12°. Publicar periódicamente el estado de sus ingresos y gastos y, anualmente, una memoria sobre la labor desarrollada.
- 13°. Ejercer las funciones delegadas por el Gobierno Federal o Provincial.
- 14°. Ejercer cualquier otra función o atribución de interés municipal que no esté prohibida por esta Constitución y no sea incompatible con las funciones de los poderes del Estado.

Resultados del Relevamiento

A medida que se desarrolló el relevamiento de datos en los lugares de trabajo, principalmete a través de la interacción personal con los empleados y el nivel jerárquico, se hizo posible generar información que resulte fácilmente accesible a sus destinatarios, categorizando los Resultados en dos niveles:

Resultados Cuantitativos

En el siguiente cuadro se sintetizan los puestos de trabajo relevados durante la elaboración de la Propuesta:

Sub-Area	Puesto	Cant.
Talleres	Coordinador	1
Electricidad	Jefe	1
	Operario	4
Carpinteria	Jefe	1
	Operario	2
Herreria	Jefe	1
	Operario	2
Higiene Urbana	Jefe de Espacios Verdes	1
	Operario	40
	Jefe Recol. Residuos y Poda	1
	Operario	35
Mecanica	Jefe Limp. cursos de agua	1
	Operario	8
	Jefe	1
Pintura	Operario	3
	Jefe	1
Compras	Operario	2
	Responsable	1
	TOTAL	106

Resultados Cualitativos

Debido a que la mayoría de los puestos relevados son operativos, muchas veces fue necesario adaptar las preguntas a personas con poca educación formal. Sin embargo, esto no fue obstáculo para concretar los objetivos propuestos, debido a la buena predisposición que se encontró en la gran mayoría de los casos.

También fue necesario precisar constantemente a los empleados el hecho de que la información que se relevaba a través de los cuestionarios tenía como motivo primordial elaborar una descripción de las tareas de cada puesto y mejorar la calidad de gestión a través de ella.

En términos generales los empleados no entendían la utilidad del objetivo propuesto, lo cual dificultaba la toma de datos de campo. Muchos desconfiaban de los “verdaderos” motivos de la realización de las entrevistas, pero igual colaboraban, en base a una forma de comunicación que los alentaba en el sentido de cooperar con algo que no sería utilizado para perjudicarlos, sino al contrario, para mostrar las necesidades de personal y equipamiento de la Dirección. Esto dejó en evidencia la falta de políticas de comunicación descendente, lo cual forma parte de un estilo de liderazgo verticalista y burocrático, propio del sector público.

A medida que se avanzaba en las preguntas del cuestionario, muchas veces se invertía la falta de predisposición para brindar información sobre sus tareas, y los empleados expresaban necesidades, reclamos y quejas varias, que fueron parcialmente incorporadas a las Conclusiones, en la medida que constituían un aporte para brindar un panorama más completo de la situación de los recursos humanos del área.

La mayoría de las actividades operativas de la Dirección de Servicios Públicos se organiza en base a dos metodologías: Cronograma de Actividades Diarias, Semanales y Estacionales y Ordenes de Trabajo. Las actividades se organizan en forma interna, sin propuesta directa de los vecinos, pero las Ordenes de Trabajo se receptan en forma directa por dos vías: la interna, y la externa. En ésta última los contribuyentes disponen de una línea telefónica a través de la cual se receptan los pedidos en el sector Maestranza, aunque si la presentación es por escrito debe hacerse por Mesa de Entradas en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

Con respecto a la organización del trabajo, se observan dos grupos principales. Uno realiza tareas técnicas de taller, incluyendo mecánica, electricidad, herrería, carpintería y pintura. Cada especialidad tiene

un encargado, normalmente el empleado de mayor antigüedad que supervisa y capacita a los demás empleados. Dichos encargados responden al Coordinador de Talleres, quien reporta directamente al Secretario de Obras y Servicios Públicos. No existe en la actualidad el cargo de Director, que sería la autoridad inmediata superior del Jefe de Talleres.

El otro grupo de trabajo es el que concentra la mayor cantidad de personal de la Dirección, y es el que realiza tareas de Higiene Urbana. Existen tres encargados para coordinar las siguientes sub-áreas: Espacios Verdes, Limpieza de cursos de agua y Recolección de Residuos. Debido a que los tres grupos comparten entornos de trabajo similares (a la intemperie) y recursos (vehículos, herramientas y maquinarias), el grado de interacción entre los encargados es muy intenso, pero no siempre eficiente.

Por ejemplo, se superponen y duplican tareas entre Espacios Verdes y Limpieza de cursos de agua, debido a la geografía del entorno serrano, donde el ambiente integra ambos requerimientos por encima de la división del trabajo. Algo similar sucede dos veces al año, cuando se realiza la poda a cargo de Espacios Verdes, pero la recolección queda a cargo del otro sub-grupo, duplicando de este modo los recorridos y la distribución de empleados y herramientas.

Es frecuente la generación de conflictos entre las sub-áreas de Higiene Urbana en ocasión de producirse picos de trabajo debido a fenómenos climáticos de alta intensidad, como los que se han sufrido en los últimos años con mayor frecuencia, donde se organizan "Operativos de trabajo conjunto". Lo excepcional de estos operativos atenta contra su eficiencia, debido a que los insumos de trabajo son compartidos y no están planificados para su uso simultáneo.

Asimismo se observa gran variedad de modalidades de contratación en este grupo. Existen empleados de planta, otros por locación de contrato mensual y también empleados jornalizados. Esta situación es más grave por producirse en el ámbito público, donde se espera que el empleo tienda a brindar estabilidad alejándose de la precarización laboral. Lamentablemente, el origen de estas prácticas excede ampliamente el ámbito de decisión municipal, que no cuenta en la actualidad con mejores herramientas para contratar los recursos humanos necesarios para un normal funcionamiento.

Los puestos donde se ha identificado el mayor déficit en cantidad de personal pertenecen al sub-grupo de Higiene Urbana dedicado a la limpieza de cursos de agua, y al taller de Carpintería. El primer caso parece más simple de solucionar, mediante una re-distribución de empleados. El segundo requiere ingreso de personal con conocimientos técnicos, o gente joven que comience sus tareas en calidad de aprendiz.

Otra consecuencia de este déficit de recursos humanos se observa en la cantidad de horas extras, que tomando solamente el registro del grupo de Higiene Urbana, alcanza un promedio de mil horas mensuales. Esto también se encuentra regulado por el Consejo Deliberante, pero si no se parte de una evaluación precisa del estado actual de los recursos humanos, resulta muy difícil establecer la cantidad de horas extras requeridas, y la eventual necesidad de aumentar o redistribuir el personal del área. Parte de la información presentada en esta Propuesta puede contribuir a mejorar este tipo de decisiones de Planificación de los recursos humanos.

Sugerencias para la Implementación

Durante el relevamiento se pudo observar, particularmente en los niveles intermedios de la conducción municipal, a quienes estuvo dirigido el resultado de la Propuesta, la falta de conocimiento sobre la diversidad de las herramientas de gestión actualmente disponibles para facilitar el ejercicio de sus funciones, sobre todo en la temática de los recursos humanos, donde es muy frecuente que la improvisación y el ingenio característicos de la idiosincrasia argentina, sobre todo en el sector público, intenten suplir la planificación y el profesionalismo, con las consecuencias que todos conocemos, y sufrimos.

Es por ello que se recomienda tomar el sector específico de la Dirección de Servicios Públicos como ámbito de aplicación de una Prueba Piloto para la puesta en marcha de lo que representa el primer paso hacia la futura implementación de un Sistema de Previsión de los Recursos Humanos de la Municipalidad, de acuerdo con los siguientes pasos:

Paso 1.

Comenzar la Implementación trabajando sobre el nivel de Mandos Medios de la Dirección de Servicios Públicos. En general estos puestos están ocupados por personal de planta permanente con muchos años de antigüedad y gran experiencia en lo que respecta a las características del trabajo y distribución de responsabilidades. Para realizar la implementación en óptimas condiciones es necesario aumentar la interacción desde el Director hacia los niveles inferiores, con la siguiente distribución de roles según su función:

- a. Director: Debe introducir el concepto de Previsión en el nivel inmediato inferior, los Jefes de Talleres, y prepararlos para implementar la prueba piloto a través de sucesivas reuniones. Es el principal responsable del seguimiento de la implementación del sistema de previsión a nivel conceptual, y debe estar atento para identificar el origen de las eventuales desviaciones y demoras que puedan producirse.
- b. Jefe de Talleres: Tiene funciones de Coordinador. Debe adaptar el requerimiento de Previsión a su grupo de trabajo, propiciando reuniones informativas con los Jefes de Taller en forma individual y grupal. Es el principal responsable del seguimiento de la implementación del sistema de previsión a nivel operativo, y debe estar atento para atender los problemas que eventualmente se presenten, ya sea resolviéndolos dentro de sus atribuciones

o informando al Director sobre aquellos que excedieran su responsabilidad.

- c. Jefe de Taller: Debe comprender la metodología indicada para recolectar la información que alimentará el futuro Sistema de Previsión. Además debe identificar las necesidades de capacitación presentes y futuras, que también contempla este sistema.
- d. Niveles operativos: Representan la fuente de información primaria del futuro Sistema de Previsión. Deben realizar una detallada descripción de sus tareas y de los requerimientos que las diferencian o las asemejan a otros sectores de la Dirección.

Paso 2:

Los niveles intermedios, incluyendo los Jefes de Taller y el Coordinador de Talleres, deben trabajar sobre los formularios presentados al final de la Presentación

Se sugiere comenzar por desarrollar un cuadro donde figure, por cada uno de los Análisis de Puesto presentados, una columna con +/- la cantidad de empleados que deberían ocupar ese puesto en la actualidad. El número real de empleados por cada puesto figura en el formulario. En consecuencia, de la comparación de ambas cifras surgirá la primera detección de necesidades de redistribución de empleados, o eventualmente la necesidad de realizar contrataciones externas.

A continuación, incorporar al cuadro un mínimo de 2 empleados por sector y por trimestre, para realizar capacitación en Seguridad e Higiene. Debido a que en general el número de empleados es apenas suficiente para cubrir la rutina laboral, no sería realista plantear cursos de capacitación masivos que impliquen la simultaneidad de asistencia, pero si deben serlo en cuanto a que abarquen a la totalidad de empleados del sector, teniendo en cuenta la seriedad de los accidentes laborales registrados en el año 2008.

Paso 3:

Presentar las conclusiones obtenidas al nivel directivo, para que sea posible la Previsión de los recursos humanos faltantes con la antelación que requiere el sector público, para incorporarlas durante la elaboración de los correspondientes presupuestos. Esta acción equivale a presentar información pertinente y actualizada con la cual planificar los recursos municipales. Con la misma metodología se puede realizar la planificación de recursos humanos del resto de las dependencias municipales, que en general concentran puestos administrativos de bastante estabilidad, por lo cual se espera que la dificultad del relevamiento sea menor al desarrollado durante la Propuesta.

Conclusiones

Se considera que la Propuesta ha posibilitado un primer acercamiento a la temática de la profesionalización que se requiere para aumentar la eficiencia en la administración de los recursos humanos, en este caso dentro del ámbito municipal. En la Dirección de Servicios Públicos existen muchas falencias que podrían minimizarse con una adecuada planificación del personal necesario para cumplir los cronogramas de mantenimiento e higiene urbana, especialmente en los puestos de alta rotación, donde los reemplazos temporales no se prevén, causando altibajos en la prestación del servicio.

El personal operativo de la Dirección puede subdividirse en dos grandes grupos a efectos de sintetizar las conclusiones obtenidas mediante la propuesta, teniendo en cuenta su entorno de trabajo habitual, en personal de talleres y personal móvil. Cada uno presenta distintas necesidades insatisfechas, en general muy relacionadas con el entorno de cada grupo.

En el caso del personal de talleres, que engloba electricistas, carpinteros, herreros, pintores y mecánicos, se observa que la cantidad de personas es insuficiente para el volumen de trabajo diario. Esto queda en evidencia cuando se requiere que algún empleado salga del taller para realizar un trabajo en otro sector de la ciudad, y esto produce un retraso, cuando no la inactividad total en el taller, donde el personal restante no tiene tiempo suficiente para terminar las tareas prioritarias, o no cuenta con las competencias suficientes para continuar con las mismas hasta que regrese la persona que fue asignada para un trabajo fuera del taller.

Asimismo los talleres son de dimensión muy reducida como para incorporar más gente y equipos en el mismo espacio físico, especialmente en los talleres de Carpintería y Mecánica, que por sus características trabajan con piezas y maquinarias de importante tamaño. También se ha detectado la falta de inventarios actualizados, y de una suficiente provisión de herramientas para el sector de Carpintería.

Con una problemática distinta, el personal que realiza tareas de recorrido a la intemperie, en especial los recolectores de residuos, carece en muchos casos de la vestimenta adecuada para cada estación del año, lo cual en caso de la temporada invernal, incrementa la tasa de ausentismo sin que se prevea su reemplazo eventual.

Para ambos grupos se aconseja implementar políticas de capacitación masiva en cuestiones de higiene y seguridad, mientras que en cada uno de los talleres se sugiere realizar acciones específicas para

actualizar y perfeccionar las habilidades técnicas de los empleados, al mismo tiempo propiciando que completen su educación formal de nivel secundario.

En base a ello, la principal recomendación que se desprende de la experiencia obtenida, es que los niveles intermedios de la conducción, en este caso el Director de Servicios Públicos y el Coordinador de Talleres, tomen conciencia de la necesidad de su involucramiento efectivo en la planificación de los recursos humanos del área, una cuestión sumamente necesaria para evaluar y retroalimentar los nuevos ciclos de la gestión municipal.

Marina Giudici

EJEMPLO DE ENTREVISTA PARA RELEVAMIENTO DEL PUESTO

Entrevistador- Marina Giudici
Fecha - octubre 2008
Persona Entrevistada: Encargado del Taller de carpintería

Título actual del puesto: Encargado
Título del puesto sugerido: Encargado
Superior inmediato: Encargado de Talleres
Título del puesto del superior inmediato: Encargado de Talleres
Departamento: Dirección de Servicios Públicos
Localización del puesto: Sector Maestranza
Nº de empleados en este puesto: 2

Describir las tareas mas importantes que el/los empleado/s realizan diariamente.
Fabricar piezas y objetos de madera a pedido de otros sectores municipales.
Refaccionar edificios y restaurar mobiliario antiguo parte del Patrimonio de la Ciudad de Alta Gracia.

Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestral, etc. y establecer la frecuencia.
Actualizar inventario, planificar pedido de materiales para compras. Frecuencia semanal.

Describir maquinas y otros equipos requeridos
Garlopa, cepilladora, cepillo, escofina, lijas.

Describir condiciones laborales
Se realizan tareas dentro y fuera del Taller de carpintería. Incluye trabajo a la intemperie y en altura
Describir educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.
Educación Primaria
Especificar capacitación o educación necesarias antes de ingresar al puesto o inmediatamente después del ingreso.
Se puede ingresar sin conocimientos previos, realizando tareas sencillas bajo la supervisión directa del jefe del Taller
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de tiempo necesario para obtener esa experiencia. Establecer si se adquirió en su puesto actual o en otro lado.
No se requiere experiencia laboral previa pero es recomendable

EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA RELEVAR PUESTOS OPERATIVOS

SECCION 1: EMPLEADO

LEGAJO	
FECHA	Octubre 2008
TITULO DEL PUESTO	Recolector de Residuos
DEPARTAMENTO	Higiene Urbana
SUPERVISOR	Sr.Ratti

DESCRIPCION DE TAREAS	
<i>Tarea 1</i>	Recolectar residuos domiciliarios
Procedimiento	Recorrer los barrios según planificación, retirar las bolsas de residuos y cargarlas en el camión recolector
propósito	Mantener la higiene urbana
Frecuencia	Diaria con turnos rotativos
Porcentaje de tiempo	70 %

<i>Tarea 2</i>	Recolectar poda	
Procedimiento	Recorrer los barrios según planificación, retirar la poda autorizada y cargarla en el camión recolector	
propósito	Mantener la higiene urbana	
Frecuencia	Estacional	
Porcentaje de tiempo	30 %	

<i>Tarea 3</i>		
Procedimiento		
propósito		
Frecuencia		
Porcentaje de tiempo		

Elementos de Trabajo	Ropa de trabajo, guantes, gorra, equipo de lluvia (botas e impermeable)
Maquina/Equipo	No requiere
Tiempo de uso (dia/semana)	Permanente

Condiciones laborales: Describir entorno y posibles dificultades para desarrollar la tarea	Trabajo a la intemperie con importante exigencia física. Jornada de 5 horas.
Contactos personales Mencione los que debe tener para desempeñarse en el puesto	
Titulo: supervisor	Razón: planificación y coordinación de tareas
Titulo	Razón

SECCION 2: SUPERVISOR

Sección 1 revisada por: Sr. Ratti

Comentarios:

Tarea de alta exigencia física y baja calificación requeridas. Alta rotación del personal en relación a otros puestos y altos niveles de ausentismo por enfermedad en época invernal.

Control de tareas	
Los errores que pueden suceder en este puesto:	
Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados	x
No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros sectores	
No se detectan hasta que causan inconvenientes al contribuyente.	
Responsabilidad	
No es responsable del trabajo de los demás	
Guía y capacita a otros empleados.	x

Bibliografía

Libros de Texto:

ALLES, Marta. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias*”. Séptima Edición. Ed. Macchi. Buenos Aires.2007

ALLES, Marta .“*Empleo: el proceso de selección*”. 2 Edición. Ed. Macchi. Buenos Aires. 2001.

GIBSON, J. IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. “*Las Organizaciones*”. Octava Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1997.

MILKOVICH, G, BOUDREAU, J. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*”.Ed. Addison-Wensley Iberoamericana. U.S.A. 1994.

MC.LEOD, Raymond. *Sistemas de Información Gerencial*. Séptima Edición. Ed. Prentice Hall. México. 2000.

SOLANA, Ricardo F. “*Administración de Organizaciones*”. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1998.

Publicaciones:

- [“Nuevos Instrumentos Jurídicos para la Gestión Municipal”](#). Dr. Eduardo Giménez Lássaga, Universidad Nacional del Litoral. 2007
- “*Planificación y Gestión Local*”. Lic. Maria Fernanda Solórzano, Universidad de La República, República Oriental del Uruguay. Ponencia del Seminario. Ponencia del Seminario Nuevos Modelos de gestión Local, Innovación y Participación Ciudadana . Municipalidad de San Carlos de Bariloche, Provincia de Río Negro. 17 y 18 de Abril de 2008.
- “*El Control de la Gestión: su problema y sus problemas*” . Lic. Eduardo Passalacqua, Consultor.” Ponencia del Seminario Nuevos Modelos de gestión Local, Innovación y Participación Ciudadana. Municipalidad de San Carlos de Bariloche, Provincia de Río Negro. 17 y 18 de Abril de 2008.

Páginas web consultadas:

- República Argentina, Subsecretaría del Gestión Pública; <http://www.sgp.gov.ar>

República Argentina; Gobierno de Córdoba; <http://www.cba.gov.ar>

- República Oriental del Uruguay, CINTERFOR/OIT.

República Argentina , Centro de Investigaciones en Estadística Aplicada, Universidad Nacional de Tres de Febrero, <http://www.untref.edu.ar/cinea>

República Argentina, Municipalidad de San Fernando, <http://www.sanfernando.gov.ar>

Reino de España, Asociación Española de Administración de Empresas, <http://www.aeca.es>. Desarrollo de indicadores de gestión para el sector publico

República Argentina, Municipalidad de Vicente López, <http://www.mvl.gov.ar>

- República Argentina, Ministerio del Interior, Asuntos Municipales, <http://www.mininterior.gov.ar/municipales>